

INFORME FINAL

La contribución del sector privado -empresas y cámaras empresariales- a la redistribución familiar y pública del trabajo de cuidado.



Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo IDRC, Ottawa, Canadá.

Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente las del IDRC o su Junta de Gobernadores. También ha contado con fondos de contraparte de Pro Mujer y del proyecto TEA WEEB de CECI Bolivia, financiado por Asuntos Mundiales Canadá.

Las investigaciones fueron realizadas en los meses de septiembre de 2023 a julio de 2024, por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Católica Boliviana (IISEC-UCB) y el Instituto de la Mujer Empresa de la Universidad Franz Tamayo (IME-UNIFRANZ) bajo el liderazgo de Pro Mujer y del Centro de Estudios y Cooperación Internacional - CECI Bolivia, a través de su proyecto TEA WEEB.

COORDINACIÓN GENERAL

PRO MUJER

Cecilia Campero – Representante País

Julio Daniel Delgado – Gerente de Programas Sociales

Libertad Martínez Hidalgo – Subgerente de Comunicaciones

Delia Pereira – Especialista en Prevención de Violencia y Empoderamiento

COORDINACIÓN GENERAL Y ASISTENCIA TÉCNICA

CECI BOLIVIA

Marcela Vallejos – Directora Regional para América Latina y Directora Nacional para Bolivia

María Ángela Sotelo Debbe – Gerente del proyecto TEA WEEB y coordinadora de la Mesa de Expertas

Yara Terrazas Carafa – Especialista Incidencia y comunicación TEA WEEB

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Católica Boliviana “San Pablo” – Instituto de Investigaciones Socioeconómicas IISEC

Fernanda Wanderley

Alice Soares Guimarães

María Soledad Fernández

Universidad Privada Franz Tamayo – Instituto Mujer Empresa IME

Carol M. Gainsborg

Gabriela Sanjinés Mancilla

Xiomara Zambrana Hoyos

Lucía Alvarado Arnés

Elaboración del Resumen Ejecutivo **Flavia Marco Navarro**

Las investigaciones contaron el asesoramiento especializado de una Mesa de Expertas en economía del cuidado, integrada por Flavia Marco Navarro, María del Carmen Sánchez García, Ivonne Farah Henrich, Juana Olivera Foronda y Ximena Pabón Frías.



Equipo de investigación:

Fernanda Wanderley
Alice Soares Guimarães
Ma. Soledad Fernández

Instituto de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (IISEC-UCB)

La Paz, 15 de septiembre de 2024



Índice

Índice de figuras

Índice de tablas

Abreviaturas

Abreviaturas utilizadas en las entrevistas

1. Introducción

2. Metodología y proceso de investigación

2.1 Revisión bibliográfica y documental

2.2 Análisis del mercado laboral urbano en Bolivia

2.3 Encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia - 2024”

2.4 Estudios de caso

3. Análisis del mercado laboral urbano

3.1 El acceso de las mujeres al mercado de trabajo

3.2 Segregación ocupacional horizontal y vertical por género

3.3 Niveles de calificación de la población ocupada

3.4 Seguridad social de largo y corto plazo

3.5 Jornada total de trabajo – trabajo remunerado y no remunerado

3.6 Brecha de ingresos mensuales reales

4. Experiencias internacionales de buenas prácticas del sector empresarial en el ámbito de cuidado

4.1 Cultura organizacional y perspectiva de género

4.1.1 Enfoques organizacionales en Latinoamérica

4.2 Buenas prácticas en el ámbito del cuidado

4.2.1 Trabajo flexible

4.2.2 Licencias de maternidad y paternidad

4.2.3 Apoyos y licencias a necesidades intermitentes de cuidado

4.2.4 Provisión directa e indirecta de cuidado infantil y de adultos mayores

4.2.5 Capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados

4.2.6 Responsabilidad social empresarial (RSE)

4.3 Implementación, monitoreo y evaluación de buenas prácticas

5. Estrategias y enfoques del sector empresarial sobre la corresponsabilidad del cuidado en Bolivia

5.1 Cultura organizacional

5.1.1 Políticas, planes y órganos de género

5.1.2 Implementación, monitoreo y evaluación

5.1.3 Incentivo a la paternidad activa y la redistribución del trabajo de cuidado

5.2 Políticas y prácticas laborales

5.2.1 Trabajo flexible o flexibilidad laboral para emergencias

5.2.2 Licencias de maternidad y paternidad

5.2.3 Apoyos y licencias para necesidades intermitentes de cuidado

5.2.4 Provisión directa e indirecta de servicios de cuidado infantil y de adultos mayores

5.2.5 Capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados

5.2.6 Otras políticas y prácticas

5.3 Responsabilidad social empresarial

6. Evaluación y usos de las políticas

6.1 Sugerencias de las y los trabajadores para facilitar la conciliación entre vida familiar, personal y laboral

- 7.1** Elementos importantes desde las lecciones aprendidas
 - 7.1.1** Diagnóstico organizacional con perspectiva transformativa de género
 - 7.1.2** Elaboración de políticas y planes escritos de equidad de género y corresponsabilidad de cuidado
 - 7.1.3** Constitución de un órgano específico para la promoción de la equidad de género
 - 7.1.4** Recolección, sistematización y publicación de datos desagregados por género para el monitoreo continuo de las políticas y prácticas
 - 7.1.5** Canales de participación, consulta y evaluación continua
 - 7.1.6** Liderazgo comprometido
 - 7.1.7** Capacitación continua de los actores en cargos gerenciales, jefatura y trabajadores en general
 - 7.1.8** Atención continua a los sesgos de género (implícitos y explícitos)
 - 7.1.9** Políticas de trabajo flexible
 - 7.1.10** Alternativas para la provisión de servicios de cuidado
 - 7.1.11** Licencias de maternidad y paternidad más allá de la normativa nacional
 - 7.1.12** Grupos de apoyo y mentorías
 - 7.1.13** Actividades recreativas y sociales
 - 7.1.14** Responsabilidad social empresarial
- 7.2.** Mapeo de categorías de actores clave para la difusión de los resultados del estudio
 - 7.2.1** Miembros de la alta gerencia y mandos medios de empresas privadas
 - 7.2.2** Cámaras, confederaciones, redes y plataformas empresariales
 - 7.2.3** Organizaciones internacionales aliadas
 - 7.2.4** Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones y organizaciones sociales
 - 7.2.5** Plataformas nacionales, departamentales y municipales de corresponsabilidad de cuidado
 - 7.2.6** Universidades e institutos técnicos superiores
 - 7.2.7** Sindicatos y gremios de trabajadores
 - 7.2.8** Instancias del gobierno nacional y gobiernos departamentales y municipales

8. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Anexo A. Instrumento de la encuesta

Anexo B. Guías de entrevistas semiestructuradas

Índice de figuras

- Figura 1.** Distribución de las empresas por ciudad en la muestra (en porcentaje)
- Figura 2.** Distribución de la participación en la encuesta por ciudad
- Figura 3.** Bolivia - Área urbana: Tasa Global de Participación Laboral, total y según sexo
- Figura 4.** Bolivia - Área urbana: Tasa de Desempleo Abierto, total y según sexo
- Figura 5.** Bolivia - Área urbana: subempleo visible, total y por sexo
- Figura 6.** Bolivia - Área urbana: Subempleo invisible, total y por sexo
- Figura 7.** Bolivia - Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y sector económico (primario, secundario y terciario)
- Figura 8.** Bolivia - Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y relación laboral (asalariado/independiente/trabajador sin remuneración)
- Figura 9.** Bolivia - Área urbana: Población ocupada igual/mayor a 15 años, sexo y grupo ocupacional
- Figura 10.** Bolivia - Área urbana: Distribución de la población ocupada entre 25 y 60 años, por sexo y nivel de educación (calificado, semicalificado y no calificado)
- Figura 11.** Bolivia - Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años afiliada a alguna Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), según sexo
- Figura 12.** Bolivia - Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años con seguro de salud (privado, público u otro), total y por sexo
- Figura 13.** Bolivia - Área urbana: Promedio de horas trabajadas en ocupaciones remuneradas por semana de la población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y relación laboral
- Figura 14.** Bolivia. Tiempo semanal promedio (en horas) destinado al trabajo remunerado y no remunerado, según sexo
- Figura 15.** Bolivia - Área urbana: Remuneración media en bolivianos reales mensuales de la población ocupada igual o mayor a 15 años por sexo
- Figura 16.** Bolivia - Área urbana: Brecha de ingreso medio real mensual de la población ocupada entre 25 y 60 años por calificación
- Figura 17.** Bolivia - Área urbana: Brecha ingreso medio real mensual de la población ocupada igual o mayor a 15 años según relación laboral
- Figura 19.** Distribución porcentual de empresas según nivel de puntuación obtenida
- Figura 20.** Implementación de medidas de igualdad de género en empresas
- Figura 21.** Grado de implementación de componentes de política integral en empresas
- Figura 22.** Monitoreo de políticas desagregado por sexo
- Figura 23.** Iniciativas de diagnóstico y evaluación
- Figura 24.** Representación femenina en cargos de dirección según rangos porcentuales
- Figura 25.** Licencia de maternidad y paternidad
- Figura 26.** Flexibilidad empresarial para ausencias por motivos de salud personal y familiar
- Figura 27.** Políticas empresariales sobre permisos para el cuidado de familiares
- Figura 28.** Diversidad de beneficios para la conciliación familiar ofrecidos por empresas
- Figura 29.** Empresas con formación en temáticas de igualdad de género
- Figura 30.** Tipos de iniciativas de formación en empresas
- Figura 31.** Recursos de soporte para la conciliación de la vida laboral y personal
- Figura 32.** Tipos de iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por empresas



Índice de tablas

Tabla 1. Estudios de caso

Tabla 2. Bolivia – Área urbana: Población ocupada entre 25 y 60 años por sexo, tipo de relación laboral (asalariados/independientes/trabajador no remunerado) y nivel de calificación (no calificado/semicalificado/calificado)

Abreviaturas

ELA: Estrategia de Lucha contra el Acoso

IDRC: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (International Development Research Center)

IFC: International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)

IISEC-UCB: Instituto de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Católica Boliviana

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ONU Mujeres: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RED EG: Red de Empresas por la Equidad de Género

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

WEPS: Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (Women's Empowerment Principles)

Abreviaturas utilizadas en las entrevistas

H-RSE-Financiero: Hombre, Responsabilidad Social Empresarial, Sector Financiero

H-TH-Farmacéutico: Hombre, Talento Humano, Sector Farmacéutico

M-GGP-Farmacéutico: Mujer, Gerencia de Gestión de Personas, Sector Farmacéutico

M-GNC-Financiero: Mujer, Gerencia Nacional de Cultura, Sector Financiero

M-RRHH-Educación Superior: Mujer, Recursos Humanos, Sector Educación Superior

M-RRHH-Farmacéutico: Mujer, Recursos Humanos, Sector Farmacéutico

M-RRHH-Financiero: Mujer, Recursos Humanos, Sector Financiero

M-RRHH-Tecnológico: Mujer, Recursos Humanos, Sector Tecnológico

M-RSE-Educación Superior: Mujer, Responsabilidad Social Empresarial, Sector Educación Superior

M-RSE-Farmacéutico: Mujer, Responsabilidad Social Empresarial, Sector Farmacéutico

M-RSE-Financiero: Mujer, Responsabilidad Social Empresarial, Sector Financiero

M-RSE-Tecnológico: Mujer, Responsabilidad Social Empresarial, Sector Tecnológico

M-SNDyD-Financiero: Mujer, Subgerencia Nacional de Dotación y Desarrollo, Sector Financiero

TH: Trabajador Hombre

TM: Trabajadora Mujer

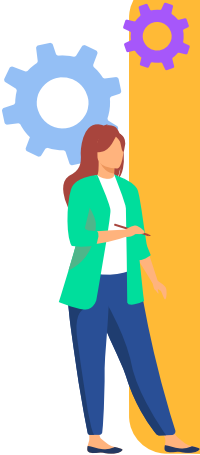
1. Introducción

El presente informe presenta los resultados del proyecto **“La contribución del sector privado —empresas y cámaras empresariales— a la redistribución familiar y pública del trabajo de cuidado”**, realizado de septiembre de 2023 a julio de 2024, por el Instituto de Investigaciones Socio-económicas de la Universidad Católica Boliviana (IISEC-UCB), en el marco del proyecto “La contribución de las empresas a la transformación de los roles de género y a la redistribución del trabajo de cuidado”, llevado adelante por la ONG Pro Mujer y CECI, con subvención del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), de Canadá.

La esfera económica es un ámbito central donde se producen y reproducen las desigualdades de género. Como resultado de relaciones sociales que atribuyen diferentes roles, derechos, responsabilidades y obligaciones a hombres y mujeres, las sociedades contemporáneas están marcadas por una división sexual del trabajo, que resulta en la distribución desigual del trabajo de cuidado. En el mundo y en América Latina, las mujeres realizan la mayor parte del trabajo de cuidado, es decir, las tareas domésticas, el cuidado de niños, ancianos, personas enfermas y discapacitadas, entre otras actividades que, aunque constituyen servicios vitales para que la economía funcione, en la mayor parte de los casos no son remunerados (Grown, 2010, p. 5; OIT, 2022a). A esto se suma la adopción de sistemas económicos y modelos de desarrollo que invisibilizan gran parte de la labor femenina en la economía del cuidado.

La participación desproporcionada de las mujeres en el trabajo **no remunerado de cuidado** tiene una serie de implicaciones en lo que se refiere a la inserción económica de las mujeres. Por ejemplo, si consideramos las características del **empleo femenino**, la participación de las mujeres en el **mercado de trabajo formal** es más discontinua que la de los hombres, debido a la mayor proporción de tareas no remuneradas de reproducción social de las cuales ellas son responsables, y que las retiran del mercado de trabajo en diferentes momentos de su vida. Las mujeres están más representadas que los hombres en empleos **temporales y a tiempo parcial**, mientras que los hombres se concentran más en posiciones de tiempo completo (Grown, 2010, p. 4). En muchos países, principalmente en desarrollo, el trabajo de las mujeres se concentra en el sector informal, “donde la seguridad social es inexistente y los ingresos suelen ser bajos e impredecibles” (Buenaventura, 2015, p.3). Cuando están incorporadas al trabajo formal, las mujeres ganan menos que los hombres por trabajo de igual valor, incluso después de controlar las variables estándar de capital humano que influyen en los sueldos de manera general (edad, educación, experiencia laboral)¹. Finalmente, observamos una segregación ocupacional, con las mujeres generalmente agrupadas en trabajos precarios de baja remuneración, tales como en actividades pagas de cuidado.

En resumen, la realidad económica de las mujeres es sustantivamente distinta de la de los varones. Como pone de manifiesto Lahey (2015, p. 8), *“a nivel mundial, sin excepciones, las mujeres tienen ingresos más bajos, más trabajo no remunerado, más trabajo precario y mal remunerado, [y] menos seguridad de ingresos... que los hombres en sus países”*.



Para impulsar la igualdad de género es fundamental **incorporar la esfera económica, especialmente en lo que se refiere a los roles de género y la división sexual del trabajo**. Esto es conocido como **corresponsabilidad en el trabajo de cuidado** y desde un enfoque transformativo en género, se refiere a la adopción de políticas y medidas que promuevan una distribución equitativa de las responsabilidades de cuidado entre mujeres y hombres.

Este enfoque busca trascender las soluciones tradicionales que únicamente alivian la carga de cuidado, orientándose hacia la **transformación de los roles de género** y la **reducción de las desigualdades inherentes en la división sexual del trabajo**. Implica no solo facilitar la conciliación personal-familiar-laboral, sino también fomentar un cambio cultural y estructural a largo plazo, en el cual tanto las instituciones como las personas compartan de manera justa las tareas relacionadas con el cuidado.

1. A nivel mundial, las mujeres reciben entre el 60 y el 75 por ciento de los salarios de los hombres (Capraro, 2016, p. 20).

Para esto, por un lado, es necesario abandonar la visión familista sobre el cuidado (que lo considera como una cuestión privada a ser solucionada en el ámbito de las familias), promocionando la corresponsabilidad social, pública y privada. Como indica ONU Mujeres (2018, p. 170), “reconocer, redistribuir y reducir el trabajo de cuidados no remunerado asumido por las mujeres (Elson, 2017) entre la familia, el Estado y el mercado es una tarea indispensable para completar e igualar los logros de empoderamiento económico de las mujeres”. Por otro lado, es fundamental superar la visión maternalista sobre el cuidado, que lo considera como responsabilidad natural de las mujeres, tanto dentro como fuera de la familia, promocionando la corresponsabilidad entre varones y mujeres. Es decir, es también necesario un cambio en las creencias, valores, normas e instituciones informales relacionadas a los roles de género y la división sexual del trabajo.

La presente investigación buscó colaborar en esta dirección, concentrando su atención en el sector privado en Bolivia. Desde la perspectiva de la corresponsabilidad del cuidado, el sector privado puede adoptar acciones en dos dimensiones. Por un lado, asumiendo responsabilidades mediante una serie de políticas y medidas orientadas a la conciliación familiar-laboral desde las empresas y, por el otro, políticas e iniciativas para promover transformaciones en los roles de género y, consecuentemente, en la distribución desigual del trabajo de cuidado entre sus colaboradores directos e indirectos. Esta segunda dimensión es mucho más exigente e implica avanzar hacia cambios de gestión empresarial, en las políticas de recursos humanos y en la cultura organizacional con el potencial de contribuir a cambios estructurales más profundos a mediano y largo plazo.

Ahora bien, diferentes estudios demuestran que, en América Latina, si bien hay avances –aunque tímidos– en la primera dimensión, en la segunda son extremadamente incipientes. La gran mayoría de las políticas de cuidado y conciliación familiar-laboral adoptadas por empresas son iniciativas que no cuestionan los roles tradicionales de género y la división sexual del trabajo. En algunos casos, incluso los refuerzan. Cabe notar, sin embargo, que no se cuenta con estudios que exploren esta temática en el contexto boliviano. Así, una tarea pendiente es investigar cómo el sector privado en Bolivia puede contribuir a generar un cambio cultural en la masculinidad/feminidad, convirtiendo a los hombres en cuidadores participativos, equitativos y no violentos, impulsando no solo una redistribución del trabajo de cuidado entre actores (estado, mercado, comunidad, familias), sino también contribuyendo a una perspectiva transformativa de roles de género. La presente investigación busca contribuir a llenar este vacío.

Este documento se divide en seis secciones, además de esta introducción y las conclusiones. En la siguiente sección se presenta la metodología adoptada y se describe el proceso de investigación.

En la sección subsiguiente, presentamos una **contextualización de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo** en las ciudades de Bolivia. **La tercera sección se dedica a definir los conceptos clave utilizados**, y presentar lo que se considera, en la literatura regional e internacional, como **buenas prácticas en el sector privado relacionadas con el tema del cuidado**. En la **cuarta sección** se presentan las **mejores prácticas** identificadas en un conjunto de empresas que actúan en Bolivia, indagando sobre sus posibles sesgos de género y/o su potencial transformativo. La **sección 5** explora las **percepciones de trabajadoras y trabajadores sobre las responsabilidades de cuidado y sus expectativas sobre la conciliación familia-trabajo**. La **sección 6** se dedica a **proponer acciones concretas** y esferas prioritarias de atención, en el sentido de fortalecer la corresponsabilidad del sector privado en los cuidados desde un enfoque transformativo de género. Asimismo, mapeamos las audiencias clave, se sugieren medios y espacios para la socialización de tal propuesta, y proponemos mensajes clave que sintetizan los principales argumentos del proyecto. Finalmente, en las conclusiones enfatizamos los principales hallazgos de la investigación, apuntamos sus principales limitaciones, e indicamos caminos futuros de investigación para seguir avanzando en el estudio de la temática en cuestión.



2. Metodología y proceso de investigación

El **objeto central de estudio** consiste en las **iniciativas de corresponsabilidad del sector privado en los cuidados** en Bolivia, considerando las mejores prácticas en este ámbito en otros países. La investigación adoptó una perspectiva sociocrítica, buscando no solo elaborar un diagnóstico de la realidad actual, sino una comprensión crítica de esta que posibilite el desarrollo de propuestas concretas para superar problemas identificados. Así, los propósitos del trabajo se guiaron por la **ética del cambio** social en una dirección igualitaria.

Para lograr tal objetivo, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1.

Identificar si existen, y cuáles son, los sesgos de género en las iniciativas (consideradas positivas) del sector privado en Bolivia.

Objetivo 2.

Identificar si existen, y cuáles son, los sesgos de género en las iniciativas (consideradas positivas) regionales/globales del sector privado.

Objetivo 3.

Identificar mejores prácticas a nivel nacional, regional y global desde una perspectiva transformativa de género.

Objetivo 4.

Identificar las percepciones de los trabajadores y las trabajadoras sobre los roles de hombres y mujeres en la prestación de cuidado y sus expectativas sobre la conciliación familia-trabajo.

Objetivo 5.

Contrastar las percepciones y expectativas de los y las trabajadoras con las prácticas gerenciales en las empresas.

Objetivo 6.

Con base en lo anterior, desarrollar una propuesta adaptada al contexto boliviano, para avanzar en la contribución del sector privado a la transformación de los roles de género en el ámbito del cuidado.

Objetivo 7.

Mapear actores clave y desarrollar la estrategia para la disseminación de la propuesta.

Para lograr estos objetivos hemos utilizado diferentes fuentes y técnicas de recolección de información. La metodología adoptada fue predominantemente cualitativa. Sin embargo, también se ha realizado una contextualización y análisis cuantitativo del sector privado en el área urbana de Bolivia desde una perspectiva de género. Asimismo, hemos realizado una encuesta cuyos resultados han sido analizados tanto cuantitativa como cualitativamente.

2.1 Revisión bibliográfica y documental

El propósito principal de la revisión bibliográfica y documental fue identificar las mejores prácticas en el sector privado, en el ámbito nacional, regional y global, en cuanto a la redistribución y corresponsabilidad del trabajo de cuidado, desde una perspectiva de género. El conjunto de materiales evaluados comprendió fuentes diversas, tales como informes de investigación, documentos de comunicación institucional de empresas (*newsletters*), y publicaciones y bases de datos de organizaciones internacionales, como el PNUD, ONU-Mujeres, la International Finance Corporation (IFC), UNICEF y la OIT, entre otras. Asimismo, hemos revisado contribuciones académicas relacionadas con las temáticas del proyecto.

Para la búsqueda se utilizaron plataformas como Google Académico, JURN, SciELO y Dialnet, para abarcar un espectro amplio de documentos, investigaciones y discursos académicos. Se manejó un criterio central de búsqueda de material publicado entre 2015 y 2023, dando prioridad a la producción latinoamericana. Este criterio no solo garantiza la relevancia y actualidad de la información, sino que también pone de relieve la importancia de entender los contextos y realidades específicas de la región. Esta focalización en el contexto latinoamericano es crucial para desarrollar entendimientos más profundos y contextualizados, y para generar conocimientos que sean directamente aplicables y beneficiosos para el contexto boliviano.

La revisión de contenido identificó los siguientes temas clave:



a) Cultura organizacional y clasificación de buenas prácticas con enfoque de género



b) Criterios para la identificación de buenas prácticas laborales desde una perspectiva de género



c) Criterios para su implementación y evaluación



d) Experiencias empresariales exitosas en la aplicación de estas prácticas

Es importante notar que la mayor parte del material encontrado considera la temática del cuidado en el marco más amplio de la igualdad o de la equidad de género, posicionándose al lado de otros aspectos como el uso del lenguaje no sexista; eliminación del acoso laboral y violencia de género en el espacio de trabajo y la ausencia de sesgos de género en las prácticas de contratación y promoción, entre otras. Son pocas las reflexiones centradas específicamente en la redistribución de las tareas de cuidado y la conciliación entre la vida laboral, familiar e individual. Más raros aún son los análisis que consideran el rol del sector privado en apoyar la redistribución del cuidado entre varones y mujeres, contribuyendo a una transformación en los roles tradicionales de género y la división sexual del trabajo, o que reflexionen sobre cómo algunas de estas prácticas acaban más bien por reproducir tales roles.

La revisión bibliográfica y documental también sirvió como insumo para la construcción del cuestionario de la encuesta y de las guías de entrevistas utilizados en los estudios de caso. Asimismo, proporcionó la base para el desarrollo de una **“Matriz de mejores prácticas”** empresariales en temas de conciliación entre vida familiar, laboral e individual, así como de corresponsabilidad y redistribución del trabajo de cuidado, la cual ha sido utilizada para sistematizar los datos de la encuesta.



En este sentido, el objetivo central fue desarrollar una propuesta para la corresponsabilidad del sector privado en los cuidados desde un enfoque transformativo en género, que implica:

- 1 **Interpelar y cuestionar** las **relaciones de poder** que se dan en diferentes ámbitos que subordinan a las mujeres.
- 2 **Reconocer** a las mujeres como **sujetos políticos y económicos y líderes transformadoras** con voz propia.
- 3 Apostar al **reconocimiento, reducción y redistribución del trabajo de cuidado**.
- 4 Responder a los perfiles específicos y **necesidades diferenciadas de las mujeres**.
- 5 Promover la **inclusión, la diversidad y la innovación**.
- 6 **Abordar** de manera multidimensional, integral e interseccional las **desigualdades** que impiden el ejercicio pleno de los **derechos sociales, económicos y políticos** de las mujeres.
- 7 Abordar las causas fundamentales de la desigualdad de género y las dinámicas y normas de poder subyacentes que **perpetúan las desigualdades de género**.



El enfoque transformativo en género busca concretamente contribuir a impulsar cambios a largo plazo en lo que se refiere a los roles de género en la división sexual del trabajo.

2.2 Análisis del mercado laboral urbano en Bolivia

La elaboración de las tablas y figuras estadísticas para el análisis implicó procesamientos de las bases de datos de las encuestas de hogares del Instituto Nacional de Estadística (INE) entre 2015 y 2022, último año de datos disponibles. Para la construcción de las series estadísticas y los cruces de variables, se procedió primero a la armonización de las bases a través de la certificación de la comparabilidad de las preguntas. Estas encuestas son la principal fuente de información sobre la estructura del mercado de trabajo en Bolivia. El análisis se centra en la población urbana de Bolivia. La encuesta de hogares del INE define la población en edad de trabajar (PET) a partir de 10 años. El procesamiento de datos del presente documento definió la PET a partir de los 15 años en adelante. El análisis por nivel de calificación medido por niveles de escolaridad toma la población entre 25 y 60 años, selección que busca captar a la población que concluyó su formación educativa formal. Todas las figuras y tablas incluyen notas explicativas sobre las categorías y decisiones metodológicas cuando sean necesarias.

Se construyeron los siguientes indicadores por sexo: participación laboral, tasa de desempleo abierto, tasa de subempleo visible e invisible, participación ocupacional por sector de actividad, por categoría ocupacional y por grupo ocupacional, afiliación a la seguridad social de corto y largo plazo, población ocupada por nivel de educación formal, jornada laboral y brecha de ingresos.

2.3 Encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia - 2024”

Como parte de las estrategias de levantamiento de datos, entre enero y febrero de 2024 se realizó la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia - 2024”. El objetivo fue identificar, por un lado, **buenas prácticas y políticas vigentes** en el

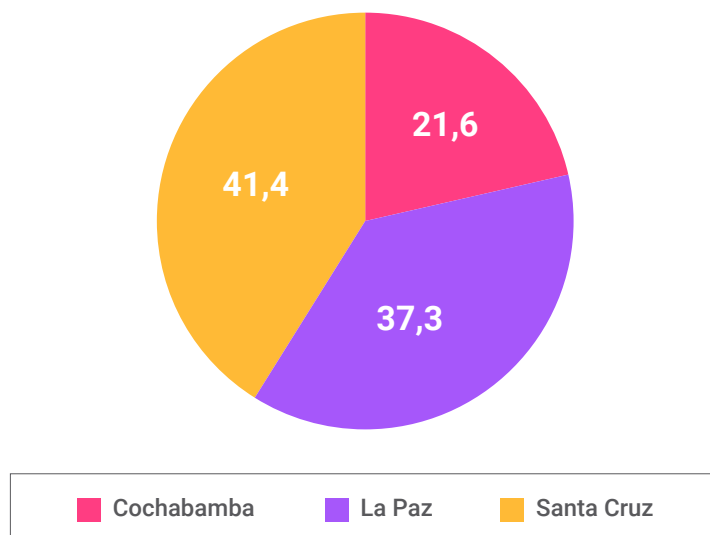
sector empresarial boliviano en lo que se refiere a la promoción de la igualdad de género y, por el otro lado, **aspectos y dimensiones menos desarrollados** que, por lo tanto, son prioritarios para intervenciones orientadas a fortalecer la contribución del sector empresarial a la redistribución del trabajo de cuidado y la reducción de las desigualdades de género. Adicionalmente, la encuesta contribuyó a identificar las **empresas que se destacan en tales temas**, como insumo para la selección de los estudios de caso realizados por el proyecto.



Para la selección de las empresas, se trabajó con una **muestra no aleatoria e intencional**, seleccionando casos de empresas que incorporan, en alguna medida, la igualdad de género en sus principios, políticas y/o prácticas. Por ejemplo, empresas que se han adherido a los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres**, que establecen lineamientos básicos para lograr la igualdad de género en el ámbito laboral; empresas que además de haber recibido la certificación *Great Place to Work* fueron reconocidas en uno o más de tres rankings elaborados por la iniciativa **Empresas que cuidan (2021); Mejores lugares para trabajar para mujeres (2021 y 2022); y Equidad de Género (2023)**. Adicionalmente, se incluyeron algunas empresas que, aunque no cumplan con los dos criterios anteriores, fueron identificadas como casos interesantes por informantes clave².

Partiendo de este primer recorte, hemos seleccionado las empresas con base a tres criterios adicionales: **i)** la propiedad del capital, considerando únicamente las de capital privado; **ii)** el tamaño de la empresa, considerando las grandes empresas, con más de 50 trabajadores³ y **iii)** la localización de la empresa, limitando a aquellas ubicadas en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba⁴. Los procedimientos mencionados condujeron a la selección de 51 empresas para participar en la encuesta, distribuidas de la siguiente manera: 11 empresas (21,6%) en Cochabamba, 19 empresas (37,3%) en La Paz y 21 empresas (41,2%) en Santa Cruz⁵ (Figura 1).

Figura 1. Distribución de las empresas por ciudad en la muestra (en porcentaje)



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia - 2024”

2. Según este criterio, se han incorporado ocho empresas sugeridas por el CECI, en consulta con sus aliadas en el Pacto Global.

3. La selección de grandes empresas se fundamenta en la consideración de su mayor formalización y avance en las políticas de gestión, recursos humanos y responsabilidad social y, como resultado, su mayor potencial para innovaciones.

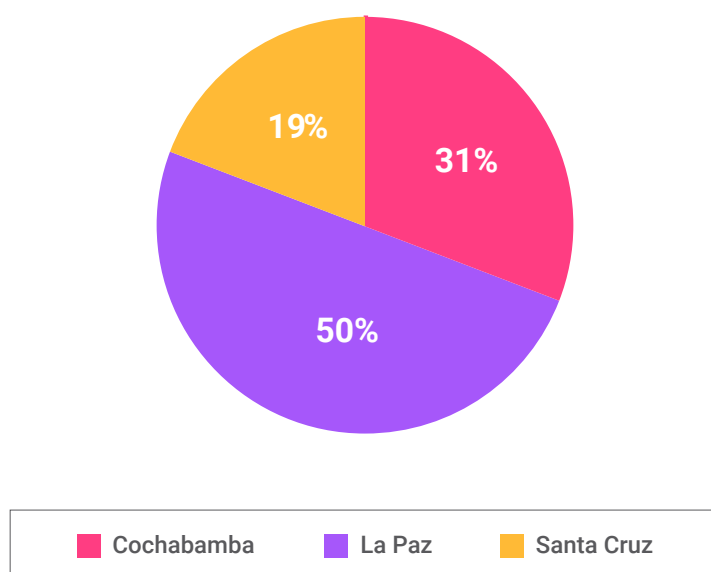
4. El recorte geográfico ha sido predeterminado por la ONG Pro Mujer y el CECI. Cabe notar que la delimitación inicial incluía también la ciudad de El Alto, pero no se ha identificado ninguna empresa que cumpliera con los demás criterios de selección en dicha ciudad.

5. Cabe notar que la ubicación se refiere a la sede principal de las empresas en Bolivia. Muchas actúan a nivel nacional, y algunas, a nivel regional y/o internacional, teniendo oficinas en varias ciudades de Bolivia y/o en otros países.

El instrumento utilizado en la encuesta⁶ fue diseñado con el objetivo de identificar y analizar las prácticas y políticas de igualdad de género implementadas por empresas del eje central del país. La elaboración del cuestionario se apoyó en una revisión bibliográfica y documental sobre mejores prácticas empresariales para la igualdad de género, en general, y de corresponsabilidad en las tareas de cuidado y conciliación entre vida familiar y laboral, en específico. Asimismo, se han consultado diferentes herramientas y propuestas para la realización de diagnósticos de género en organizaciones. El cuestionario ha incorporado preguntas abiertas y cerradas y se estructura en tres secciones que abarcan datos generales y cultura organizacional de las empresas, políticas laborales y medidas de monitoreo y evaluación. La encuesta se llevó a cabo mediante una modalidad en línea, utilizando la herramienta de Google Forms.

Del conjunto de 51 empresas consultadas, se recibieron 26 respuestas, lo cual equivale a una tasa de respuesta del 50.9%⁷. Se observa una variabilidad notable en la proporción de respuestas obtenidas por ciudad en relación con el total de empresas seleccionadas. En Cochabamba, 8 de las 11 empresas encuestadas han participado, resultando en una tasa de respuesta del 72.7%. Por su parte, en La Paz, 13 de las 19 empresas invitadas han respondido, correspondiendo a una tasa del 68.4%. De este modo, la tasa combinada de respuesta en ambas ciudades alcanza el 70%. En contraste, en Santa Cruz la situación difiere: de las 21 empresas seleccionadas, solamente 5 han completado la encuesta, lo que conlleva a la tasa más baja de respuesta (23.8%). La distribución de las respuestas de la encuesta, desglosada por ciudades, muestra que La Paz representa el 50% del total, Cochabamba sigue con un 31% de las respuestas, mientras que Santa Cruz aporta el 19% restante.

Figura 2. Distribución de la participación en la encuesta por ciudad



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

La metodología empleada para procesar las respuestas de la encuesta abarcó enfoques cualitativos y cuantitativos. La combinación de estos métodos permitió una visión integral y detallada de las prácticas empresariales respecto a la conciliación entre vida laboral, familiar e individual, y la promoción de la igualdad de género en el contexto boliviano. En el plano cualitativo, se conformó una matriz de mejores prácticas, que organizó la información general de las empresas y sus respuestas bajo categorías como monitoreo, responsabilidad social empresarial, políticas de trabajo flexible, y apoyo a necesidades de cuidado, entre otras. Esta matriz fue instrumental para un análisis cualitativo detallado por empresa y por políticas específicas, facilitando la identificación de aquellas entidades que resaltan en cada tema abordado.

6. Anexo 1

7. La tasa de respuesta en una encuesta se define como la proporción de individuos que la completan en relación con el conjunto total de destinatarios. Generalmente, una tasa de respuesta considerada como adecuada fluctúa entre el 5% y el 30%. Sin embargo, una tasa del 50% o superior se califica como excepcional (Sánchez Fernández et al., 2009).

En el plano cuantitativo, se asignaron valores numéricos a las respuestas, otorgando un punto a las respuestas afirmativas (presencia de políticas y acciones específicas) y cero puntos a las respuestas negativas (ausencia de políticas o beneficios). Los beneficios dirigidos exclusivamente a un género se valoraron con un punto, mientras que aquellos accesibles a todos los géneros recibieron dos puntos. Con un total máximo de 47 puntos, este sistema de puntuación permitió identificar a las empresas con un compromiso destacado hacia la igualdad de género, lo que sirvió de insumo para seleccionar los casos de estudio.

La puntuación más alta obtenida ha sido del 80.9%, mientras que la más baja ha sido del 17%. **En un intento de categorización de los resultados, se ha realizado una distribución por rangos entre los porcentajes alcanzados que han dado la siguiente agrupación:**

Puntajes bajos (17-49):

Las empresas en este rango han **implementado pocas o ninguna de las políticas, prácticas e iniciativas identificadas como promotoras de la igualdad de género** en general y de la **corresponsabilidad en las tareas de cuidado y conciliación entre vida familiar y laboral**, en específico. Dado que la escala llega hasta 100, puntajes por debajo de 50 representan menos de la mitad de las posibles iniciativas implementadas. Esto sugiere una necesidad significativa de desarrollo en esta área.

En el umbral (50-54):

Los puntajes están justo por encima de 50, pero por debajo de la media (promedio) de 54.38; estos sugieren que las empresas **han comenzado a adoptar políticas de igualdad de género, pero aún tienen un margen considerable para ampliar y fortalecer sus prácticas**. Se encuentran en el umbral de pasar de una adopción incipiente a una más consolidada.

Puntajes moderados (55-68):

Estas empresas **pueden haber implementado más de la mitad de las iniciativas recomendadas**. Un puntaje en este rango sugiere un compromiso con la igualdad de género, aunque aún hay espacio para la mejora y la posible adopción de una gama más amplia de iniciativas.

Puntajes altos (69-80):

Estos puntajes, que están significativamente por encima del promedio, indican que las empresas **están realizando un esfuerzo consciente para implementar políticas de igualdad de género**. Dado que se acercan al puntaje máximo de 100, se pueden considerar como líderes de la muestra estudiada, demostrando un alto nivel de adopción de prácticas registradas en la literatura revisada.

Adicionalmente, todas las respuestas de la encuesta fueron analizadas utilizando herramientas estadísticas descriptivas básicas, centrando la atención en las frecuencias y porcentajes para caracterizar a las empresas e ilustrar la prevalencia de ciertas prácticas y políticas en su organización.

2.4 Estudios de caso

Como se ha mencionado, la selección de empresas para los estudios de caso se basó en el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta. Se seleccionaron 8 empresas: 4 en La Paz (2 del sector financiero y 2 del sector farmacéutico); 2 en Cochabamba, del sector tecnológico; y 2 en Santa Cruz (1 del sector financiero y 1 del sector de educación superior).

En lo que se refiere a los instrumentos para los estudios de casos, se han desarrollado tres guías de entrevistas: una para los responsables de la gestión de recursos humanos; otra para las personas encargadas de la responsabilidad social empresarial; y una tercera para las/los trabajadoras⁸.

8. Anexo 2.

Se realizaron 6 entrevistas en cada empresa: con el/la responsable de la gestión de recursos humanos; con el/la encargada de la responsabilidad social empresarial, y con cuatro trabajadores (2 mujeres y 2 varones) que son o hayan sido beneficiarios de las políticas de conciliación entre vida familiar y laboral, y de medidas orientadas a la corresponsabilidad empresarial en las tareas de cuidado⁹.

En total, se han realizado **49 entrevistas**, que han sido registradas en audio y transcritas.

Tabla 1. Estudios de caso

Sectores de las empresas	Ciudades	Entrevistas
Empresa 1 del sector financiero	La Paz	8
Empresa 2 del sector financiero	La Paz	6
Empresa 1 del sector farmacéutico	La Paz	6
Empresa 2 del sector farmacéutico	La Paz	6
Empresa 1 del sector tecnológico	Cochabamba	5
Empresa 2 del sector tecnológico	Cochabamba	6
Empresa 3 del sector financiero	Santa Cruz	6
Empresa 1 del sector de educación superior	Santa Cruz	6
Total: 8 empresas	4 empresas en La Paz, 2 en Cochabamba y 2 en Santa Cruz	49 entrevistas, con registro en audio (38 horas)

Para la sistematización y análisis de datos, se han desarrollado 7 matrices tocando diferentes temáticas y/o dimensiones¹⁰. Las entrevistas han sido vaciadas en cada una de ellas, y codificadas en dos niveles: primeramente, según temáticas predeterminadas y, al interior de las mismas, según los diferentes temas emergentes de los datos. Esta codificación de doble nivel ha posibilitado mantener el foco en los objetivos y temas centrales definidos para la investigación, al mismo tiempo que deja flexibilidad para la incorporación de aspectos que no habían sido previstos por las investigadoras, pero que surgen como relevantes para los actores desde sus experiencias situadas.

9. Hubo dos excepciones. En una empresa no existe el cargo de RSE, siendo la responsable de recursos humanos la que trata este tema. En otra, la gestión de talento humano está dividida entre diferentes personas. Así, la variación en el número de entrevistas a cada empresa se justifica por adecuarse a la realidad organizacional de las mismas.

10. Específicamente, a) Cultura organizacional e igualdad de género (políticas, valores, misión, etc.); b) Políticas y prácticas relacionadas al cuidado; c) Gobernanza, monitoreo y evaluación; d) Contratación, desarrollo profesional y planes de carrera; e) Estrategias y percepciones de trabajadores sobre cuidado, igualdad de género y conciliación vida familiar-individual-laboral; f) Evaluación general de trabajadores y directivos sobre la relación entre sector privado, igualdad de género y conciliación vida familiar-individual-laboral; y g) Responsabilidad Social Empresarial.

3. Análisis del mercado laboral urbano

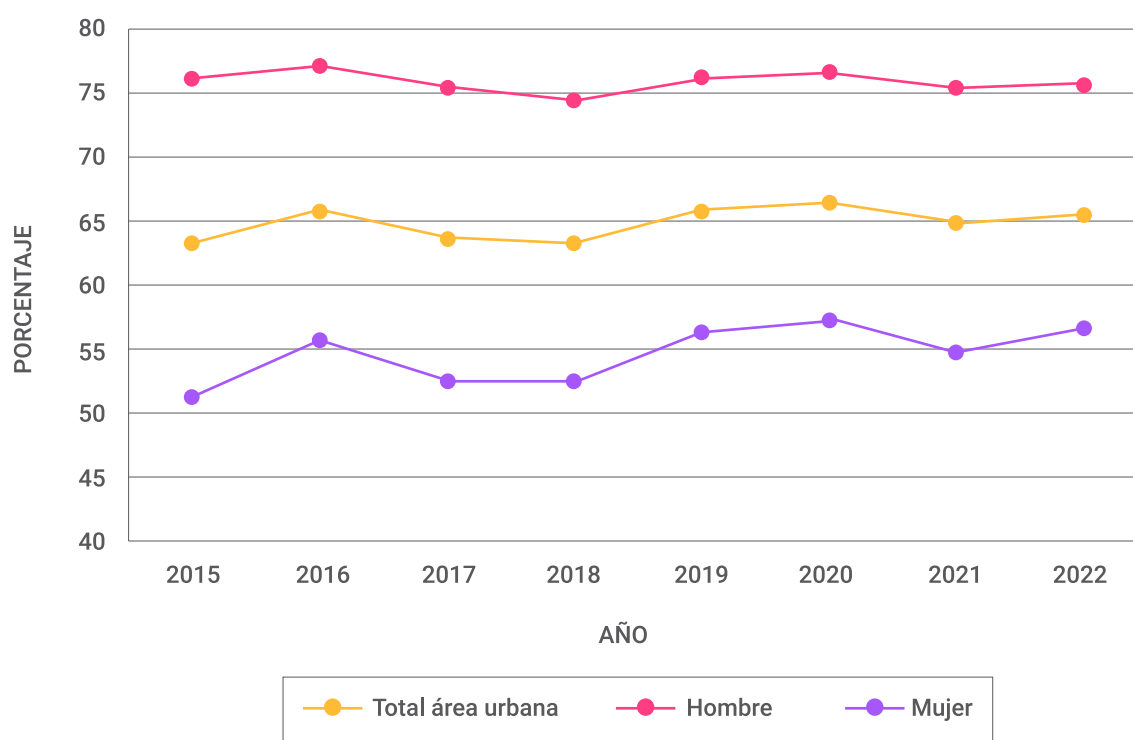
En la actualidad, la inserción de las mujeres en el mercado laboral en Bolivia se inscribe en un contexto de crisis económica que se inició con el fin de la bonanza económica en 2014, impulsado por la caída de la demanda y los precios internacionales de las materias primas. La desaceleración económica se agravó con la pandemia de COVID-19 en 2020. Además, factores de carácter estructural, relacionados con la división sexual del trabajo, explican continuidades en la inserción ocupacional diferenciada y desigual entre hombres y mujeres en articulación con otros clivajes sociales. En esta sección, se analizan las principales características de la participación de las mujeres en actividades remuneradas en el área urbana en comparación con la participación de los hombres, en el periodo post-bonanza (2015-2022), siendo este el último año de datos disponibles de las Encuestas de Hogares del INE. La lectura de siete años posibilita acercarse a tendencias contemporáneas (de continuidad o cambio) en las dinámicas laborales por género.

3.1 El acceso de las mujeres al mercado de trabajo

Entre 2015 y 2022, la tasa de **participación laboral de las mujeres** en edad de trabajar creció de **51.4%** a **56.5%**, mientras que la de los hombres se mantuvo casi constante. A pesar del incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, la diferencia promedio en la participación laboral entre ambos géneros sigue siendo considerable, con una **brecha de más de 21 puntos porcentuales**, lo que refleja una persistente desigualdad en el acceso al empleo remunerado. Esta primera evidencia indica que más del **40%** de la población femenina de más de 15 años no está inserta en actividades que generan ingresos, en comparación con menos del **25%** de la población masculina en 2022.



Figura 3. Bolivia - Área urbana: Tasa Global de Participación Laboral, total y según sexo



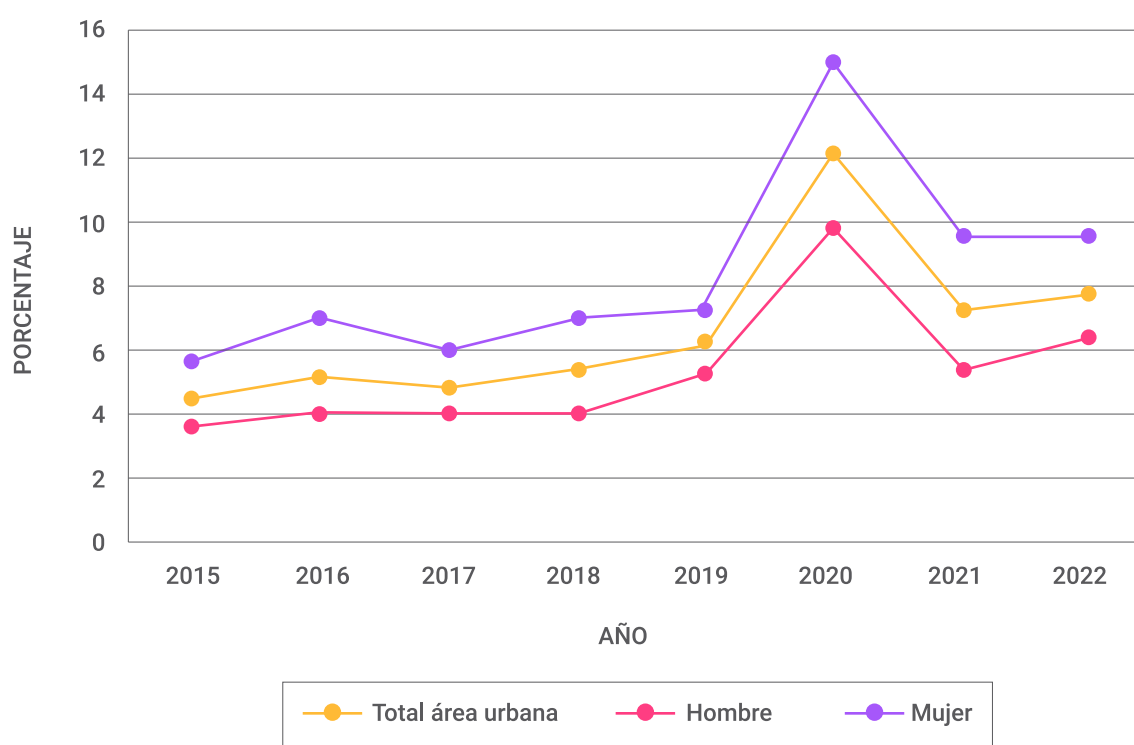
Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). La Tasa Global de Participación Laboral (TGP) es el porcentaje de personas que efectivamente trabajan o buscan trabajo activamente (población económicamente activa, PEA) con respecto al total de la población de 15 años o más (población en edad de trabajar, PET).



Durante el período analizado, la Tasa de Desempleo Abierto (TDA) en el **área urbana aumentó significativamente**, especialmente durante la pandemia de COVID-19, alcanzando un pico del **7.8%** en 2020. A lo largo de estos años, la tasa de desempleo de las mujeres ha sido consistentemente más alta que la de los hombres. Aunque hasta 2019 **la brecha entre ambos géneros se redujo ligeramente**, en 2020 **esta diferencia se duplicó** y ha permanecido elevada, lo que refleja una mayor proporción de mujeres que no logran insertarse en el mercado de trabajo en comparación con los hombres.



Figura 4. Bolivia – Área urbana: Tasa de Desempleo Abierto, total y según sexo



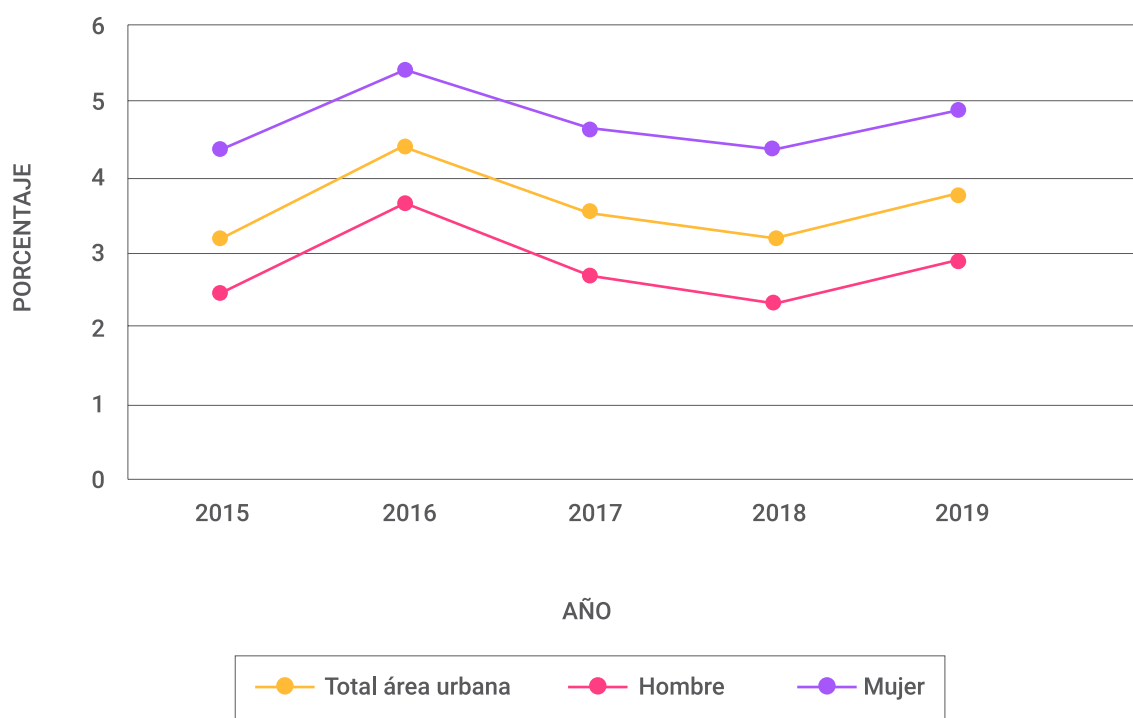
Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). La Tasa de Desempleo Abierto (TDA) es el porcentaje de personas que no trabajaron ni una hora y que buscaron activamente un empleo asalariado o una actividad por cuenta propia en la semana anterior a la encuesta (población desocupada, PD), con respecto al total de la población que efectivamente trabaja o busca trabajo activamente (población económicamente activa, PEA).



Considerando que Bolivia **no cuenta con un seguro de desempleo**, un porcentaje importante de la población se inserta en **actividades precarias** para generar algún ingreso, por lo que la TDA, tal como es calculada, subestima la proporción de la población que está en el borde de una **situación de desempleo**. Por esto, un indicador complementario para entender mejor las oportunidades de trabajo remunerado es el subempleo visible e invisible.

El subempleo visible mide la población ocupada que trabaja menos de 40 horas a la semana pero quisiera trabajar más. Durante el período comprendido entre 2015 y 2019, la brecha de género registrada fue de 1.9 puntos porcentuales en promedio, indicando que un porcentaje más alto de las mujeres, respecto al total de la población ocupada femenina, trabaja un menor número de horas de las deseadas y se muestra más dispuesto a incrementar su jornada laboral en comparación con los hombres. Este fenómeno refleja una **situación de desigualdad en el mercado laboral**, donde las mujeres tienden a tener una mayor disposición a aceptar condiciones de trabajo que no se ajustan a sus necesidades y expectativas, lo que tiene efectos sobre su remuneración. Esto se debe principalmente a la **división sexual del trabajo**, donde las mujeres todavía asumen el **rol social de responsables principales de los trabajos de cuidado en la familia y en la comunidad**. Otros factores al interior del mercado laboral también limitan las oportunidades de las mujeres.

Figura 5. Bolivia – Área urbana: subempleo visible, total y por sexo

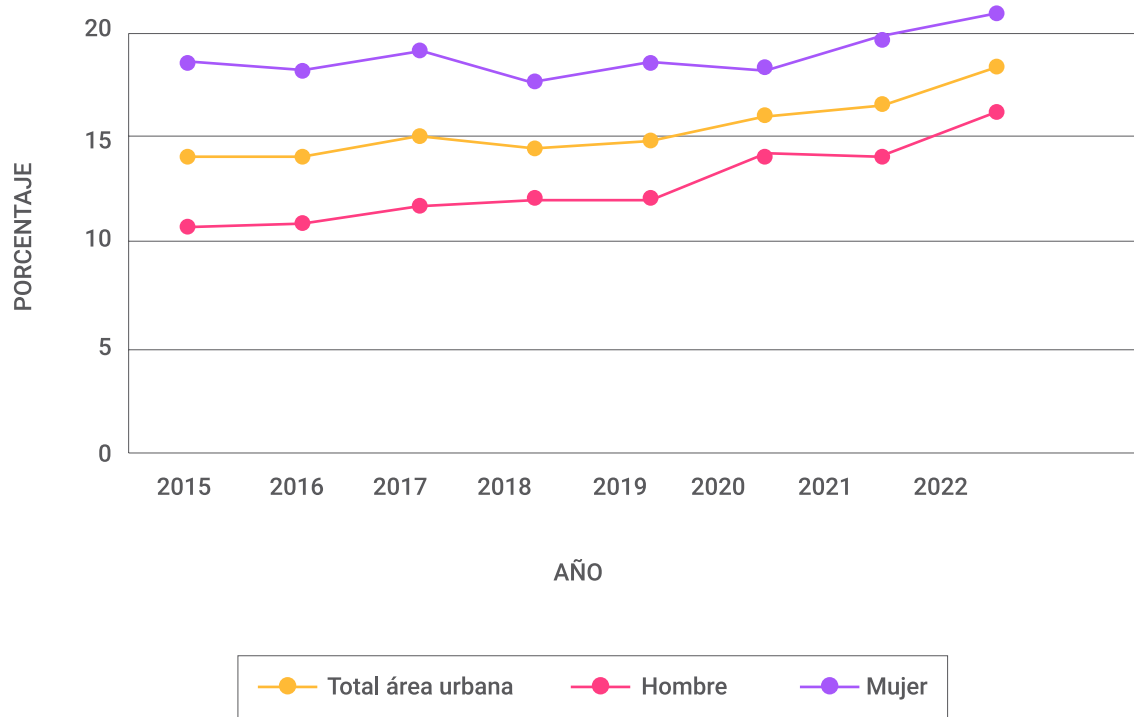


Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El subempleo visible abarca a la población ocupada que trabaja menos de 40 horas y está dispuesta a trabajar más horas. Esta pregunta se eliminó de la EH de 2020, 2021 y 2022, por lo que no se cuenta con estos datos.

Por otro lado, el **subempleo invisible** mide la población que trabaja más de 40 horas a la semana en empleos remunerados, pero genera un **ingreso laboral mensual menor al salario mínimo** vigente. Entre 2015 y 2022, se observó un incremento en el subempleo invisible, siendo que tanto hombres como mujeres experimentaron un alza en este indicador. La brecha de género en la tasa de subempleo invisible no se cerró, aunque presentó una disminución debido al incremento más acelerado de la tasa de subempleo invisible de los hombres en comparación con la tasa de las mujeres. Es así que entre los hombres, la tasa pasó de 10.7% en 2015 a 16.2% en 2022, mientras que para las mujeres, la tasa pasó de 18.6% a 20.8% en 2022. De todos modos, **el porcentaje de mujeres que laboran 40 horas o más a la semana y reciben una remuneración inferior al salario mínimo nacional es constantemente mayor que el de los hombres.**



Figura 6 Bolivia – Área urbana: Subempleo invisible, total y por sexo



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El subempleo invisible se refiere a la población que trabaja 40 o más horas a la semana, pero genera un ingreso laboral mensual menor al salario mínimo vigente.



Se puede concluir que **el acceso de las mujeres al mercado de trabajo ha mantenido condiciones desiguales en relación con los hombres**, inclusive en una coyuntura de crisis económica. A continuación, analizamos las características de las ocupaciones remuneradas del conjunto de mujeres que sí están insertas en el mercado de trabajo en el área urbana de Bolivia entre 2015 y 2022.

3.2 Segregación ocupacional horizontal y vertical por género

Entre 2015 y 2022, la inserción laboral de hombres y mujeres en Bolivia siguió patrones diferenciados por sector de actividad. **Las mujeres están predominantemente representadas en el sector terciario (comercio y servicios), con un promedio de 83.7%** a lo largo del período, alcanzando un pico de 87.4% en 2020. Este sector es claramente el principal empleador de mujeres en el área urbana.

Aunque el 59% de los hombres también están ocupados en el sector terciario, su presencia relativa es más equilibrada entre sectores. Es así que el sector secundario (industria) es el segundo más importante para los hombres, con un promedio de 33.4%, mientras que las mujeres tienen una representación mucho menor en este sector, con un promedio de 12.8%. En el sector primario (agricultura, silvicultura y minería), los hombres tienen una presencia más significativa (7.5%) en comparación con las mujeres, que apenas alcanzan un promedio de 3.4% en este sector. Estos datos subrayan la **concentración de mujeres en el sector terciario, mientras que los hombres tienen una distribución más diversificada, con una mayor presencia en los sectores secundario y primario en el área urbana de Bolivia.**

Figura 7. Bolivia – Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y sector económico (primario, secundario y terciario)

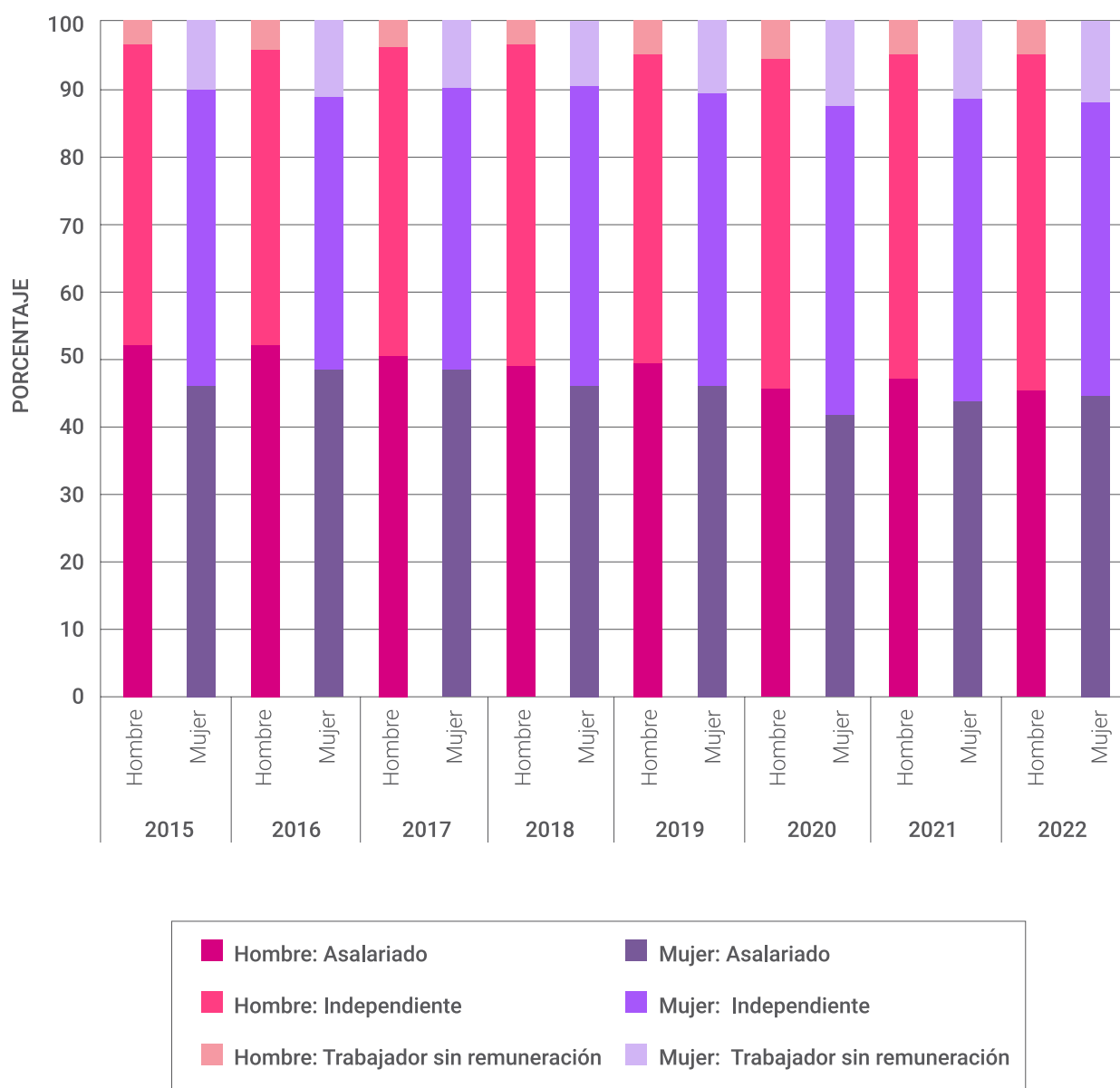


Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El sector primario incluye las actividades de agricultura, silvicultura y minería. El sector secundario incluye la industria. El sector terciario incluye todos los demás sectores de actividad (comercio y servicios).



El análisis de los tipos de relación laboral de la población ocupada indica que **la mayoría de las mujeres están insertas como trabajadoras independientes** (sin una relación obrero-patronal) y **trabajadoras no remuneradas**, mientras que la mayoría de los hombres están insertos como asalariados. A lo largo del período analizado, en promedio, el 43% de las mujeres se clasificaron como independientes, sin una relación obrero-patronal, mientras que en promedio, más del 10% de las mujeres ocupadas trabajan sin recibir remuneración, un porcentaje que es más del doble en comparación con los hombres, cuya proporción de trabajadores sin remuneración se mantuvo alrededor del 4%. En contraste, los hombres están predominantemente insertos como asalariados, con un promedio de 49%, en comparación con el 46% de las mujeres en esta misma categoría. Este análisis refleja una **desigualdad en la inserción ocupacional por tipo de relación laboral, donde las mujeres enfrentan una mayor vulnerabilidad al estar más presentes en trabajos independientes y no remunerados**.

Figura 8. Bolivia – Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y relación laboral (asalariado/independiente/trabajador sin remuneración)



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). “Asalariados” incluye trabajadores asalariados y trabajadores domésticos asalariados; “independientes” incluye patrón y trabajador por cuenta propia; “trabajador no remunerado” es el trabajador familiar que no recibe remuneración.

El análisis por grupo ocupacional nos aproxima a dimensiones de la segregación ocupacional horizontal y vertical, con **las mujeres predominantemente ocupando puestos en servicios, ventas y empleos no calificados, mientras que los hombres están más representados en ocupaciones técnicas, industriales y de mayor calificación.**

Las mujeres están predominantemente representadas en puestos de servicios, ventas y empleos no calificados. En 2022, el 45% de la fuerza laboral femenina se encontraba en servicios y ventas, en comparación con solo el 15% de los hombres. Por el contrario, los hombres tienen una mayor representación en ocupaciones técnicas, industriales y de mayor calificación.

Por ejemplo, en 2022, el 28% de los hombres estaba empleado en la construcción, la industria manufacturera y otros oficios, frente a solo el 10% de las mujeres. Además, en la operación de instalaciones y maquinaria, los hombres constituyeron el 19% de los trabajadores, mientras que las mujeres apenas alcanzaron el 0.8%.



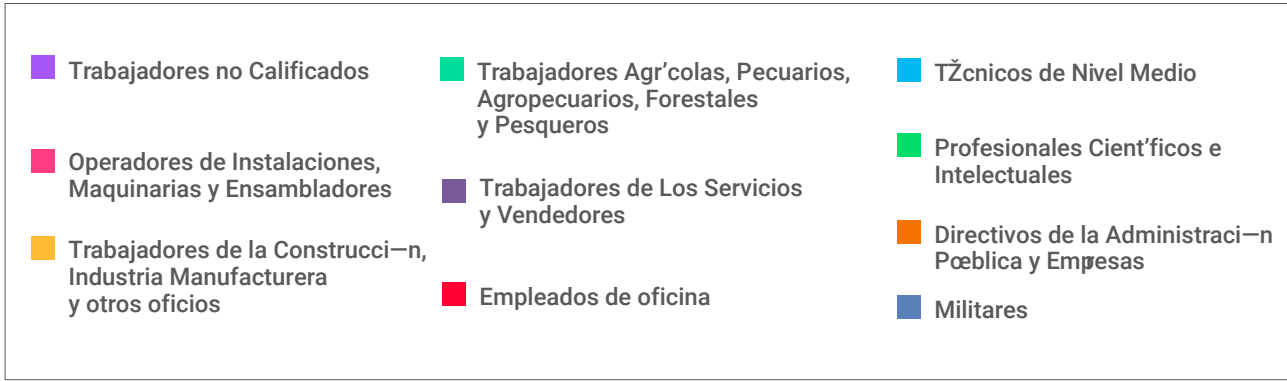
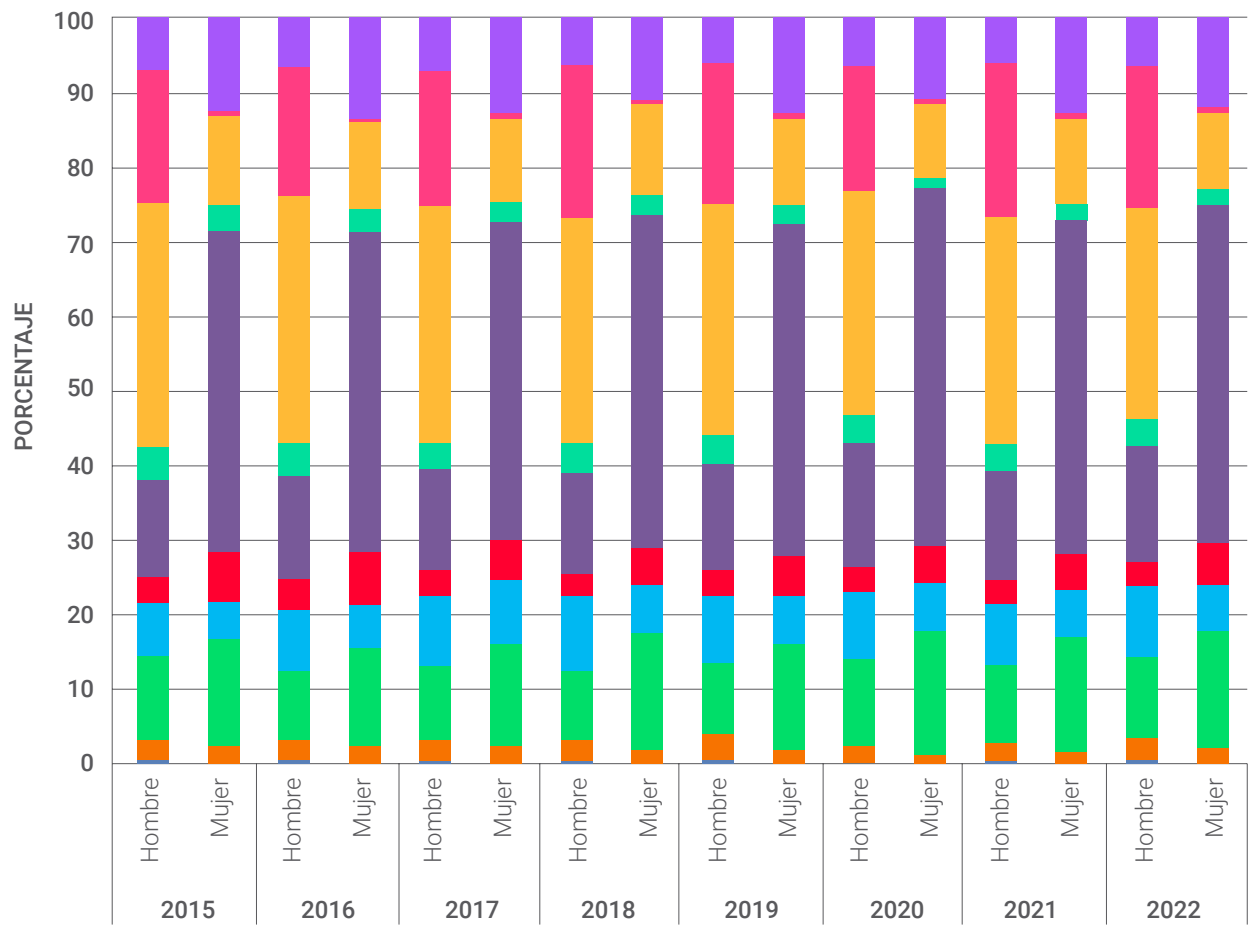
En ocupaciones técnicas de nivel medio, los hombres tuvieron una presencia notablemente mayor, con un 10% frente al 6% de las mujeres en 2022. En contraste, las mujeres mostraron una mayor participación en el grupo de trabajadores no calificados, con un 12% frente al 6% de los hombres. En **roles de directivos de la administración pública y empresas, los hombres superan ligeramente a las mujeres**, con una participación del 3% en comparación con el 2% de las mujeres en 2022. En el grupo de profesionales **científicos e intelectuales, las mujeres tuvieron una representación mayor**, alcanzando el 16% frente al 11% de los hombres en 2022.



Este análisis muestra cómo la segregación ocupacional, tanto horizontal como vertical, sigue siendo significativa en Bolivia¹¹. Las **mujeres continúan estando sobrerrepresentadas en trabajos de servicios, ventas y empleos de baja calificación**, mientras que los hombres predominan en ocupaciones técnicas, industriales y de mayor jerarquía, lo que indica **barreras persistentes** en el acceso de las mujeres a empleos diversificados y de mayor calificación.

11. Los conceptos de segregación horizontal y vertical se refieren a las desigualdades en la participación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo. La segregación ocupacional horizontal se refiere a la distribución desigual de hombres y mujeres en diferentes sectores, ocupaciones o tipos de trabajo. La segregación ocupacional vertical describe las diferencias de género en la jerarquía laboral, donde las mujeres tienden a ocupar posiciones de menor estatus, poder y remuneración en comparación con los hombres. Aunque estén presentes en los mismos sectores o empresas, las mujeres suelen tener menos acceso a puestos de alta dirección, liderazgo o toma de decisiones, lo que perpetúa la brecha salarial y limita sus oportunidades de avance profesional.

Figura 9. Bolivia – Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y grupo ocupacional



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022).

3.3 Niveles de calificación de la población ocupada

Entre 2015 y 2022, se observa una evolución en los niveles de calificación de la población ocupada tanto masculina como femenina, con diferencias notables entre ambos géneros en las tres categorías de calificación elaboradas para este análisis: **no calificados, semicalificados y calificados**. Las personas **no calificadas son aquellas que no ingresaron al sistema educativo o que no completaron el ciclo primario**. Las personas **semicalificadas culminaron primaria**

y secundaria. Las personas **calificadas** son aquellas que **siguieron sus estudios luego de culminar el bachillerato**. Se observa que tanto hombres como mujeres han experimentado una reducción en la proporción de trabajadores no calificados, con los hombres pasando del 46.62% en 2015 al 28.72% en 2022, y las mujeres del 49.76% al 30.16% en el mismo periodo. En cuanto a los trabajadores semicalificados, la proporción de hombres ha aumentado de 18.68% en 2015 a 29.74% en 2022, mientras que en las mujeres también se observa un incremento de 14.29% a 24.17%. La categoría de trabajadores calificados muestra un incremento para ambos géneros, con los hombres pasando de 34.70% en 2015 a 41.54% en 2022, y las mujeres aumentando de 35.95% a 45.67% en el mismo periodo.

Los datos resaltan los avances significativos de las mujeres hacia una mayor calificación laboral, superando a los hombres en la proporción de trabajadoras calificadas. Sin embargo, **persisten desigualdades en los niveles más bajos de calificación.** Las mujeres no calificadas siguen estando más representadas y los hombres dominan en el grupo de trabajadores semicalificados.

Figura 10. Bolivia – Área urbana: Distribución de la población ocupada entre 25 y 60 años, por sexo



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). Las personas no calificadas son aquellas que no ingresaron al sistema educativo o que no completaron el ciclo primario. Las personas semicalificadas culminaron primaria y secundaria. Las personas calificadas son aquellas que siguieron su formación luego de culminar el bachillerato.

El análisis de la calificación por tipo de relación laboral entre hombres y mujeres revela marcadas diferencias, destacando especialmente la situación de las mujeres en el mercado laboral. Entre las mujeres asalariadas, se observa una predominancia significativa de trabajadoras calificadas, con un 58% de ellas en esta categoría, lo que contrasta con el 45.4% de los hombres asalariados que también son calificados. Esto subraya que, **dentro del grupo asalariado, las mujeres tienen un nivel de calificación superior en comparación con los hombres**. Sin embargo, cuando observamos a las mujeres independientes, la mayoría (53.5%) se encuentra entre las no calificadas, un porcentaje considerablemente mayor que el de los hombres independientes no calificados, que es del 45.6%. Este patrón sugiere que, **aunque las mujeres asalariadas están mejor calificadas, las mujeres independientes enfrentan mayores desafíos en alcanzar niveles de calificación más altos**, con solo un 20.5% consideradas calificadas, en comparación con el 26.3% de los hombres. La situación es aún más preocupante entre las trabajadoras familiares sin remuneración, donde casi la mitad (48.5%) de las mujeres son no calificadas, una proporción significativamente mayor que la de los hombres en esta situación (35.9%). Además, solo el 21.1% de estas mujeres son calificadas, frente al 36.8% de los hombres.

Tabla 2. Bolivia – Área urbana: Población ocupada entre 25 y 60 años por sexo, tipo de relación laboral (asalariados/independientes/trabajador no remunerado) y nivel de calificación (no calificado/semicalificado/calificado)

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	Asalariado	No calificado	36.7	34.7	30.7	28.6	18.3	20.5	20.5	18.0
		Semicalificado	15.1	14.9	15.4	17.9	27.2	24.1	24.1	25.0
		Calificado	48.2	50.5	53.9	53.6	54.5	55.4	55.4	57.0
	Independiente	No calificado	58.8	61.8	56.7	55.1	40.6	42.1	42.1	40.0
		Semicalificado	18.5	17.0	19.7	21.7	32.7	29.6	29.6	29.0
		Calificado	22.7	21.1	23.6	23.2	26.7	28.2	28.2	31.0
	Trabajador familiar sin remuneración	No calificado	57.9	56.5	52.9	47.0	33.2	34.4	34.4	32.0
		Semicalificado	18.1	20.2	22.6	24.9	31.7	33.1	33.1	30.0
		Calificado	24.0	23.2	24.5	28.2	35.1	32.5	32.5	38.0
Hombre	Asalariado	No calificado	39.9	38.0	31.9	31.5	18.3	21.4	21.4	18.0
		Semicalificado	16.9	16.0	18.1	20.5	29.3	29.3	29.3	29.0
		Calificado	43.2	46.0	50.0	48.1	52.3	49.3	49.3	52.0
	Independiente	No calificado	54.1	58.3	52.7	51.5	37.0	40.2	40.2	38.0
		Semicalificado	20.6	18.3	22.0	23.1	34.2	31.3	31.3	30.0
		Calificado	25.3	23.4	25.3	25.4	28.8	28.5	28.5	32.0
	Trabajador familiar sin remuneración	No calificado	36.1	38.5	52.3	37.0	21.0	24.7	24.7	24.0
		Semicalificado	20.3	20.9	24.1	23.3	25.0	28.6	28.6	26.0
		Calificado	43.6	40.6	23.6	39.7	54.0	46.6	46.6	51.0
Mujer	Asalariado	No calificado	31.8	30.3	29.1	24.6	18.3	19.2	19.2	17.0
		Semicalificado	12.5	13.3	11.8	14.3	24.4	16.7	16.7	20.0
		Calificado	55.7	56.5	59.1	61.1	57.3	64.1	64.1	63.0
	Independiente	No calificado	65.6	66.9	62.5	60.1	45.7	44.9	44.9	42.0
		Semicalificado	15.6	15.2	16.3	19.8	30.7	27.2	27.2	27.0
		Calificado	18.9	17.9	21.1	20.1	23.7	27.9	27.9	30.0
	Trabajador familiar sin remuneración	No calificado	63.6	61.7	53.1	50.1	37.8	39.0	38.1	35.0
		Semicalificado	17.5	20.0	22.0	25.4	34.2	26.8	34.8	31.0
		Calificado	18.9	18.3	24.9	24.5	28.1	34.2	27.1	34.0

Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). “Asalariados” incluye trabajadores asalariados y trabajadores domésticos asalariados; “Independientes” incluye patrón y trabajador por cuenta propia y “trabajador no remunerado” es el trabajador familiar que no recibe remuneración.

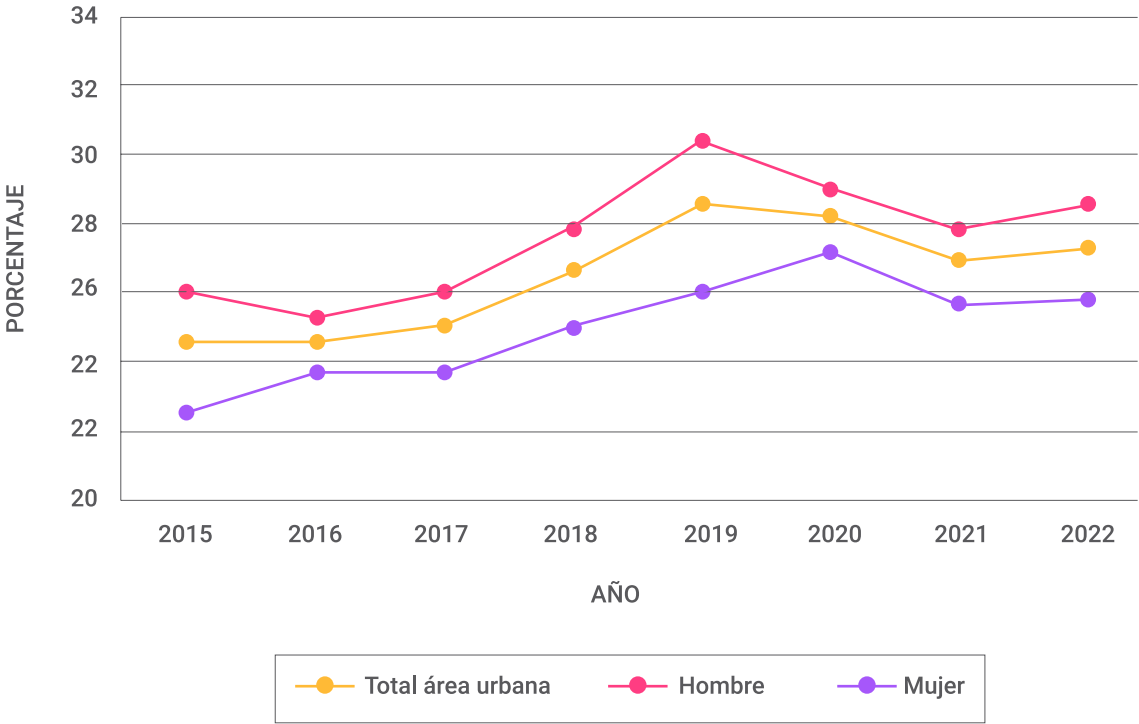
Las personas no calificadas son aquellas que no tienen educación o que no completaron el ciclo primario. Las personas semicalificadas culminaron primaria y secundaria. Las personas calificadas tienen alguna educación luego de culminar el bachillerato.

3.4 Seguridad social de largo y corto plazo

Las coberturas de la seguridad social de largo y corto plazo son indicadores proxy del nivel de los beneficios sociales que gozan los y las trabajadoras remuneradas. Siguiendo la tendencia de los años anteriores a 2015, el nivel de la población ocupada afiliada a una AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) se incrementó, pasando de 24.5% en 2015 a 27.3% en 2022. Pese a la tendencia de ampliación de cobertura de la seguridad social de largo plazo, al final del periodo estudiado, menos del 30% de la población ocupada urbana tenía la posibilidad de contar con una jubilación contributiva, considerando además que no todos los afiliados efectivamente aportan.

El análisis desglosado por sexo revela una **brecha significativa**, con una mayor proporción de hombres afiliados a una AFP —27.6% en promedio durante el periodo de análisis— en comparación con las mujeres —24.9% en promedio —, lo que deja en evidencia que, en todo el periodo, hay una diferencia de alrededor de 3 puntos porcentuales en las proporciones entre ambos géneros. Esto se debe, como se ha visto, a que una mayor proporción de hombres está ocupada como empleados y obreros, mientras que la mayoría de las mujeres genera sus propias fuentes de trabajo, al margen de la regulación laboral y los beneficios sociales.

Figura 11. Bolivia – Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años afiliada a alguna Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), según sexo.

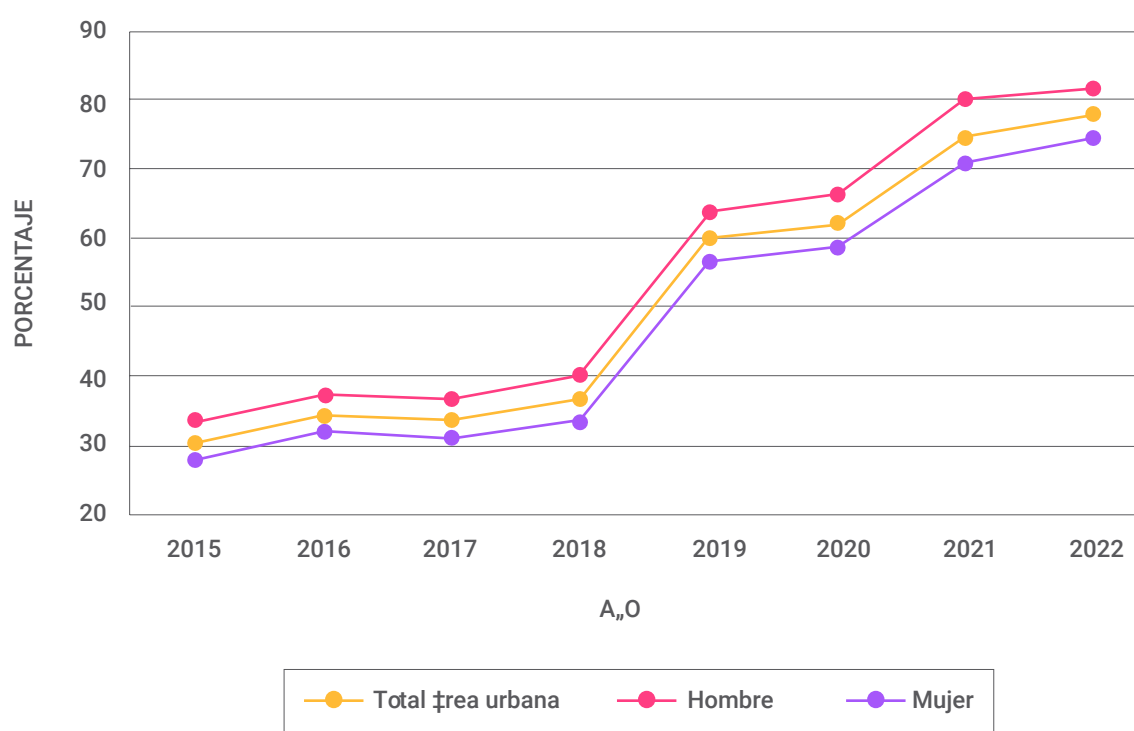


Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022).

En este mismo periodo, y continuando una tendencia de más largo plazo, la afiliación a un seguro de salud de la población ocupada se incrementó, alcanzando el 36.6% en 2018. Se observa un salto significativo a partir de 2019 debido a la creación del Seguro Universal de Salud (SUS). Sin embargo, el SUS es todavía incipiente y su atendimento es todavía limitado y no cubre todas las necesidades. Esto hace que el indicador a partir de 2019 no refleje la cobertura de salud adecuadamente, debido a que este captura tanto a aquellos afiliados a un seguro de salud privado, público y de otra índole.

El desglose por sexos revela una brecha significativa de alrededor de 7 puntos porcentuales en promedio, con una **mayor proporción de mujeres afiliadas a seguros de salud en comparación con los hombres**. La brecha de género en la afiliación sugiere que las mujeres, en particular, están **beneficiándose de políticas y programas específicos que promueven su inclusión en el sistema de salud**, siendo parte de los seguros públicos aquellos destinados para cuidados pre y post natales. Esto se debe a la existencia, desde 2003, del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI) que se focaliza en las mujeres en gestación o hasta seis meses posteriores al parto. Este fue reemplazado por la implementación del Seguro Universal de Salud (SUS) que garantiza el acceso gratuito a servicios de salud de incluso de tercer nivel. Los beneficiarios son aquellos hombres y mujeres que no están afiliados a otro tipo de seguro social de corto plazo. Es por ello que, en ambos géneros, debido a la facilidad de registro a este seguro y su accesibilidad universal, hay un salto en la proporción de la población ocupada afiliada a seguros de salud.

Figura 12. Bolivia – Área urbana: Población ocupada igual o mayor a 15 años con seguro de salud (privado, público u otro), total y por sexo



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022).

3.5 Jornada total de trabajo – trabajo remunerado y no remunerado

El concepto de jornada laboral desde la perspectiva feminista incluye tanto el tiempo dedicado al trabajo remunerado como el tiempo dedicado al trabajo no remunerado. Este enfoque cuestiona la separación tradicional entre el ámbito productivo (trabajo remunerado) y el ámbito reproductivo y del cuidado (trabajo no remunerado), resaltando que la desigual distribución del trabajo no remunerado entre hombres y mujeres en la familia y la comunidad constituye uno de los principales factores que explican los patrones diferenciados de participación en actividades remuneradas entre ambos géneros. De esta manera, ambas actividades —remuneradas y no remuneradas— son igualmente importantes para la sostenibilidad de las personas, las familias y la sociedad en general. La estimación de la jornada total de trabajo requiere encuestas de uso del tiempo. Bolivia no cuenta con una encuesta oficial de uso de tiempo, y los datos de las encuestas solo permiten medir el tiempo dedicado al trabajo remunerado. Sin embargo, algunos estudios recientes nos permiten una aproximación a los tiempos dedicados al trabajo de cuidado y no remunerado de hombres y mujeres.

La relación entre el promedio de horas dedicadas al trabajo remunerado por semana de la población ocupada asalariada evidencia patrones diferenciados para hombres y mujeres. Se puede observar que, tanto para las relaciones de asalariado como de independiente, los hombres tienen una jornada laboral remunerada con más horas trabajadas respecto a las mujeres. La brecha de género para la categoría de asalariado se situó en 7.03 horas, lo que sugiere que, en promedio, la población de hombres asalariados trabaja en ocupaciones remuneradas un mayor número de horas semanales en comparación con las mujeres en similar condición laboral.

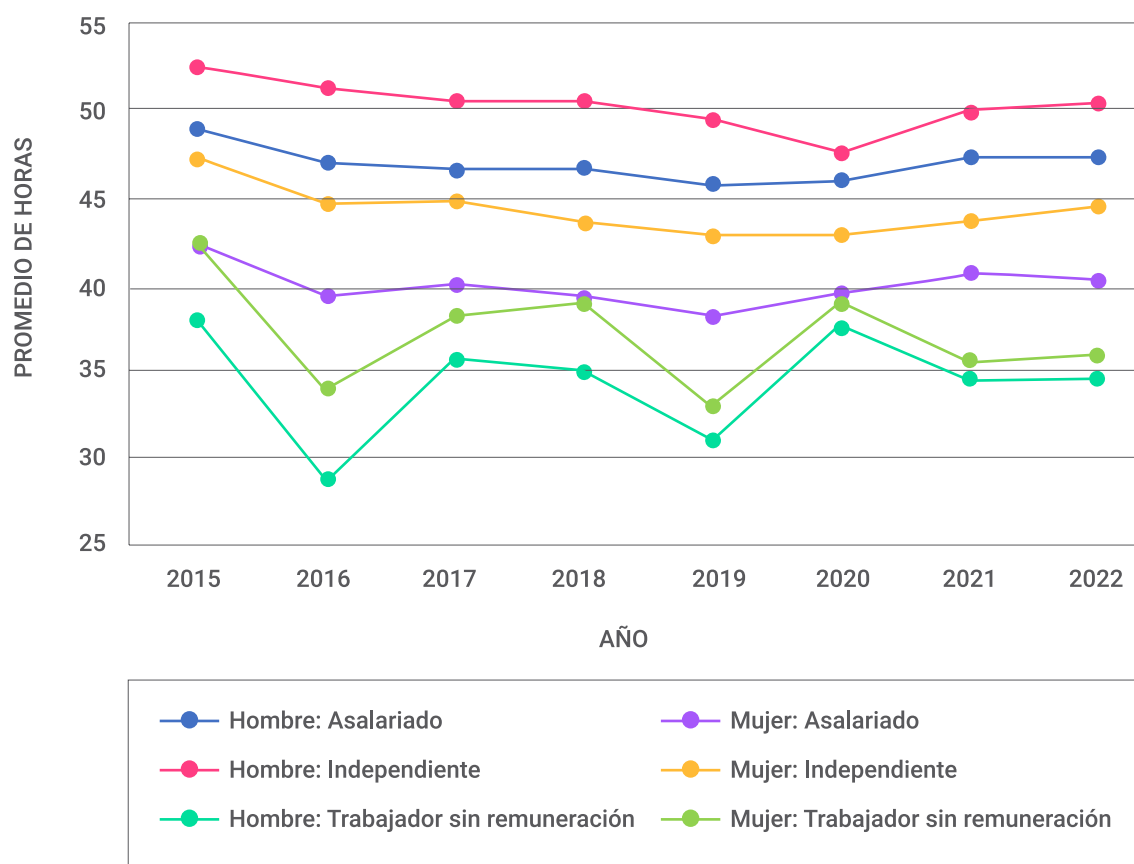
En cuanto a los trabajadores independientes, tanto los hombres como las mujeres han experimentado una disminución en el promedio de horas de trabajo remunerado por semana, esto significa una reducción de 52.52 horas a 50.38 horas para los hombres; por su parte, las mujeres pasaron de 47.20 horas a 44.41 horas. La brecha de género en este indicador se situó en 6.05 horas, lo que sugiere que, en promedio, la población de hombres independientes trabaja en ocupaciones remuneradas un mayor número de horas semanales en comparación con las mujeres en similar condición laboral.



Es interesante notar que, en el caso de los trabajadores sin remuneración, las mujeres tienen una mayor cantidad de horas trabajadas en promedio en comparación con los hombres. Sin embargo, se puede evidenciar que **la brecha entre mujeres y hombres se va reduciendo con el tiempo, pasando de una diferencia de casi 5 horas en 2015 a un poco más de 1 hora en 2022.** Pero también se debe considerar que menos del 5% de los hombres están concentrados en esta categoría, y las mujeres tienen alrededor del 10% de concentración.



Figura 13. Bolivia – Área urbana: Promedio de horas trabajadas en ocupaciones remuneradas por semana de la población ocupada igual o mayor a 15 años, por sexo y relación laboral



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). “Asalariados” incluye trabajadores asalariados y trabajadores domésticos asalariados. “Independientes” incluye patrón y trabajador por cuenta propia, y “trabajador no remunerado” es el trabajador familiar que no recibe remuneración.

Se sabe que la menor dedicación de tiempo a los trabajos remunerados por parte de las mujeres está relacionada con la mayor dedicación de tiempo a trabajos no remunerados relacionados con el cuidado. Una situación inversa se observa en los hombres. En estudios anteriores realizados por Oxfam (Castro et al., 2019) y CEDLA (Escobar de Pabón & Hurtado Aponte, 2023) se evidencia la continuidad de la división sexual del trabajo con patrones diferenciados en las horas diarias dedicadas al trabajo remunerado y no remunerado de hombres y mujeres.

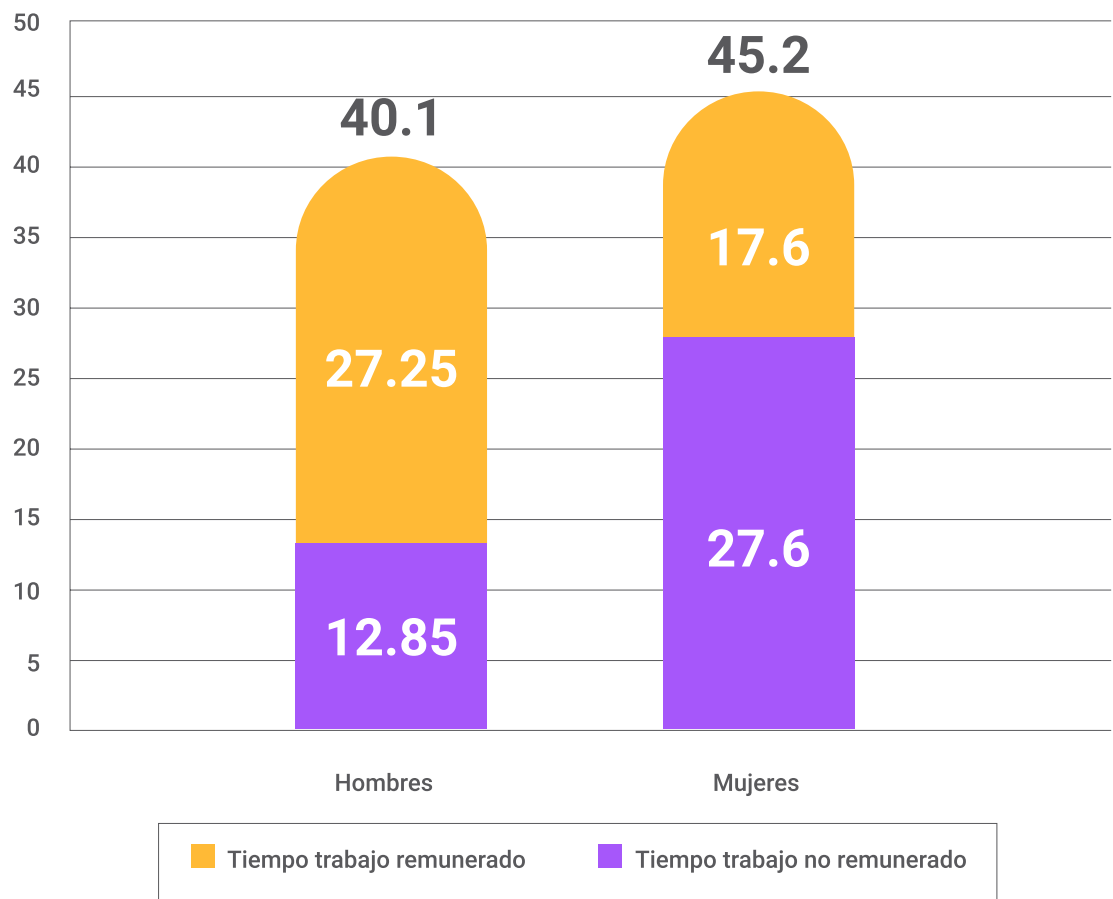
En el estudio realizado por Oxfam, con base en una encuesta de percepciones sobre prácticas ciudadanas de cuidado y hábitos del uso del tiempo en 2018, se pudo analizar que, pese al incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo (actividades remuneradas), la distribución del trabajo de cuidado y no remunerado entre hombres y mujeres al interior de las familias no tuvo cambios significativos. Las cifras halladas en la encuesta muestran que, aunque los hombres dedican 4 horas al día al cuidado de niños y 3 horas al trabajo doméstico, las mujeres dedican 7 y 4 horas diarias a estas mismas actividades, respectivamente.

En cuanto al estudio elaborado por CEDLA en 2023, con base en una encuesta del uso del tiempo aplicada a cuatro ciudades capitales¹², Bolivia sigue la tendencia general de la región: la jornada total de trabajo de las mujeres es superior a la de los hombres en promedio.

12. Esta encuesta es representativa a nivel de 4 ciudades, alcanzando el 70% de la población del área urbana nacional y tiene como referencia a las personas de 12 años y más residentes en hogares particulares (el 62% de la población total).

Sin embargo, las mujeres dedican más tiempo a los trabajos no remunerados y los hombres a los trabajos remunerados. Es así que la jornada total de trabajo de las mujeres asciende a 45.2 horas semanales en promedio, distribuidas entre 27.6 horas dedicadas al trabajo no remunerado (cuidado y trabajo reproductivo) y 17.6 horas dedicadas al trabajo remunerado. En contraposición, la jornada total de trabajo de los hombres asciende a 40.1 horas semanales en promedio, distribuidas entre 12.85 horas dedicadas al trabajo no remunerado y 27.25 horas al trabajo remunerado.

Figura 14. Bolivia. Tiempo semanal promedio (en horas) destinado al trabajo remunerado y no remunerado, según sexo

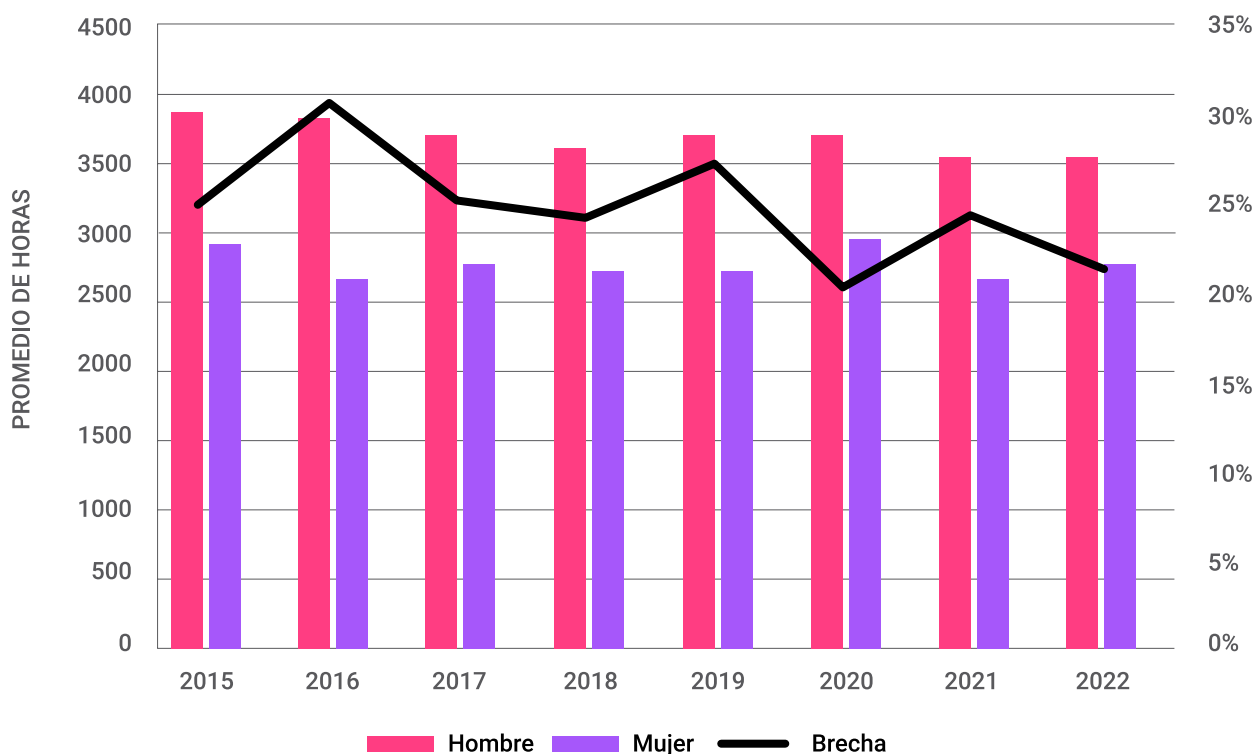


Nota. Elaboración con datos EUT-CEDLA 2023.

3.6 Brecha de ingresos mensuales reales

A nivel general —de la población ocupada— se puede notar que aún persiste la brecha de ingresos reales mensuales entre hombres y mujeres. Si bien al inicio de la post bonanza la brecha era de casi 1000 bolivianos mensuales en promedio, a finales del periodo estudiado, en 2022, esta brecha se redujo a casi 700 bolivianos mensuales en promedio. Aunque esto representa que la brecha se redujo de 25% a 21%, también se puede notar que hubo periodos donde esta brecha sobrepasa el 25% y luego vuelve a caer. Es importante considerar que esta reducción puede estar explicada por una reducción en los ingresos de los hombres, lo que no necesariamente refleja una mejora en la equidad en remuneraciones por la valoración de las trabajadoras mujeres.

Figura 15. Bolivia – Área urbana: Remuneración media en bolivianos reales mensuales de la población ocupada igual o mayor a 15 años por sexo

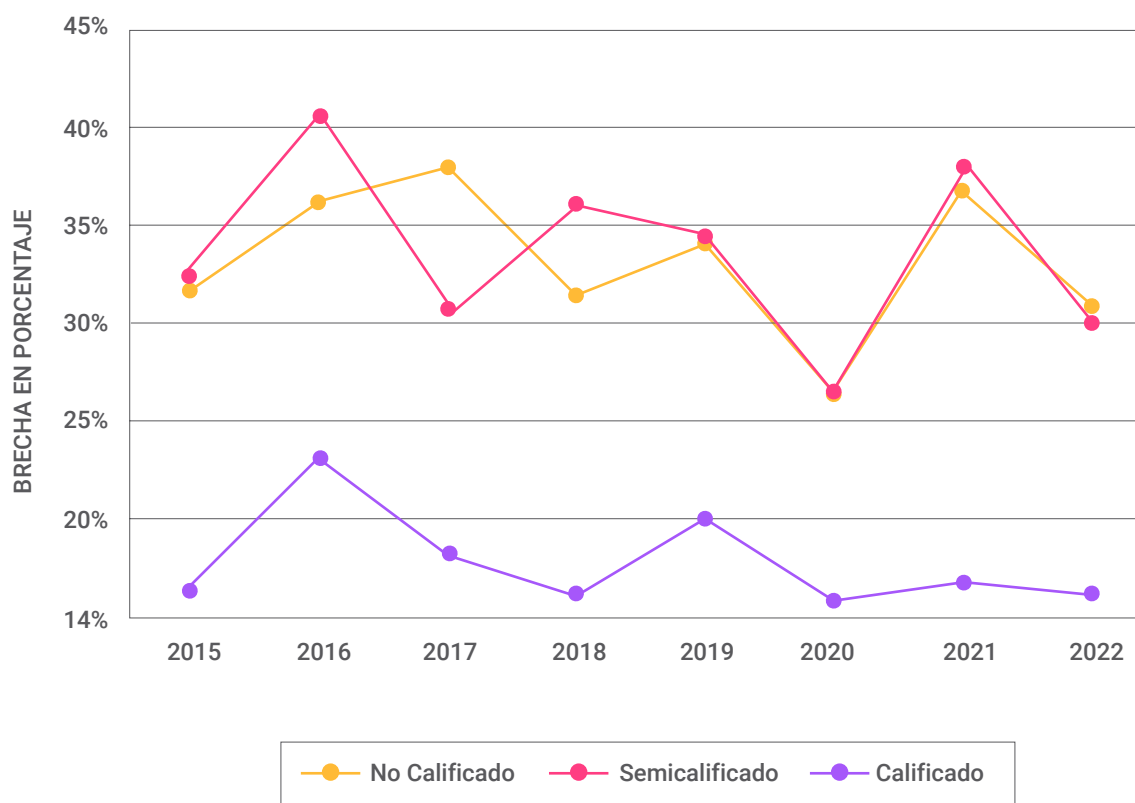


Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El porcentaje de la brecha se calcula mediante la diferencia entre el ingreso promedio mensual de hombres y mujeres con respecto al ingreso promedio mensual de los hombres. Datos deflactados utilizando el IPC con base 2016.

La desigualdad salarial promedio mensual entre hombres y mujeres de la población ocupada, estratificada por nivel educativo, ha exhibido una tendencia decreciente, pero sin cambios sustanciales. Entre los no calificados, la brecha salarial de género disminuyó del 32% en 2015 al 31% en 2022. En el caso de los semicalificados, la brecha se redujo del 32% al 30%. Por último, la brecha salarial entre los calificados se mantuvo en el 16% entre 2015 y 2022. Aunque existieron estas disminuciones, cabe recalcar que hay picos de brecha que sobrepasan los niveles de 2015; para los calificados, el pico de la brecha asciende a 23% en 2016; para los semicalificados, es de 40% en el mismo año y para los no calificados, es de 38% en 2017. Aun así, lo notorio de esta desagregación es que la brecha de ingreso entre hombres y mujeres es menor entre los calificados que entre los semicalificados y no calificados.



Figura 16. Bolivia – Área urbana: Brecha de ingreso medio real mensual de la población ocupada entre 25 y 60 años por calificación

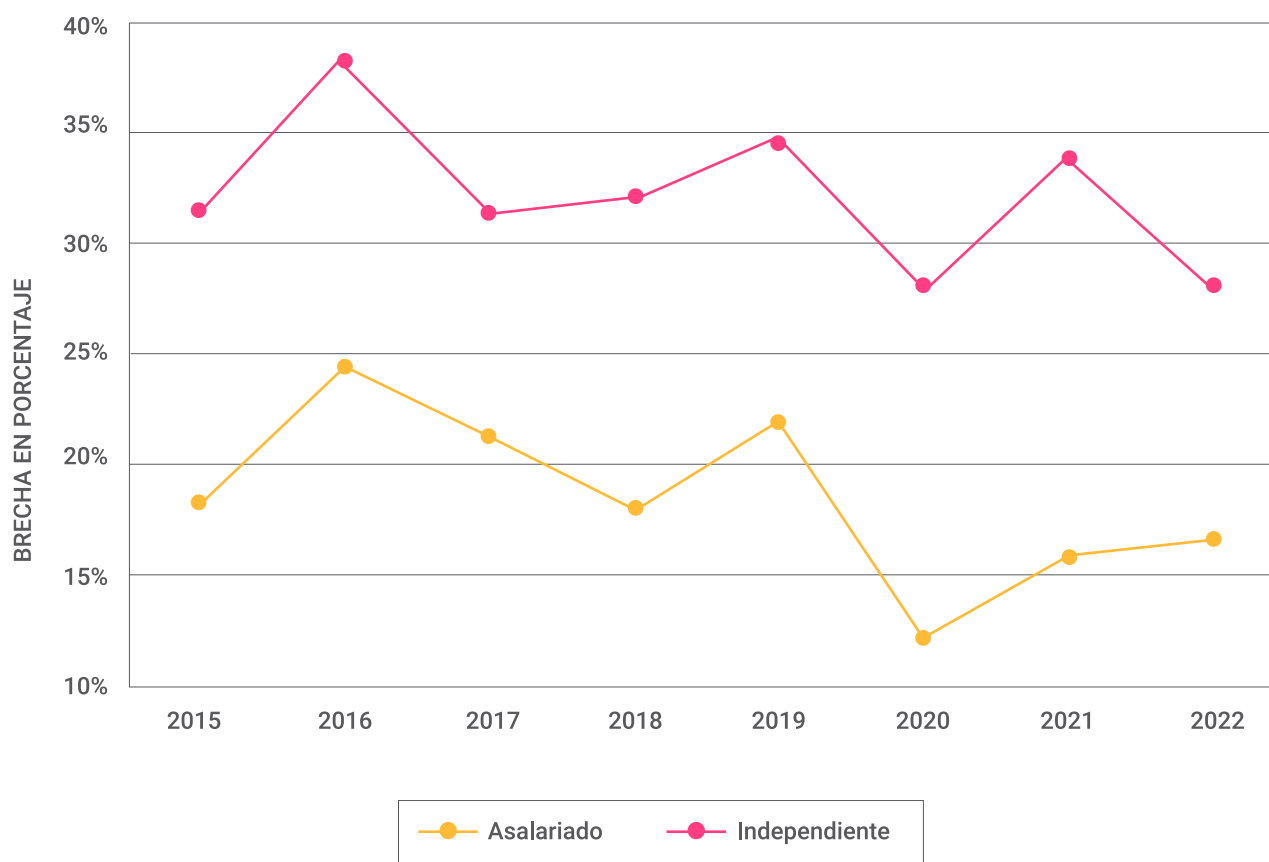


Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El porcentaje de la brecha se calcula mediante la diferencia entre el ingreso promedio mensual de hombres y mujeres con respecto al ingreso promedio mensual de los hombres. Datos deflactados utilizando el IPC con base en 2016.

Las personas no calificadas son aquellas que no tuvieron acceso al sistema educativo o que no completaron el ciclo primario. Las personas semicalificadas culminaron primaria y secundaria. Las personas calificadas continuaron la formación educativa luego de culminar el bachillerato.

El análisis de la brecha salarial mensual entre hombres y mujeres ocupados por relación laboral, ya sean asalariados o trabajadores independientes, muestra una dinámica fluctuante en el periodo comprendido entre 2015 y 2022. En el caso de los asalariados, la brecha del ingreso medio real mensual presentó una variación, pasando de 18% en 2015 a 17% en 2022, evidenciando una ligera disminución, aunque con picos que sobrepasan brechas de 20%. Por otra parte, para los independientes, la tendencia de la brecha fue a la baja, iniciando en 31% en 2015 y cerrando en 28% en 2022, aunque con picos que se acercaron al 35%.

Figura 17. Bolivia – Área urbana: Brecha ingreso medio real mensual de la población ocupada igual o mayor a 15 años según relación laboral



Nota. Elaboración en base a los datos del Observatorio IISEC-UCB, obtenidos a partir de las Encuestas de Hogares del INE (2015-2022). El porcentaje de la brecha se calcula mediante la diferencia entre el ingreso promedio mensual de hombres y mujeres con respecto al ingreso promedio mensual de los hombres. Datos deflactados utilizando el IPC con base en 2016. “Asalariados” incluye trabajadores asalariados y trabajadores domésticos asalariados. “Independientes” incluye patrón y trabajador por cuenta propia, y “trabajador no remunerado” es el trabajador familiar que no recibe remuneración. No se consideró la categoría de “trabajadores sin remuneración” debido a que los datos presentan un coeficiente de variación mayor a 20.



En síntesis, el análisis de las dinámicas laborales en Bolivia entre 2015 y 2022 revela una serie de desafíos y avances en la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en el mercado de trabajo urbano. A lo largo del periodo estudiado, se observa que **la inserción laboral de las mujeres ha incrementado ligeramente**, mientras que la de los hombres se ha mantenido relativamente constante. Sin embargo, **persisten importantes brechas de género en términos de participación laboral, desempleo, subempleo, jornada laboral, segregación horizontal y vertical, y brecha salarial.**

4. Experiencias internacionales de buenas prácticas del sector empresarial en el ámbito de cuidado

Con base en la revisión internacional y regional de la literatura, presentamos el marco de análisis sobre buenas prácticas del sector empresarial en el ámbito de cuidado. Asimismo, analizamos algunas experiencias de este sector, e iniciativas internacionales y regionales consideradas buenas prácticas, indagando críticamente si contienen sesgos de género, y en qué medida poseen una dimensión transformativa. Empezamos con las definiciones sobre sesgos de género, buenas prácticas, políticas y acciones transformativas.

En lo que se refiere a los sesgos de género, adoptamos aquí la distinción entre sesgos explícitos e implícitos propuesta por Stotsky (1997). Según la autora, **las formas explícitas de sesgo se refieren a disposiciones específicas en leyes, reglamentos**

o políticas que identifican y tratan a hombres y mujeres de modo distinto a priori, mientras que **las implícitas están relacionadas con disposiciones que tienen impactos diferenciados en hombres y mujeres** debido a costumbres, normas sociales, comportamientos e inserción económica sistemática y estructuralmente diferenciados por género.

Mientras que la **discriminación explícita sería innegablemente intencional**, la implícita podría ser **intencional pero también inadvertida**. Si bien los sesgos de género explícitos son relativamente fáciles de identificar, al estar visibles en el lenguaje de leyes, reglamentos y políticas, en el caso de los sesgos implícitos sería más difícil, pues estos **“dependen en gran parte de juicios de valor sobre el comportamiento social y económico deseable”** y varían **“considerablemente de una sociedad a otra y de un período a otro”** (Stotsky, 1997, p.1913).

Ahora bien, Grown y Valodia (2010, pp.6-7), aunque reconocen la utilidad del marco analítico propuesto por Stotsky, llaman la atención sobre algunas limitaciones en el mismo. Recuperando la crítica elaborada por Elson (2006), las autoras indican que **“sesgo’ es un término normativo y peyorativo, que implica una asimetría injustificada que surge de tratar a hombres y mujeres de manera diferente. Por el contrario, un sistema imparcial los trataría de la misma manera”**. Tal perspectiva tendría dos limitaciones: por un lado, no considera que los análisis desde la perspectiva de género de cualquier política o práctica deben **“ir más allá del principio de igualdad para reconocer que la discriminación y los prejuicios adoptan formas diferentes”** y, por otro lado, no reconoce que, para lograr una igualdad sustantiva —y no solo formal—, **“diferentes grupos de la sociedad pueden requerir un trato diferente”**. Es decir, un trato diferente a varones y mujeres no es necesariamente un “trato sesgado”, siendo justificable cuando tiene como objetivo superar discriminaciones, reducir desigualdades y contribuir a transformar los roles sociales tradicionales de género que no son equitativos, basados en estereotipos y/o en la noción de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos (Grown y Valodia, 2010, pp.6-7).

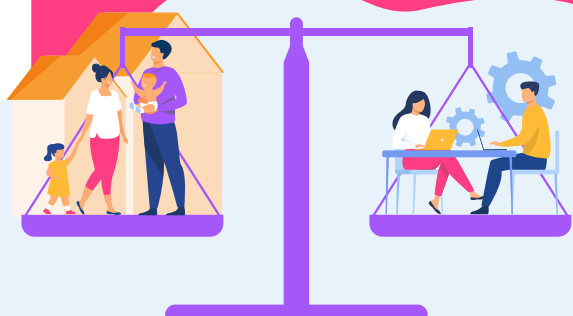
Adaptando las ideas anteriores a las políticas, prácticas e iniciativas orientadas a promover la corresponsabilidad del sector privado en el cuidado, sesgos explícitos estarían presentes cuando estas se orientan hacia solo uno de los géneros, o contienen disposiciones que establecen un trato diferenciado para hombres y mujeres. Como vimos, desde la perspectiva de la corresponsabilidad del cuidado, el sector privado puede contribuir asumiendo responsabilidades mediante una serie de políticas y medidas orientadas a la conciliación familiar-laboral, que apoyen, reduzcan y

redistribuyan la carga del trabajo de cuidado de sus trabajadores. Sesgos explícitos ocurren cuando estas políticas y medidas están orientadas únicamente a las mujeres, reforzando la perspectiva maternalista sobre el cuidado, que atribuye a ellas la obligación **“natural”** de cuidar y, por lo tanto, asume que ellas son las que necesitan acciones de conciliación y/o apoyo en servicios u otros beneficios relacionados con el cuidado de las personas bajo su responsabilidad de cuidado. En este ámbito, para que las empresas eliminen los sesgos explícitos es necesario que las políticas y acciones se orienten tanto a hombres como a mujeres con responsabilidades familiares, en términos igualitarios¹³.

Sin embargo, la ausencia de sesgos explícitos no implica, automáticamente, la eliminación de sesgos implícitos. Por ejemplo, una política puede estar disponible para ambos géneros, pero no ser utilizada del mismo modo por varones y mujeres debido a una serie de factores culturales, sociales y económicos. Aunque muchos de estos factores no se originan, específicamente o particularmente, en el sector empresarial, sobrepasando el ámbito laboral o la misma esfera económica, tal sector puede contribuir a eliminarlos, adoptando políticas e iniciativas que contribuyan a transformaciones en los roles de género y a cambiar la distribución desigual entre géneros del trabajo de cuidado por parte de sus trabajadores. Asimismo, mediante sus acciones de responsabilidad social empresarial, las empresas pueden direccionar tales esfuerzos transformativos a la comunidad más amplia en la que operan y con la que se relacionan. Adicionalmente, esta orientación hacia políticas de cuidado transformativas implica promover un proceso de reflexión crítica sobre el imaginario del trabajador ideal, cuestionando el modelo hegemónico de **“hombre proveedor sin responsabilidades familiares”** y promoviendo el modelo de **“trabajadores cuidadores participativos”**.

En resumen, desde esta perspectiva, la corresponsabilidad del sector privado no se limita a la reducción de la carga de trabajo de cuidado para las mujeres o para los hombres con responsabilidad familiar, sino a **adoptar un enfoque transformativo**

en sus políticas de cuidado y conciliación familiar-laboral, que promueve la **redistribución del cuidado entre varones y mujeres**, con el objetivo final de contribuir a la **reducción de las desigualdades de género**. Cabe notar que, dado tal objetivo, en algunos casos, el trato diferenciado de varones y mujeres puede no solo ser justificable, sino necesario.



Algunos estudios han identificado la persistencia de sesgos implícitos de género en las políticas del sector privado relacionadas con el cuidado, que limitan su potencial impacto positivo. Un estudio de Unicef y ELA (2018, p.9), por ejemplo, identifica como obstáculos importantes para avanzar en el derecho al cuidado en el ámbito empresarial “los preconceptos y estereotipos de género sobre los roles socialmente asignados a varones y mujeres en las familias y en los ámbitos laborales”. Además, indica que, si bien muchas empresas están buscando “identificar las barreras culturales, sesgos de género y otros obstáculos del orden de lo simbólico que repercuten de manera directa e indirecta en la cultura organizacional de las empresas”, tales esfuerzos se ven limitados por el hecho de que “en las empresas pueden convivir marcos regulatorios para políticas igualitarias con prácticas culturales o informales que reproducen la desigualdad de género” (2018, p.63). Como resultado, es fundamental explorar esta dimensión implícita, pensando propuestas de acciones y políticas que se orienten a solucionar los obstáculos a la equidad que se ubican en esta. En este ejercicio, es de gran utilidad revisar lo que serían las **buenas prácticas empresariales en el ámbito del cuidado, desde una perspectiva transformativa de género**.

13. Con excepción del periodo de nacimiento y lactancia, donde las diferencias son necesarias y justificadas.

Las buenas prácticas, de modo general, se refieren a “una técnica o metodología que ha demostrado conducir a un resultado confiable” (WHO, 2017, apud Smith y Gammage, 2019, p.2). En el ámbito del trabajo, una buena práctica laboral (BPL) podría ser entendida como:

[...] aquella experiencia de carácter colectivo, que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir, facilitando un trabajo decente. (Rueda-Catry y Vega, 2005, p. 11)

Estas prácticas son consideradas como destacadas debido a su capacidad para ser replicadas y adaptadas en diferentes organizaciones y suelen estar respaldadas por evidencia empírica o experiencias exitosas de implementación (CIPE, 2022c). En el contexto de la equidad de género en el ámbito laboral, **una buena práctica sería aquella que contribuye a reducir las brechas de género, promover la igualdad de oportunidades y trato para todos los géneros, y crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso** (Mujeres Empresarias, Unilever Chile y DESUC, 2022).

Considerando específicamente el tema del cuidado, las buenas prácticas para el sector privado son las políticas, prácticas o iniciativas que han demostrado apoyar, reducir y/o redistribuir el trabajo de cuidado para sus trabajadores (Smith y Gammage, 2019, p.2). Adicionalmente, proponemos que, desde una **perspectiva transformativa de género, las buenas prácticas son las que contribuyen a cambios en los roles de género y en la división sexual del trabajo, promoviendo la redistribución del cuidado no solo entre actores (sector privado y familias), sino también entre géneros.**

4.1 Cultura organizacional y perspectiva de género

Un primer aspecto resaltado en la literatura sobre buenas prácticas empresariales con perspectiva de género es la cultura organizacional. Diferentes autores resaltan que la implementación de BPLs en el ámbito de las empresas se ha realizado adoptando enfoques de género específicos derivados de la cultura organizacional. Trabajos más tempranos, como los de Hofstede et al. (1990), tratan la perspectiva de género como parte de culturas organizacionales orientadas al trabajador en lugar del trabajo, es decir, organizaciones centradas más en el bienestar de sus empleados en comparación con aquellas centradas más en la ejecución de tareas. Asimismo, estos autores señalan que las empresas más grandes, con una inversión económica considerable, tendían más a inclinarse hacia este tipo de cultura organizacional.

Estudios posteriores analizaron la evolución del tratamiento del género en organizaciones económicas, identificando cuatro enfoques organizacionales distintos (Ely y Meyerson, 2000a; 2000b).



1 El primero, conocido como **“Arreglar a las mujeres”**, propone un proceso de asimilación de las mujeres en estructuras corporativas ya establecidas, a menudo dominadas por normas masculinas. Este enfoque presupone que las mujeres deben modificar sus habilidades y conocimientos para adaptarse al “juego” profesional preexistente, promoviendo la idea de que hombres y mujeres son indistintos en capacidades y roles. Aunque este enfoque puede fomentar el éxito individual de algunas mujeres y crear modelos a seguir, no desafía los estándares masculinos dominantes y tiende a responsabilizar a las mujeres cuando no logran integrarse o destacar dentro de estas estructuras. Asimismo, no reconoce la inserción diferenciada de las mujeres en el mercado de trabajo, que resulta en gran medida de sus roles en el trabajo reproductivo y de la carga desigual de trabajo de cuidado que asumen, dejando así incuestionada una de las principales fuentes de las desigualdades de género.

2

El segundo enfoque, **“Valorar lo femenino”**, toma una ruta diferente al celebrar las diferencias inherentes entre géneros. Reconoce y valora las contribuciones únicas que las mujeres pueden hacer en el lugar de trabajo, incentivando la capacitación en diversidad y la recompensa de “las maneras de las mujeres”. Este enfoque puede aumentar la legitimidad y apreciación de las diferencias de género, pero a menudo perpetúa estereotipos y no cuestiona las jerarquías sociales subyacentes, manteniendo inalteradas las dinámicas que generan desigualdad (Ely y Meyerson, 2000).



3

El tercero se centra en **“Crear igualdad de oportunidades”** mediante la eliminación de barreras estructurales que limitan el acceso y avance de las mujeres en el trabajo. Este marco busca nivelar el campo de juego, implementando políticas como la acción afirmativa y la conciliación entre la vida laboral y familiar. Si bien este enfoque es beneficioso para mejorar la contratación, retención y promoción de las mujeres, su impacto en la cultura organizacional puede ser limitado, y no aborda integralmente el problema de la discriminación de género en el trabajo.



4

El cuarto y más contemporáneo, **“Evaluar y revisar la cultura laboral”**, insta a una reevaluación profunda del orden social para mitigar las desigualdades de género. Este enfoque promueve una crítica activa de las prácticas organizacionales existentes, considerando el género como una construcción social compleja que debe ser continuamente interrogada y reformada. Apunta a un cambio cultural organizacional más significativo mediante un proceso continuo de aprendizaje y experimentación. Aunque puede enfrentar resistencia y ser desafiante de mantener, este enfoque tiene el potencial de producir transformaciones más sustanciales y equitativas en las prácticas laborales (Ely y Meyerson, 2000b).



4.1.1 Enfoques organizacionales en Latinoamérica

En el contexto de los enfoques organizacionales en Latinoamérica, se ha observado una evolución en la gestión de género dentro de instituciones públicas y privadas. Un ejemplo destacado es el trabajo realizado por el Ministerio de Desarrollo de la República de Argentina (2021), donde se propone una clasificación innovadora de cuatro grupos de prácticas de género en el ámbito laboral. Esta clasificación incluye diversas medidas, cada una con sus características y objetivos específicos, contribuyendo de manera integral a la reducción de las desigualdades de género en el trabajo.

Medidas afirmativas o de discriminación positiva

Buscan **disminuir las brechas de género, especialmente en sectores dominados por hombres**. Estas pueden adoptar formas directas, como cuotas de género, o indirectas, mediante la reorganización de procedimientos para equilibrar la representación de género.

Iniciativas centradas en las mujeres

Se enfocan en **mitigar las desigualdades derivadas de la división sexual del trabajo**. Estas medidas apuntan a mejorar las condiciones laborales de las mujeres, facilitando la conciliación entre el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado no remuneradas, aunque no abordan cambios estructurales.

Enfoque transformativo de las relaciones de género

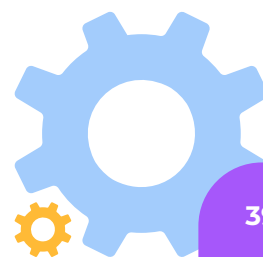
Estas iniciativas **promueven una distribución más equitativa de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres**.

Medidas de transversalidad de género

Finalmente, el cuarto grupo consiste en medidas de transversalidad de género, que representan un cambio paradigmático en la gestión organizacional, tanto pública como privada. Estas medidas integran la perspectiva de género en todas las políticas y áreas de una organización, superando la idea de confinar el género a una oficina o área específica (Ministerio de Desarrollo de la República de Argentina, 2021).

Considerando específicamente la temática del cuidado, Smith y Gammage resaltan la centralidad de la cultura organizacional para que políticas y buenas prácticas sean efectivas y logren concretar sus beneficios potenciales. Según los autores, “se pueden implementar políticas para reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidados no remunerado, pero, en última instancia, sin una cultura laboral propicia, estas políticas no tendrán éxito. Los supervisores que no brindan apoyo y las culturas organizacionales comúnmente contrarrestan las políticas formales”. (Smith y Gammage, 2019, p. 10).

Finalmente, diferentes estudios enfatizan la importancia de la formalización e institucionalización de las políticas e iniciativas. Esto se puede lograr incorporando el compromiso con la igualdad de género en los documentos claves de las empresas, como sus planes estratégicos, sus políticas de recursos humanos, de responsabilidad social, así como en su visión, misión y valores (WCO, 2023, p. 30).



4.2 Buenas prácticas en el ámbito del cuidado

Como ya mencionamos, la mayor parte de las reflexiones sobre políticas y prácticas del sector privado relacionadas con el cuidado considera la temática en el marco más amplio de la igualdad o la equidad de género. Una de las excepciones que se destaca es el trabajo de Smith y Gammage, *Best Practices: Care Provision in the Global Private Sector (2019)*, que se dedica exclusivamente a identificar las buenas prácticas en el ámbito del cuidado. **Basado en una revisión bibliográfica extensiva sobre cómo el sector privado acomoda las necesidades de cuidado de los trabajadores, los autores agrupan las buenas prácticas identificadas en seis categorías:**

- 1  Trabajo flexible
- 2  Licencia parental no transferible
- 3  Provisión directa e indirecta de cuidado infantil y de adultos mayores por parte de la empresa
- 4  Apoyos a necesidades intermitentes de cuidado
- 5  Aapacitación de actores gerenciales
- 6  Grupos de apoyo para empleados

El modelo propuesto por los autores ha sido central en estructurar la presente investigación. Sin embargo, lo hemos complementado con contribuciones de otras fuentes¹⁴. Asimismo, hemos realizado algunas adaptaciones. En lo que se refiere a las categorías de **prácticas concretas de corresponsabilidad en cuidado, se desagrega la licencia parental no transferible** en dos: las licencias de maternidad y paternidad y las políticas de apoyos y licencias relacionadas con necesidades intermitentes de cuidado. En el tema de capacitación, se exploró no solo las acciones de formación orientadas a actores gerenciales, sino también las ofertadas a trabajadores en todos los niveles de las empresas.

Se integró la categoría de **responsabilidad social empresarial**, destacando aquellas prácticas que promueven el bienestar de los empleados y sus familias, así como la sostenibilidad y el compromiso con la comunidad, alineando los objetivos empresariales con el desarrollo social y ambiental. De igual manera se incluyó las dimensiones de **cultura organizacional** (discutida en la sección anterior) y la de la **implementación, monitoreo y evaluación**.

4.2.1 Trabajo flexible

Las políticas de trabajo flexible incluyen una serie de medidas que introducen modificaciones en la jornada y el local de trabajo. Estas políticas incluyen el fomento al uso de prácticas de tiempo flexible (semanas laborales comprimidas, trabajo por objetivos en vez de por horas, trabajo a tiempo parcial, etc.) y el trabajo remoto (teletrabajo, desde el hogar, etc.), entre otras (Simó y Díaz, 2015; Smith y Gammage, 2019). Estas medidas **benefician a los trabajadores** al posibilitar un mayor control de sus tiempos (días y horarios de inicio y finalización de sus turnos, local de realización del trabajo, etc.), facilitando así la organización de sus **responsabilidades familiares y de cuidado** (Smith y Gammage, 2019, p. 2). Es decir, contribuyen de modo central a la **conciliación entre vida familiar, individual y laboral**.

14. Documentos académicos y de organizaciones como el PNUD, Unicef, ONU mujeres y Pacto Global, entre otros.

Diversos estudios demuestran que las políticas de trabajo flexible también generan **beneficios para las empresas**, impactando positivamente en una serie de indicadores empresariales, como el aumento de la productividad; reducción del ausentismo laboral; mayor compromiso organizacional; incremento de la satisfacción en el trabajo y reducción del estrés laboral de los trabajadores y mejoras en la capacidad de reclutamiento, contratación y retención de la empresa. Tales resultados positivos se deben, en gran medida, a que esas políticas tienen el potencial de reducir los factores estresores y conflictos relacionados con el **equilibrio entre responsabilidades laborales y familiares** (Smith y Gammage, 2019, p. 5).

Otro aspecto favorable a las políticas de trabajo flexible es que tienen **costos bajos de implementación** en comparación a otras políticas relacionadas con el cuidado (Smith y Gammage, 2019, p. 5). Adicionalmente, pueden generar una **reducción de diferentes tipos de costos**, por ejemplo, gastos relacionados con el reclutamiento y entrenamiento (al mejorar la retención y disminuir la rotación de empleados) y espacios de oficina, entre otros.

Ahora bien, en lo que se refiere a la **dimensión transformativa** de tales políticas, esta depende de diversos factores, y diferentes estudios han encontrado resultados diversos, como discutiremos más adelante. Pero el principal argumento en favor de las políticas de trabajo flexible desde una perspectiva transformativa de género es que estas pueden **reducir la carga de trabajo de cuidado de las mujeres**, cuando sus **parejas masculinas** utilizan la flexibilidad de tiempo y local de trabajo para **asumir parte de las responsabilidades de cuidado**, redistribuyendo así la carga que estas representan (Smith y Gammage, 2019, p. 5).

En suma, las políticas de trabajo flexible tienen el potencial de **reducir los conflictos entre la vida laboral y familiar, generar mejores indicadores empresariales**, y contribuir a una **redistribución del trabajo de cuidado** al interior de las familias. Pero para que tales beneficios se concreten, la **cultura organizacional** y el **ambiente**

laboral deben fomentar su uso por parte de **todos sus trabajadores**. No solo las modalidades de trabajo flexibles deben estar disponibles tanto para varones como para mujeres, sino que la empresa debe **incentivar activamente que ambos géneros las utilicen**. Como indican Smith y Gammage (2019, p.6), "Si sólo las mujeres aprovechan las políticas de trabajo flexible en una cultura que atribuye alto valor a la interacción cara a cara y al estar visiblemente presente, aquellas que utilicen estas políticas y programas serán penalizadas".



En lo que se refiere a experiencias consideradas exitosas, en el contexto latinoamericano una experiencia destacada es la de la empresa de energía en Chile. Esta empresa ha implementado políticas de trabajo flexible que incluyen la flexibilidad en el horario de inicio de la jornada laboral para todos sus empleados, la reincorporación laboral gradual postparto para las mujeres y, recientemente, opciones de teletrabajo para las nuevas madres. Además, ofrece licencias de paternidad de hasta seis días, superando el mínimo legal por un día (Corporación Financiera Internacional, 2019).

En Perú, las políticas de trabajo con horario flexible han avanzado lentamente desde 2013, con la promulgación de la Ley 30036 de Teletrabajo, cuyo principal objetivo era la inclusión laboral de personas con discapacidad, habitantes de zonas geográficamente aisladas, mujeres con hijos pequeños o a cargo de personas mayores, y otras personas consideradas vulnerables en el ámbito social (Yarnold, 2021). Entre las experiencias destacadas se encuentran los programas piloto de trabajo móvil, modalidad parcial, y *Home Office*, modalidad a tiempo completo, implementados en 2015 por el Banco de Crédito del Perú (BCP) con un grupo reducido de trabajadores, hombres y mujeres, con más de un año de antigüedad (Silva et al., 2018).

Aunque no existen evaluaciones exhaustivas sobre los resultados y alcances de estos proyectos, las autoras indican que resultaron altamente beneficiosos para los trabajadores, ya que facilitaron la conciliación de su vida laboral con las responsabilidades familiares. La implementación de políticas como la flexibilidad en el horario de trabajo y la reincorporación laboral gradual postparto permitió a las mujeres lidiar mejor con sus compromisos profesionales y personales (Silva, et al., 2018). Además, estas iniciativas no solo favorecieron a las mujeres, sino que también beneficiaron a los hombres al promover un rol más activo en la paternidad. El ofrecimiento de licencias de paternidad extendidas y opciones de teletrabajo fomenta una mayor participación de los hombres en el cuidado de los hijos y las tareas domésticas, contribuyendo así a una distribución más equitativa de las responsabilidades familiares (Enel, 2022).

En Colombia, antes de la crisis sanitaria del COVID-19, el Grupo Bancolombia fue uno de los primeros del sector financiero en aplicar la Ley 1221 de teletrabajo de 2008, implementando dos modalidades para trabajadores de ambos sexos: suplementarios y móviles (Suito et al., 2016). Los trabajadores suplementarios alternan sus tareas entre la empresa y un lugar fuera de ella, teletrabajando al menos dos días a la semana, utilizando las TIC para cumplir sus funciones. Los trabajadores móviles utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas, ausentándose con frecuencia de la oficina sin un lugar definido para llevar a cabo sus responsabilidades (Bancolombia, 2022).

El Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE, 2022c) ha documentado prácticas similares en otros sectores. Globalista, una consultora de servicios industriales y legales, implementó contratos laborales flexibles para su personal femenino, eliminando el horario fijo y facilitando la conciliación de tareas personales y profesionales. Esta iniciativa, dirigida a mujeres que abandonaron su empleo por responsabilidades domésticas y maternidad, ofrece contratos a término fijo o indefinido sin la obligación de cumplir un horario específico. Este enfoque muestra un sesgo de género explícito, favoreciendo a las mujeres al proporcionarles la flexibilidad necesaria para equilibrar sus responsabilidades y promover su reintegración laboral. Asimismo, en el sector de la construcción, la Constructora Contex SAS BIC ha introducido horarios flexibles para su equipo administrativo, jornadas cortas los viernes y teletrabajo autónomo para posiciones compatibles (CIPE, 2022b).

Cabe subrayar que la bibliografía sobre evaluaciones posteriores a la implementación de prácticas de trabajo flexible es escasa y, como ya se ha mencionado, encuentra resultados diversos.

Como resultado positivo se destaca el caso de la Constructora Contex SAS BIC, cuyos resultados tanto pre como post implementación han sido documentados (CIPE, 2022b). Esta experiencia revela múltiples beneficios, no solo para los empleados, sino también para el rendimiento global de la empresa. Destacan el aumento de la productividad y la eficiencia en reuniones y toma de decisiones. Además, la adopción de una cultura basada en la confianza y autonomía ha mejorado significativamente el ambiente laboral y fortalecido las relaciones entre los distintos departamentos.



Asimismo, los resultados reportados desde la implementación de su programa *Flexwork* muestran una clara contribución a la conciliación de la vida laboral y familiar. Entre estos se destaca el **aumento del tiempo disponible para que los colaboradores compartan con sus familiares**, y la mayor **autonomía en la ejecución de sus cargos, que facilita una mejor distribución del tiempo personal y laboral**, promoviendo una **organización más equitativa** de las responsabilidades de cuidado (CIPE, 2022). Finalmente, ha brindado nuevas oportunidades laborales a personas que, por sus responsabilidades de cuidado, solo podían trabajar desde sus hogares.

En contraposición, una investigación cualitativa realizada con funcionarios públicos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile sobre el **impacto del trabajo flexible en los roles de género** indica que esta práctica no ha logrado un avance significativo en la corresponsabilidad del cuidado por los padres varones (Celedón, 2015). Este estudio sugiere que la política de flexibilidad horaria podría estar más enfocada en satisfacer las necesidades de desregulación del mercado laboral que en fomentar la conciliación y corresponsabilidad por parte de los hombres. Los resultados muestran que, aunque los funcionarios varones reconocen el trabajo flexible como útil para gestionar sus horarios y mejorar el clima laboral, no se observa un progreso notable en la asunción de tareas familiares por parte de ellos. Los entrevistados no demostraron una clara comprensión de la relación entre la flexibilidad horaria y la conciliación trabajo-familia. **Aunque reconocen un cambio en las relaciones de género y una mayor participación en las responsabilidades parentales, esto no se traduce consistentemente en una mayor participación en las tareas domésticas.**

Azmat y Boring (2020) discuten algunos elementos que influyen en la concreción de los beneficios de las políticas de trabajo flexible. Los autores destacan que las empresas que penalizan menos la ausencia temporal registran una tasa de retención femenina más alta tras la maternidad. No obstante, según su investigación, solo aquellas empresas que aplican esta política inclusiva a sus sectores de menor remuneración y cualificación observan resultados contundentes. Asimismo, los autores argumentan que la transición hacia una norma social que favorezca el trabajo flexible debe ser aplicable tanto a hombres como a mujeres. Solo bajo esta condición se podría maximizar los beneficios potenciales de la medida.

Datos Relevantes

-  **Beneficios empresariales:** Aumento de productividad, reducción de ausentismo, mejor retención y menor rotación.
-  **Impacto en el cuidado:** Redistribución de tareas domésticas cuando hombres adoptan medidas flexibles.
-  **Costos:** Implementación de bajo costo comparado con otras políticas relacionadas con el cuidado.
-  **Desafíos:** Falta de avances significativos en la corresponsabilidad masculina en algunas culturas organizacionales.

Recomendaciones Centrales

-  **Fomentar la igualdad de acceso:** Diseñar políticas inclusivas aplicables tanto a hombres como a mujeres.
-  **Cambiar la cultura organizacional:** Reducir la penalización por ausencias y promover la autonomía.
-  **Ampliar las iniciativas:** Extender políticas flexibles a todos los niveles de la empresa, no solo a sectores específicos.
-  **Monitorear y evaluar:** Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto y ajustar estrategias.
-  **Promover la corresponsabilidad:** Incentivar activamente la participación masculina en tareas de cuidado para equilibrar roles.

4.2.2 Licencias de maternidad y paternidad

Las licencias de maternidad y paternidad constituyen un período de tiempo (días hábiles) en el que se autoriza la ausencia del lugar de trabajo y la suspensión de las responsabilidades laborales para las nuevas madres y padres, respectivamente, con el objetivo de dar a luz y recuperarse física y emocionalmente –en el caso de las primeras–, y de cuidar y vincularse al recién nacido, en ambos casos. En la gran mayoría de los países, tal período es preestablecido por políticas estatales, pero puede ser expandido según políticas particulares de cada empresa. En el caso de las licencias de maternidad, estas políticas también deben incorporar apoyo para la nutrición y la lactancia materna, proporcionando descansos remunerados y espacios adecuados para la extracción y almacenamiento de leche. Esto ayuda a reducir el estigma asociado a la lactancia en el entorno laboral (IPC-IG y UNICEF, 2020).

Hay una amplia variación entre países y empresas en lo que se refiere a la duración y el financiamiento de estas licencias, es decir, cuántos días hábiles, si son remuneradas o no, y quién se hacen cargo de los costos¹⁵.



El Convenio 183 de la OIT (Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000) recomienda a las empresas ofrecer un mínimo de 14 semanas de licencia de maternidad pagada, con la posibilidad de extender este período a 18 semanas.

En el caso de las licencias de paternidad, aunque su derecho no está establecido de forma explícita en ninguna norma internacional del trabajo, la OIT enfatiza su relevancia en varias de sus resoluciones (OIT, 2022b).

15. Cabe notar que también hay una amplia variación en tales licencias en lo que se refiere a los modelos no hegemónicos de familia, como en casos de adopción y/o hijos de parejas del mismo sexo.

Es importante mencionar que, en el caso boliviano, sigue vigente el Convenio 103¹⁶, una vez que Bolivia no llegó a ratificar el Convenio 183.

Los costos de implementación de estas políticas varían no solo según la duración de las licencias, sino también según la fuente de financiamiento y la proporción de los sueldos originales que se atribuye. Un aspecto relevante de debate es el **carácter pago o no pago** de tales licencias. Varios autores indican que la licencia de maternidad remunerada es importante para que todas las mujeres puedan dar a luz y tomar la licencia necesaria para cuidar a sus hijos pequeños (Smith y Gammage, 2019, p. 2), evitando así reproducir y reforzar desigualdades entre mujeres de diferentes condiciones económicas o clases sociales, o que son jefas de hogares monoparentales (donde no se cuenta con una segunda fuente de ingreso). El Convenio 183 de la OIT recomienda que las mujeres en licencia de maternidad deben tener derecho a una prestación en efectivo no inferior a dos tercios de sus ingresos anteriores (ILO, 2018, apud Smith y Gammage, 2019, p.8).

Con relación a la **fuentes de financiamiento**, el consenso en la literatura es que las empresas no deben asumir el costo total que implican estas licencias, habiendo un grado de socialización de los costos mediante algún esquema de seguridad social contributiva, es decir, recibiendo el apoyo tanto del Estado como de los trabajadores a través del sistema tributario (ILO, 2014; OECD, 2011, apud Smith y Gammage, 2019, p.8).

En relación con los **beneficios que las empresas obtienen** al adoptar políticas de licencias maternales y paternales robustas, diferentes estudios demuestran que estas políticas pueden llevar a un incremento en la productividad, una disminución en el ausentismo, y un fortalecimiento de la capacidad de las empresas de retención, reclutamiento y contratación de colaboradores (UNICEF y United Nations Global Compact, 2020; Smith y Gammage, 2019, p. 6). Además, estas prácticas contribuyen a mejorar la reputación corporativa y fomentar la diversidad de género en el lugar de trabajo. Al adoptar y alinearse con directrices internacionales, las empresas no solo aumentan la visibilidad de su marca, sino que también avanzan en el cumplimiento de sus objetivos de sostenibilidad (ONU Mujeres, 2021). Asimismo, Smith y Gammage (2019, p.10) indican que hay una correlación entre el carácter de las licencias y la performance de las empresas. Citando un estudio realizado por McKinsey (2018), indican que las empresas líderes en *performance* y rendimiento son más propensas a ofrecer licencia parental extendida, así como programas para facilitar las transiciones hacia y desde las licencias.

Las licencias de maternidad y paternidad constituyen una práctica ampliamente recomendada en las guías de UNICEF y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas por sus beneficios más allá de las empresas y sus colaboradores, contribuyendo a la creación de **lugares de trabajo amigables con la familia** y que promuevan el **trabajo decente** en las cadenas de suministro globales (UNICEF y United Nations Global Compact, 2020). Además, estas prácticas se relacionan estrechamente con la **provisión de cuidado infantil de calidad y la flexibilidad horaria en el trabajo**. Esta **combinación de prácticas** no solo crea un entorno propicio y estimulante para el **desarrollo infantil**, sino que también facilita la **reincorporación laboral de los padres y las madres** tras el nacimiento de un hijo o hija, y está vinculada a una **reducción en las tasas de pobreza femenina**, debido a que son las mujeres las que en general asumen mayores responsabilidades de cuidado de niños y niñas (UNICEF y United Nations Global Compact, 2020, p. 2).

Con relación a los **sesgos de género**, estas políticas contienen un sesgo explícito. Por un lado, se trata de un caso paradigmático donde es justificable el tratamiento diferenciado de mujeres y hombres con base en la dimensión biológica. Sin embargo, diferentes autores llaman la atención sobre la necesidad de, paralelamente, **extender e incentivar las licencias de paternidad**, pues pueden contribuir de modo central a



16. El Convenio 103 de la OIT establece una licencia de maternidad mínima de 12 semanas, dividida en dos partes antes y después del parto, con prestaciones económicas equivalentes al menos a dos tercios del salario de la trabajadora y la protección contra el despido durante su ausencia.

una **transformación en los roles de género y la redistribución del trabajo de cuidado**, por diferentes razones. Primeramente, considerando que las mujeres, en general, son las principales responsables del cuidado de niños, extender el derecho de licencia a los hombres para que también cuiden de sus hijos recién nacidos puede reducir la carga de cuidado para las mujeres (Smith y Gammage, 2019, p. 6). En este sentido, un estudio de Hyde et al. (1995, citado en Smith y Gammage, 2019, p. 6) ha encontrado que “el hecho de que los hombres tomen licencia iguala la división del trabajo familiar y aumenta significativamente la participación de los padres con sus hijos”. Otro estudio de Malin (1994, citado en Smith y Gammage, 2019, p. 6) resalta que, considerando que la mayoría de las madres y padres adquieren sus habilidades de crianza en la práctica, si las madres tienen licencia y los padres no, son ellas las que van a aprender más sobre las necesidades y personalidades de sus hijos, lo que reforzaría el estereotipo de que las madres son “naturalmente” mejores cuidadoras que los padres. En este sentido, apostar por licencias de paternidad más amplias tiene un fuerte potencial transformativo de roles de género.



Ahora bien, los obstáculos al uso más extensivo de **licencias de paternidad** y, por lo tanto, a su potencial transformativo, están relacionados tanto con **sesgos explícitos como implícitos de género**.

En el primer caso, es común que estas licencias no estén disponibles –o lo estén, pero por un período extremadamente corto– o que no sean remuneradas, a diferencia de las licencias de maternidad. Pero también se identifican sesgos implícitos. Como indican Smith y Gammage (2019, p. 7), **“como no es norma [social] para los hombres comprometerse plenamente con el trabajo familiar, ellos pueden sufrir consecuencias profesionales aún mayores que las mujeres al tomar la licencia de paternidad”**. Asimismo, muchas veces son los propios varones quienes, habiendo internalizado sus roles tradicionales de género, no consideran relevante o deseable gozar de tales licencias, aun cuando están disponibles. En este sentido, “disponer de un permiso de paternidad remunerado e intransferible es importante para animar a los hombres a tomar el permiso” (Smith y Gammage, 2019, p. 7).

En lo que se refiere a **experiencias concretas**, en el ámbito normativo, ONU Mujeres (2021) resalta diferencias contundentes en la implementación de licencias de maternidad y paternidad entre Europa y Latinoamérica. La Unión Europea pone énfasis en promover políticas que permitan a los padres compartir la licencia de manera flexible. En contraste, en Latinoamérica, aunque algunas empresas del sector privado han comenzado a introducir licencias paternas extendidas, en muchos países de la región estas no están normadas en la legislación nacional, que atribuye en general muy pocos días de licencia a los varones¹⁷.

En términos de **buenas prácticas empresariales**, en Europa, ONU Mujeres (2021) destaca las políticas de negocio responsable del Grupo LEGO, que definen expectativas mínimas para la protección de trabajadores y familias. Se aplican no solo a las operaciones de LEGO, sino también a sus proveedores, e incluyen disposiciones sobre permisos para padres y madres, apoyo para el cuidado infantil y salarios adecuados.



Una experiencia global destacada son las medidas de protección a la maternidad y paternidad implementadas por L'Oréal. La empresa **garantiza un mínimo de 14 semanas de baja por maternidad o para el primer progenitor en caso de adopción, remunerada al 100%, y al menos 6 semanas de licencia de paternidad o para el segundo progenitor, también íntegramente remunerada**, para sus empleados en 54 de los 68 países donde opera (UNICEF y United Nations Global Compact, 2020).

17. Según la OIT (2022b), en América Latina y el Caribe sólo 20 de 32 países de la región incorporan este derecho en sus marcos normativos. Asimismo, se tratan en general de licencias cortas, de cinco días o menos.

Estos beneficios se consideran en la categoría *Must Have's*, es decir, **“beneficios obligatorios que todas las subsidiarias deben proporcionar a los empleados permanentes en todos los países donde operan, independientemente de los niveles de seguridad social nacionales”** (Sekerler y Arbo, 2019, p. 10). Estos beneficios mínimos están establecidos en niveles equivalentes en todos los países y cumplen con las garantías del Piso Social de Protección de la OIT. En contraste, los beneficios *“Nice to Have's”* son adicionales, recomendados, pero no obligatorios e incluyen servicios para empleados con padres dependientes, quioscos de TI, conserjería y salas de fitness. “Estos beneficios van más allá de los requisitos legales nacionales y de L'Oréal, y son implementados según lo consideren importante y factible las subsidiarias en cada país” (Sekerler y Arbo, 2019, p. 10).



En América Latina, las experiencias de empresas privadas más exitosas en términos de licencias paternales y apoyo a la familia han sido identificadas especialmente en Argentina y Colombia.

En Argentina, Vidal (2021) destaca a la empresa Sanofi. La legislación del país contempla 3 meses de licencia paga para las mujeres, con opción a extenderla 3 meses más sin goce de sueldo, y solo 2 días para los hombres. Sanofi, a la vez, cuenta con una política de licencia parental de hasta 6 meses pagos para todos sus trabajadores de tiempo completo de las sucursales de Latinoamérica, sin importar su género o su grado de carrera, por lo que se ha convertido en un referente importante de buenas prácticas laborales.

Otro ejemplo es el de Natura, que ha ampliado a 40 días la licencia remunerada por paternidad, y ha extendido el beneficio para casos de adopción y parejas del mismo sexo (Natura, 2021). Junto a estos ejemplos, Vidal (2021) también menciona la extensión de licencias de paternidad obligatorias del Banco Santander (un mes), Randstad (un mes), Accenture (un mes) y Manpower (un mes). Es importante señalar que la obligatoriedad de esta licencia jurídicamente implica que el personal beneficiario queda prohibido de trabajar durante ese tiempo (Ministerio de Capital Humano de Argentina, s.f.), lo que garantiza que los nuevos padres se dediquen efectivamente al cuidado de sus hijos.

Algunas empresas argentinas han implementado licencias extendidas que abarcan diversas circunstancias, tales como adopción, enfermedades familiares o tratamientos de fertilidad, y reconocen una amplia gama de configuraciones familiares, incluyendo las de la comunidad LGTBI Q+.

En este sentido, Vidal (2021) menciona a la Cervecería y Maltería Quilmes y al Banco Santander, que ofrecen políticas de licencias inclusivas. La Corporación Buenos Aires Sur proporciona días adicionales de licencia por enfermedad de hijos para familias monoparentales y una licencia extendida para el cuidado de familiares. Banco Galicia otorga licencias para tratamientos de fertilidad. Banco Citi, por su parte, ofrece cuatro semanas de licencia para nuevos padres, independientemente de su género o la forma en que se haya constituido la familia. Este autor también destaca que la empresa Volkswagen ha introducido opciones de trabajo flexible y remoto, facilitando así el regreso al trabajo de los padres, una medida particularmente relevante en industrias tradicionalmente dominadas por hombres.

ONU Mujeres (2021), también mirando el caso argentino, resalta la importancia de apoyar a los empleados durante las transiciones antes y después de las licencias. Programas como *“Maternity Mentoring”* de la transnacional American Express y *“Back to Work”* de SAP ofrecen mentoría y soporte para el retorno al trabajo. Además, se enfatiza la relevancia de medir la tasa de retorno y permanencia post licencia como un indicador de la efectividad de estas políticas, destacando que empresas como Banco Galicia y Randstad ya están realizando estas mediciones.



En Colombia, CIPE (2022b) reporta que Confama ha ampliado las licencias de paternidad y maternidad para equilibrar la vida familiar, personal y laboral. Según la Ley 2114 de 2021, las madres pueden tomar una o dos semanas de licencia antes del parto, o de 16 a 18 semanas después, dependiendo del criterio médico, mientras que los padres tienen derecho a dos semanas de licencia remunerada de paternidad. Confama permite, adicionalmente, que las madres reduzcan su jornada laboral en una hora durante el octavo y noveno mes de gestación y los tres meses posteriores a la licencia de maternidad, además de los tiempos de lactancia. Los padres, por su parte, pueden disfrutar de hasta 30 días hábiles adicionales a la licencia legal, promoviendo la paternidad corresponsable y reduciendo brechas en el cuidado y crianza de los hijos (Confama, 2020).

En Chile, existen cinco tipos de licencias o permisos para el cuidado de hijos e hijas: subsidio maternal, permiso postnatal del padre (cinco días luego del nacimiento), permiso postnatal parental (12 semanas a jornada total o 18 a jornada parcial para la madre), subsidio maternal por enfermedad grave de un niño menor de un año, y la Ley SANNA (Mujeres Empresarias, Unilever Chile, Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022). Nissan Chile (2021) ha implementado políticas adicionales: las madres pueden extender su postnatal hasta cinco meses u optar por teletrabajo durante ese período. También reciben un bono por el nacimiento del bebé, convenios con salas cuna, y un complemento de licencia médica. Para los padres, se ofrecen cuatro semanas de licencia con salario completo y la opción de teletrabajo por cuatro meses para equilibrar la vida laboral y familiar. En cuanto a la adopción, los empleados de ambos sexos de la empresa que obtengan la tuición de un menor de seis meses tienen derecho a 12 semanas de descanso con subsidio. Si el niño es mayor de seis meses y menor de 18 años, se aplica el permiso postnatal parental de 12 semanas con subsidio. Además, aquellos que inicien un proceso de adopción tienen fuero laboral por un año desde la resolución judicial que otorga la tuición o cuidado del menor.

Recomendaciones Centrales

- 1  **Extender las licencias de paternidad** para fomentar la corresponsabilidad en el cuidado infantil y ayudar a reducir las desigualdades de género.
- 2  Incorporar **políticas de flexibilidad laboral** para facilitar el retorno de los padres y madres al trabajo.
- 3  Implementar **medidas de apoyo para la lactancia y el cuidado infantil**, creando ambientes laborales más inclusivos y saludables.
- 4  **Medir la efectividad de las políticas** a través de la tasa de retorno y permanencia post-licencia, como hacen empresas como Banco Galicia en Argentina.



4.2.3 Apoyos y licencias a necesidades intermitentes de cuidado

Las **políticas de apoyo a necesidades intermitentes de cuidado** buscan ofrecer **soluciones temporales y flexibles a los empleados que enfrentan situaciones excepcionales de cuidado**, como emergencias familiares, vacaciones escolares o enfermedades imprevistas. Estas políticas ayudan a reducir el absentismo y a mejorar la conciliación entre la vida laboral y familiar, impactando positivamente en la satisfacción y el rendimiento laboral.

En esta categoría, usualmente se mencionan como buenas prácticas la adopción de políticas relacionadas con licencias y servicios de atención de emergencia y/o respaldo en momentos donde ocurren necesidades de cuidado excepcionales.

Algunos ejemplos son servicios de atención durante las vacaciones escolares o cuando fallan acuerdos previos de cuidado; bajas temporales y prolongadas para atender a necesidades graves de cuidado propias o de familiares dependientes; y licencias cortas que permitan al personal recibir o acompañar a familiares dependientes a tratamientos médicos, atender reuniones u otras funciones escolares, entre otras responsabilidades de cuidado puntuales y/o inesperadas.

Como ejemplo de prácticas de atención durante las vacaciones escolares, la literatura menciona que las empresas pueden ofertar campamentos de verano u otras actividades para los hijos de sus trabajadores durante el horario laboral, cubriendo así las demandas de cuidado durante el período en que ellos usualmente estarían en la escuela. También se menciona la posibilidad de que las empresas otorguen licencias remuneradas adicionales alineadas con las vacaciones escolares.

Con relación a los servicios de atención de emergencia o respaldo, estos tienen como objetivo **apoyar a los padres ofertando diferentes alternativas de cuidado** a corto plazo, cuando los sistemas usualmente utilizados por los mismos son cancelados, por ejemplo, enfermedad de la persona que cuida a los dependientes durante la jornada laboral, suspensión de clases en la escuela, etc.

En este ámbito, las empresas pueden establecer convenios con servicios externos de atención de respaldo a niños o adultos mayores, pagando por este servicio, brindando subsidios y/o asegurando tarifas reducidas. Finalmente, en algunos casos, según las características del entorno laboral, se puede tener como opción permitir traer a los niños al local de trabajo (Smith y Gammage, 2019).

La adopción de **políticas de apoyo a necesidades intermitentes de cuidado** tiene el potencial de **reducir el absentismo**, e **impacta positivamente en la conciliación entre vida familiar y laboral y en la satisfacción con el trabajo**, por lo que trae como beneficio para las empresas una mejora en el clima laboral.



También hay indicios de que la adopción de estas políticas tiene una correlación con una mejor performance por parte de las empresas. Citando un estudio realizado por McKinsey (2018), Smith y Gammage (2019, p. 10) indican que las empresas líderes en performance y rendimiento tienen más que el doble de probabilidades de ofrecer servicios de cuidado infantil de respaldo de emergencia que aquellas que se encuentran en la parte inferior de la escala de performance y rendimiento.



En Europa se destaca el ejemplo de las políticas de *“Family-friendliness”* en empresas como Bosch, que comenzaron a promover estas prácticas desde la década de los 90 con el proyecto *“family time”*, que permitía a todos los empleados solicitar permisos de **“tiempo familiar”** (períodos dedicados a tareas de cuidado) (Instituto Europeo de Igualdad de Género, 2014).

En Latinoamérica, si bien se observan iniciativas, estas son más recientes y no están tan diseminadas como en el contexto europeo. Por ejemplo, la **“Encuesta sobre buenas prácticas empresariales respecto a masculinidades y corresponsabilidades,”** realizada por ONU Mujeres (2021), señaló que, en Argentina, de 71 empresas participantes, el 74% ofrecía una licencia por enfermedad de un familiar de la familia nuclear, 73,2% flexibilidad para asistir a reuniones escolares u horarios flexibles. El 51% ofrecía licencias por enfermedad de familiares de la familia extendida y, “en menor medida, subsidios para financiar gastos de guarderías” (ONU Mujeres, 2021, pp. 14-15).

Asimismo, en general estas licencias por necesidades urgentes no están institucionalizadas, es decir, se tratan más de prácticas ad hoc, que se deciden caso a caso y, generalmente, por los supervisores directos de las personas que las solicitan, no habiendo uniformidad en la disponibilidad o derecho a tales opciones incluso dentro de una misma empresa. Como veremos más adelante, este es el caso de Bolivia.

Recomendaciones Centrales

-  **1 Institucionalizar las licencias de emergencia:** Es crucial que las políticas no dependan de decisiones ad hoc de supervisores, sino que se conviertan en derechos uniformes dentro de las empresas.
-  **2 Fomentar la corresponsabilidad en el cuidado:** Ampliar el acceso a licencias y servicios de respaldo de emergencia, especialmente para situaciones inesperadas que afectan el equilibrio entre trabajo y familia.
-  **3 Expandir las buenas prácticas a más regiones:** En Latinoamérica, aunque están surgiendo iniciativas, es necesario seguir avanzando en la implementación de políticas similares a las europeas, con un enfoque en la igualdad de género y la corresponsabilidad en el cuidado.

4.2.4 Provisión directa e indirecta de cuidado infantil y de adultos mayores

La provisión de cuidado infantil y de adultos mayores, tanto directa como indirecta, es fundamental para facilitar la conciliación entre trabajo y vida familiar. Las empresas adoptan diversas estrategias para apoyar a sus empleados en este ámbito, desde la creación de guarderías en el lugar de trabajo hasta la formación de alianzas con otros actores (empresas, gobiernos, proveedores de servicios). Estas prácticas no solo benefician a los trabajadores, sino que también generan ventajas para las empresas, como la mejora en la retención de talento y el aumento en la productividad.

En esta categoría encontramos una amplia diversidad de prácticas y políticas. En lo que se refiere a servicios de cuidado infantil preescolar, una opción es el establecimiento, por parte de las empresas, de instalaciones propias.

Esta opción puede ser conveniente para los padres, facilitando la conciliación entre vida familiar y laboral al reducir los tiempos de traslado. Asimismo, los horarios de funcionamiento pueden ser más flexibles que los de servicios públicos y privados externos, ajustándose a los turnos de trabajo. Sin embargo, implica la inversión de muchos recursos para su instalación y funcionamiento, y en algunos casos las necesidades de cuidado y las preferencias de las y los trabajadores no lo justifican. Asimismo, en algunos espacios empresariales –plantas industriales, sitios de construcción, etc.– puede no ser factible por no contar con condiciones de seguridad, higiene y otras (Smith y Gammage, 2019).

En este sentido, existen experiencias exitosas basadas en arreglos alternativos. Una de ellas es establecer alianzas con otros actores. Smith y Gammage (2019) mencionan, por ejemplo, acuerdos de cuidado compartido entre los padres y la empresa, que permiten que la provisión de cuidado infantil en el lugar de trabajo sea más factible en términos de costos de implementación.

Se puede, por ejemplo, adoptar un modelo cooperativo, donde las empresas proporcionan un espacio para la instalación de una guardería o centro de cuidado infantil, y contribuyen con parte de los costos con el personal, mientras los padres asumen la administración del servicio y también proveen parte del trabajo de cuidado de los niños. Otro esquema compartido entre empleador y empleados es que la empresa ceda el espacio, y los trabajadores paguen los costos de funcionamiento del servicio, a tarifas reducidas ya que constituyen servicios sin fines de lucro.

Asimismo, empresas vecinas pueden asociarse, estableciendo alianzas privado-privado en las que comparten las inversiones y costos operativos de instalación y funcionamiento de un centro de cuidado infantil que sea cercano a ellas, proporcionando a los empleados de diferentes empresas una opción que, si bien no es en el local de trabajo, se ubica en la proximidad.

Según Smith y Gammage (2019), esta opción es atractiva no sólo para optimizar recursos y reducir costos de implementación, sino también cuando la demanda de cuidado infantil preescolar de una sola empresa no es alta, pero junto a la de otras empresas sumaría una demanda significativa de espacios de guardería, justificando así la inversión. Cabe notar que este modelo de consorcio puede ser también adoptado para la provisión de otros tipos de cuidados infantiles y de adultos mayores.

Finalmente, aún en términos de alianzas, las empresas pueden establecer **alianzas público-privado** para el cuidado tanto infantil como de adultos mayores. En este modelo, las empresas se asocian con instituciones gubernamentales para apoyar la ampliación de la oferta de servicios de cuidado en una determinada zona. Como ejemplo, Smith y Gammage (2019, p.3) mencionan que “la empresa puede proporcionar el terreno y pagar los costos de construcción, mientras el municipio puede ser responsable de todas las operaciones, el control de calidad y la regulación”.

Otro conjunto de políticas consiste en establecer **convenios con proveedores de servicios de cuidado**, reservando espacios para sus trabajadores para facilitar el acceso a servicios de calidad cerca de sus locales de trabajo, o logrando tarifas reducidas con descuentos. Estos convenios pueden ser utilizados para facilitar el acceso a una diversidad de servicios de apoyo familiar, como guarderías, centros de cuidado a adultos mayores, proveedores de actividades de bienestar y/o rehabilitación, centros culturales y de ocio, gimnasios, entre otros. Las empresas pueden también asumir parte de los costos de tales servicios mediante **subvenciones o bonos**.

Con estas políticas, las empresas asumen parte de los costos y/o ayudan a reducir los gastos de los trabajadores asociados con la provisión de cuidado por terceros. Como indican Smith y Gammage (2019, p. 3), **“Este enfoque puede ser una opción económica para los empleadores y permite que los empleados tengan flexibilidad para seleccionar un proveedor de cuidado que satisfaga sus necesidades”**¹⁸. Cabe notar que tales políticas pueden cubrir desde el cuidado en la primera infancia hasta la educación superior, mediante diferentes formas de apoyo relacionadas con la educación de hijos e hijas (subsidios, becas, pago de libros, actividades en las vacaciones, etc.), pero también de los mismos trabajadores.

Considerando los **beneficios de estas políticas para las empresas**, estudios han identificado que la implementación de estas prácticas produce mejoras en la contratación y retención de personal diverso y cualificado, disminución del absentismo y de las tasas de rotación, y un incremento en la productividad derivado del aumento en la concentración y motivación de los trabajadores. Este enfoque también fortalece la imagen corporativa y el posicionamiento de las empresas en el mercado laboral (CFI, 2019).



En suma, “la provisión de servicios de cuidado infantil y de adultos mayores está vinculada a impactos empresariales de retención, aumento de la productividad, reducción del ausentismo, aumento del compromiso organizacional, aumento de la satisfacción laboral y reducción del estrés laboral. Fundamentalmente, estas tendencias empresariales positivas se deben en parte a que se espera que el cuidado de niños y adultos mayores reduzca los estresores relacionados a equilibrar trabajo y familia debido a la reducción del conflicto trabajo-familia”. (Smith y Gammage, 2019, p. 8).

Finalmente, como indica la Corporación Financiera Internacional (CFI, 2019), el cuidado infantil respaldado por los empleadores es una estrategia clave para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con pobreza, salud, educación, igualdad de género y trabajo digno. Desde la perspectiva infantil, el cuidado promovido por los empleadores promueve el desarrollo social, emocional, el lenguaje y las habilidades cognitivas, preparando mejor a los niños para la escuela y favoreciendo la igualdad de oportunidades educativas, especialmente para aquellos de familias con menos recursos. Para los padres y cuidadores, el beneficio se traduce en una mayor inserción laboral que contribuye a reducir la pobreza y las tensiones económicas, fomentando un ambiente familiar estable y saludable. Además, se asocia con una reducción de la violencia doméstica y el fortalecimiento de la confianza y habilidades para la crianza.

Existen diversos ejemplos que confirman estos resultados empresariales positivos. Por ejemplo, una empresa textil de Vietnam, Nalt Enterprise, identificó que ofrecer un servicio de cuidado infantil en la empresa redujo la rotación de personal en un tercio, mientras que el Banco Tokyo-Mitsubishi UF, en Japón, logró un incremento de más de cuatro veces en la retención de nuevas madres, y economizó USD. 45 millones en costos relacionados con la rotación de empleados al adoptar políticas relacionadas con el cuidado, como ofrecer servicio de guardería y licencia de maternidad extendida.

Finalmente, algunas empresas (como Afrifresh en Sudáfrica y MAS Kreeda Al Safi Madaba en Jordania) descubrieron que sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de cuidado infantil de sus empleados han mejorado sus reputaciones como empleadores predilectos en las comunidades donde actúan (Smith y Gammage, 2019). Adicionalmente, según Gammage, Sultana y Mouron (2019), disminuir a la mitad el costo de guarderías puede incrementar la oferta laboral femenina entre 6% y 10%. Además, estos expertos observan que, en países como Egipto, Kazajstán, Rumania y Turquía, el sector privado ha reportado resultados positivos en la retención de talento femenino mediante la adopción de estas estrategias.

18. Como veremos, esta flexibilidad es algo deseable para las y los trabajadores entrevistados en esta investigación.

Otro estudio, realizado por la Corporación Financiera Internacional (2019), documentó diversas estrategias de cuidado infantil que incluyen guarderías en el lugar de trabajo, centros de cuidado cercanos al lugar de trabajo y beneficios como vales, subsidios y asistencia fuera del horario laboral. Las modalidades de cuidado varían según los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados.

El documento resalta que la implementación de centros de educación y cuidado pre primario promovidos por los empleadores como buena práctica laboral se destaca globalmente por su efectividad en reducir costos empresariales y aumentar la participación femenina en el trabajo.



Entre las experiencias más destacadas en Asia en cuanto a cuidado infantil y apoyo laboral a mujeres se encuentran MAS Holdings y Borusan Mannesmann (CFI, 2019). MAS Holdings, un fabricante de indumentaria, **ha establecido guarderías en varias partes del mundo**. En una de sus fábricas en Jordania, la empresa implementó servicios como una guardería, atención de enfermería, una sala de lactancia y transporte seguro. Como resultado, se observó una disminución del 9% en ausencias laborales por enfermedad y un aumento en la contratación de mujeres.

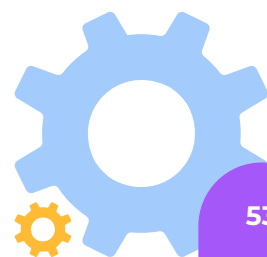
Estos cambios son especialmente significativos en un contexto de desarrollo socioeconómico bajo y reducida participación femenina en la fuerza laboral, destacando así el impacto beneficioso de estos servicios tanto para la empresa como para la comunidad.

Borusan Mannesmann, una empresa turca del sector de la industria pesada, implementa iniciativas que benefician a sus empleados y a los de otras empresas manufactureras. La empresa ofrece un subsidio infantil solicitado por los operarios masculinos para que sus esposas puedan integrarse a la fuerza laboral formal. En este programa, los trabajadores reciben un subsidio mensual de 200 liras turcas (USD 57) por cada hijo de 3 a 6 años, siempre que los niños asistan a una guardería o centro de educación preescolar y que las cónyuges estén empleadas formalmente. A pesar de que se consideró inicialmente la construcción de una guardería, se identificó que el subsidio era una solución más rápida y efectiva para alcanzar los objetivos generales de la empresa y apoyar a las familias trabajadoras.



En términos de experiencias exitosas en América Latina, la CFI (2019) destaca la empresa IBM de Chile, que estableció una guardería para satisfacer las necesidades de sus empleados. Previamente, realizó estudios de necesidades, incluyendo encuestas y grupos focales. Basándose en los resultados, implementó programas de cuidado flexibles: **cuidados de suplencia, cuidados “por hora” y cuidados fuera del horario normal de trabajo. La guardería, accesible para la empresa y la comunidad**, está ubicada cerca de su oficina en Santiago.

Este estudio también menciona a la empresa de indumentaria Patagonia, que opera también en Argentina y Ecuador, por su éxito en implementar una serie de estrategias tanto tradicionales como innovadoras para apoyar a su personal con responsabilidades parentales. Cuando los cuidadores principales deben viajar por motivos laborales, el plan de viaje de Patagonia les permite llevar con ellos a una persona que les proporcione asistencia: “Patagonia ofrece asistencia durante el viaje a las madres en período de lactancia, y a madres y padres con hijos de hasta 1 año que toman biberón” (CFI, 2019, p. 66). Esta empresa también cuenta con un programa para abordar las necesidades de los compañeros de trabajo cuando alguien se acoge a la licencia parental o para el cuidado de personas bajo su responsabilidad de cuidador. Los trabajadores pueden solicitar cubrir los puestos de los empleados que estén de licencia y utilizar esta oportunidad para desarrollar nuevas aptitudes u ocupar diferentes posiciones o rangos dentro de la compañía.



Recomendaciones Centrales

-  **1 Adoptar modelos colaborativos y de alianza:** Las empresas deberían considerar alianzas con otras empresas y gobiernos para compartir los costos y aumentar la accesibilidad a servicios de cuidado infantil y de adultos mayores.
-  **2 Establecer centros de cuidado en el lugar de trabajo o cerca de él:** Las guarderías cercanas o en las instalaciones de la empresa deben ser una prioridad para facilitar la conciliación laboral-familiar, especialmente en áreas con una alta demanda de servicios de cuidado.
-  **3 Expandir los servicios de apoyo familiar:** Las empresas deben ofrecer una variedad de opciones de cuidado y subsidios, cubriendo desde la infancia temprana hasta el cuidado de adultos mayores, para proporcionar flexibilidad a sus empleados.
-  **4 Fomentar la inclusión de políticas de cuidado en la cultura corporativa:** Implementar programas de cuidado infantil y de apoyo familiar fortalece la imagen corporativa, mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal.

4.2.5 Capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados

Las capacitaciones y la creación de redes de apoyo dentro de las empresas son herramientas clave para fomentar ambientes laborales equitativos, reducir sesgos de género y mejorar la conciliación entre la vida laboral y familiar. Estas iniciativas permiten superar obstáculos derivados de prejuicios y sesgos culturales, promoviendo un uso más efectivo de las políticas laborales relacionadas con el cuidado y la corresponsabilidad.

En términos de **capacitaciones**, el levantamiento hecho por Smith y Gammage (2019) de buenas prácticas del sector privado en el ámbito del cuidado se centra en los gerentes. Como ya se ha mencionado, la **falta de apoyo por parte de actores gerenciales** puede neutralizar las políticas formales, obstaculizando sus potenciales efectos positivos. Por un lado, muchas veces los responsables de supervisar la implementación de nuevas políticas tienen fuertes sesgos a favor de las políticas antiguas (Smith y Gammage, 2019).

Adicionalmente, **prejuicios y estereotipos de género relacionados a los roles y responsabilidades en la prestación de cuidado** impedirían una implementación adecuada y/o el uso de las políticas por parte de las y los trabajadores:

“Como resultado de su propia resistencia social y/o personal al cambio de roles, los gerentes pueden dificultar que sus subordinados aprovechen los programas progresistas. Si los subordinados aprovechan los programas, los gerentes pueden juzgar o evaluar negativamente a los empleados que utilizan estas políticas o programas (Brinton & Mun, 2016). En última instancia, la desaprobación de los gerentes y compañeros de trabajo desalienta a los trabajadores a utilizar los programas trabajo-familia al máximo - o incluso a utilizarlos en absoluto” (Smith y Gammage, 2019, p.10)



Considerando lo anterior, capacitar a los gerentes sobre cómo apoyar a nuevos padres y madres, facilitar el regreso al trabajo después de las licencias de paternidad y maternidad, así como sobre prejuicios y sesgos de género sobre las responsabilidades familiares y de cuidado de varones y mujeres, constituye una buena práctica que contribuye a reforzar las políticas y programas relacionados con el cuidado (Smith y Gammage, 2019).

Diferentes estudios demuestran que el conocimiento y apoyo por parte de supervisores es un elemento central para la implementación efectiva de políticas y prácticas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

Ahora bien, aunque los autores se centran en los responsables en implementar y supervisar estas políticas, reconocen que la **percepción y reacción que tengan los compañeros de trabajo** también pueden representar un obstáculo para el uso de políticas, aun cuando están disponibles e institucionalizadas. Por lo tanto, es fundamental que la **capacitación sea extensiva a todas y todos los trabajadores de la empresa.**



El apoyo por parte de los supervisores –así como de la cultura organizacional de modo más amplio– contribuye al uso más difundido de las políticas disponibles, permitiendo reducir los conflictos relacionados con el equilibrio entre la vida familiar y laboral, y asegurando que los diferentes potenciales beneficios antes mencionados se concreten, y que se logre un mejor clima laboral en las empresas. Sin embargo, esto no garantiza que no persistan sesgos implícitos de género en lo que se refiere al uso de esas políticas. En este sentido, “las creencias sobre los roles y responsabilidades de género son un obstáculo importante para que las políticas de cuidados y conciliación de la vida personal y laboral sean efectivas. Las políticas favorables a la familia y de conciliación de la vida personal y laboral son consideradas a menudo como un beneficio para las mujeres y que abordan “problemas de mujeres”. No sorprende, entonces, que las trabajadoras mujeres aprovechen más las iniciativas de conciliación, mientras que los hombres que las aprovechan pueden ser juzgados o castigados. En este escenario, las normas de cuidado de género se refuerzan” (Smith y Gammage, 2019, p.10).

Para evitar que las políticas relacionadas con el cuidado y la conciliación entre vida familiar y laboral reproduzcan los roles tradicionales y, consecuentemente, las desigualdades de género, e incorporar una dimensión transformativa, es fundamental que las capacitaciones y otras acciones de formación discutan y deconstruyan los prejuicios y sesgos de género sobre las responsabilidades familiares y de cuidado, cuestionando la perspectiva maternalista que atribuye a las mujeres la responsabilidad de las tareas de cuidado no pagas realizadas en el hogar.



Otra buena práctica mencionada en la literatura es el establecimiento de **grupos de apoyo para los trabajadores.** Junto con el *mentoring*, estos grupos y redes, que funcionan como espacios de participación voluntaria, promueven entornos laborales donde los empleados pueden compartir y conectarse (Mayoral et al., 2012).

Estas iniciativas no solo fortalecen las funciones del puesto y la carrera dentro de la organización, sino que también mejoran las relaciones interpersonales. Los grupos pueden contribuir al desarrollo de habilidades de resolución de conflictos y brindan un espacio donde los trabajadores pueden discutir una serie de temas relacionados con sus responsabilidades y necesidades de cuidado, así como las demandas y estrategias de conciliación (p. ej, demandas de tiempo conflictivas, desbordamientos emocionales, prioridades profesionales y planes de carrera entre cónyuges, desarrollo y cuidado infantil, división sexual del trabajo de cuidado, etc.). Asimismo, contribuyen a que los individuos reconozcan que una serie de problemas y conflictos que consideran personales son de hecho socialmente contruidos y, por lo tanto, compartidos con varios otros individuos (Smith y Gammage, 2019).

Mena et al. (2019) señalan que, aunque esta práctica no se menciona específicamente en la literatura como parte de las estrategias empresariales para erradicar las brechas de género, está fuertemente relacionada con la igualdad de género, principalmente en lo que atañe a la lucha contra la violencia de género en las organizaciones.

Estos autores destacan la **Red de Empresas por la Equidad de Género (RED EG) de España**, que realiza diversas actividades: **1)** conversatorios por la equidad de género, con periodicidad bianual, para visibilizar las acciones de buenas prácticas que realizan las empresas en materia de equidad de género, intercambio de experiencias, fortalecer lazos y posicionar temáticas estratégicas para el desarrollo de las empresas y **2)** organización de mesas temáticas donde se ofrece consultoría jurídica sobre el tema, acciones de formación e investigación y otras iniciativas interempresas.

Para Latinoamérica, Mena et al. (2019) mencionan la Red Argentina del Pacto Global, que es una organización que reafirma su compromiso por favorecer la equidad de género en el ámbito empresarial. Esta integra empresas con experiencias positivas al respecto: IBM Argentina, Telecom Argentina, Cormorán S.A., Banco Nación de Argentina, Carrefour Argentina, Cablevisión/Fibertel y Garbarino. Las acciones principales que realiza son actividades de capacitación en cuestiones de género y corresponsabilidad en el sector empresarial.

En Centroamérica, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU, 2019) de Costa Rica promueve grupos de apoyo y la realización de programas de capacitación exclusivos para mujeres en áreas de tecnología y liderazgo, además de la implementación de iniciativas para apoyar el balance y equidad de género de la comunidad LGBTIQ+ y fomentar la inserción laboral inclusiva.

La implementación de programas de desarrollo para hombres, especialmente en temas de masculinidad y el rol del hombre en la sociedad, así como programas de desarrollo para padres enfocados en la crianza consciente de los hijos son parte de sus capacitaciones en temas de corresponsabilidad.

Una evaluación de 47 empresas del sector privado de Costa Rica realizada por González y Rojo (2023) señala que las actividades de educación y capacitación se destacan como factores significativos en la promoción de las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), marcando diferencias en el avance de logros en torno a los ODS 2030.

Datos Relevantes

-  **Impacto de los prejuicios:** La desaprobación de gerentes y compañeros desmotiva el uso de políticas laborales inclusivas.
-  **Conflictos de género:** Las políticas de conciliación suelen percibirse como “beneficios para mujeres”, reforzando estereotipos.
-  **Enfoque organizacional:** El apoyo de gerentes y compañeros mejora el clima laboral y permite concretar los beneficios de políticas inclusivas.

Recomendaciones Centrales

-  **Capacitar a toda la plantilla:** Enfrentar sesgos de género mediante formación en corresponsabilidad y conciliación familiar-laboral.
-  **Enfocar acciones transformativas:** Cuestionar normas culturales que asignan roles de cuidado exclusivamente a mujeres.
-  **Establecer redes de apoyo:** Crear grupos de mentoría y espacios para abordar estrategias de conciliación y problemas compartidos.
-  **Fomentar liderazgos inclusivos:** Desarrollar programas específicos para empoderar a mujeres y sensibilizar a hombres sobre equidad.
-  **Articular iniciativas interempresariales:** Generar redes y alianzas para compartir experiencias y potenciar buenas prácticas.

4.2.6 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** integra **prácticas empresariales éticas y sostenibles** que **benefician tanto a la sociedad como a las empresas**. Las organizaciones pueden adoptar enfoques proactivos y estratégicos que transformen sus operaciones en beneficio social, ambiental y económico, fortaleciendo su competitividad y legitimidad.

La **revisión bibliográfica de Velasco et al. (2005) sobre la responsabilidad social empresarial (RSE)** identifica tres enfoques históricamente adoptados por las empresas:

- 1 **Enfoque del accionista**, que sostiene que la única responsabilidad de las empresas es incrementar sus beneficios.
- 2 **Enfoque del stakeholder**, que sostiene que las organizaciones deben rendir cuentas no solo a sus accionistas, sino también equilibrar los intereses de todos los grupos de interés afectados por sus actividades.
- 3 **Enfoque social**, considerado el más amplio, ya que sostiene que las empresas son responsables ante la sociedad en su conjunto. Según este enfoque, las empresas operan con el consentimiento de la ciudadanía (licencia para operar) y deben servir de manera constructiva a las necesidades y satisfacción de la sociedad.

En este último enfoque, Porter y Kramer (2011) distinguen dos agendas de acciones de RSE: reactivas y estratégicas. La agenda de acciones reactivas se concentra en que las empresas actúen como buenos ciudadanos corporativos, alineándose con las preocupaciones sociales de los stakeholders o grupos de interés y anticipándose a los efectos negativos de sus actividades. Esto incluye abordar cuestiones sociales y problemas que afectan la cadena de valor, específicamente aquellas que buscan limitar los daños causados por las actividades empresariales.

Por otro lado, la agenda de acciones estratégicas transforma las actividades de la cadena de valor en beneficio de la sociedad, al mismo tiempo que refuerza la estrategia de la organización. Estas acciones aprovechan las capacidades de la empresa para mejorar áreas dentro de su contexto competitivo.

Para Velasco et al. (2005) **“la estrategia empresarial debe ir más allá de las buenas prácticas, eligiendo una posición única”** (p. 57) que se enfoque en cuestiones que no solo benefician a la sociedad, sino que también fortalecen la estrategia de la empresa, y en iniciativas tácticas que aprovechan las capacidades de la organización para mejorar su entorno competitivo.

En esta misma línea, se ha señalado que la verdadera transformación de las agendas debe venir de un cambio en las estructuras económicas y empresariales; en este caso, pasa por concebir la responsabilidad de la empresa también como Responsabilidad Social de Género (RSG) (Medina-Vicent, 2016). Según esta propuesta, hasta la fecha las empresas han optado por “adoptar un enfoque más «integracionista» al mainstreaming, que pretende abordar los asuntos de género dentro del paradigma político existente y sin grandes cambios en la estructura institucional, en lugar de un enfoque de **“cambio de agenda”** (agenda-setting), que implica la transformación y la redirección de la misma agenda política” (p. 11).

En este contexto, surgió un nuevo concepto que se ha masificado y que es conocido mundialmente como empresas de triple impacto: social, ambiental y económico, partícipes de un desarrollo empresarial sostenible. Se han implementado diversos mecanismos para que las empresas puedan transformarse en empresas de triple impacto.

Rubíes (2023) señala que las empresas que desarrollan este tipo de negocios se conocen como “Empresas B” o “de tipo B” (B de beneficio), que buscan crear cadenas de valor innovadoras, basadas en la transparencia y la conciencia socio-ecológica. Para la autora, la filosofía de las “BCorp” se distingue por demostrar que las empresas pueden abordar problemáticas socioambientales.

De manera general, las prácticas de estas empresas se enfocan en la economía regenerativa, cuyo objetivo es recuperar los ecosistemas debilitados con el paso de los años y el impacto que tienen en la sociedad.

Además, respetan el medio ambiente evitando cualquier tipo de contaminación y promoviendo el uso adecuado de los recursos naturales, como el agua. El uso sustentable de los recursos es crucial, especialmente para empresas que manejan materias primas como madera, cartón, plástico o petróleo, ya que un manejo adecuado de estos recursos garantiza su disponibilidad a largo plazo para el disfrute de todas las personas. Por otro lado, las prácticas de responsabilidad social empresarial son fundamentales. Estas implican los compromisos que las organizaciones asumen hacia la comunidad, ayudando a resolver problemas actuales del medio ambiente y la sociedad. Estas prácticas incluyen “el respeto por los derechos humanos y el fomento de un crecimiento empresarial razonable sin detrimento del entorno que nos rodea” (Rubíes, 2023).

Según un estudio del Instituto Universitario IDEA de la Argentina (Rotstein, 2004), las principales motivaciones de las empresas líderes al implementar políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) incluyen la construcción de una identidad corporativa, la competitividad de la marca y la convivencia social.



La **identidad corporativa se fortalece** al atender las expectativas de los empleados sobre el rol social de la empresa, creando una cultura interna sensible y responsable, liderada por valores y visión inclusiva.

La competitividad de la marca se basa en utilizar la RSE como estrategia para obtener ventajas comerciales y mejorar la imagen institucional, generando beneficios económicos mediante relaciones activas con la comunidad y *stakeholders* primarios.

En cuanto a la convivencia social, aunque los *stakeholders* secundarios no están directamente ligados a las operaciones comerciales, su vínculo contribuye a la **legitimidad social de la marca**. Actualmente, la idea de respetar a los trabajadores como *stakeholders* primarios implica **eliminar las discriminaciones de género** que persisten en áreas como las remuneraciones, el acceso a puestos directivos y considerar el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Respetar a los *stakeholders* secundarios significa atender las expectativas de la comunidad y otras partes interesadas no directamente vinculadas a la empresa, pero que influyen en su percepción y legitimidad social.



Siguiendo esta línea, como parte esencial de sus políticas de responsabilidad social, las empresas deben **asumir su corresponsabilidad dentro de la sociedad en las tareas de cuidado**, proporcionando a sus empleados y empleadas **medidas de conciliación** que les permitan armonizar sus responsabilidades familiares y laborales. Los beneficios que derivan de alcanzar la conciliación entre estos dos ámbitos (trabajo y familia) “incluyen la **mejora del clima laboral, la disminución del estrés y de los conflictos humanos, el aumento de la satisfacción personal, el incremento en la retención de talento cualificado, la reducción de los costos de reclutamiento y formación**, una mayor fidelidad de la plantilla, así como un incremento en el rendimiento y la disminución del índice de ausentismo”. (Luena, 2004, p. 80).

Entre las acciones externas se destacan las que promueven el **bienestar social**, como la creación de fundaciones, el lanzamiento de campañas, la realización de talleres, la implementación de programas y la realización de donaciones.

Varias empresas latinoamericanas han creado fundaciones que brindan becas a estudiantes, otorgan préstamos a microempresarios, realizan donaciones a personas vulnerables y desarrollan estrategias para mejorar las condiciones ambientales.

Estas fundaciones también trabajan en el desarrollo de capacidades en jóvenes y adultos para mejorar sus competencias y oportunidades laborales (Vergara et al., 2020). Algunas empresas han iniciado campañas de concientización en las comunidades para fomentar el desarrollo y reducir los problemas sociales y ambientales (Tapia et al., 2018). Además, han organizado talleres para educar a niños y jóvenes en áreas como economía, emprendimiento, deporte y alimentación. Estos talleres también han destacado a grupos vulnerables, generando procesos de apadrinamiento (Acosta et al., 2018).

Las empresas también han implementado programas para el trabajo social, brindando educación a personas de bajos recursos y generando empleo en zonas rurales. Adicionalmente, existen programas destinados a apoyar económicamente a fundaciones o a proporcionarles materiales y servicios técnicos, y se han promovido estrategias para mejorar la salud de las comunidades (Ormaza et al., 2020).

Ciertas empresas se dedican a realizar donaciones de alimentos, financiar proyectos y asesorar en la gestión de emprendimientos, así como a brindar asistencia técnica a agricultores (Vergara et al., 2020). Finalmente, las empresas han promovido iniciativas de ayuda a familias afectadas por desastres naturales mediante la reinserción social y la construcción de infraestructuras viables para la educación y recreación (Tapia et al., 2018).

Recomendaciones Centrales

- 1**  **Transformar las estrategias de RSE:** Pasar de enfoques integracionistas a agendas transformadoras que aborden desigualdades estructurales.
- 2**  **Promover el triple impacto:** Adoptar prácticas que generen beneficios sociales, económicos y ambientales sostenibles.
- 3**  **Fortalecer la corresponsabilidad social:** Implementar medidas inclusivas para la conciliación trabajo-familia y reducir brechas de género.
- 4**  **Incorporar iniciativas sociales:** Diseñar programas educativos, campañas de concientización y estrategias para apoyar a comunidades vulnerables.
- 5**  **Fomentar economía regenerativa:** Restaurar ecosistemas degradados y optimizar el uso de recursos naturales.



4.3 Implementación, monitoreo y evaluación de buenas prácticas

Otra dimensión central para la consolidación de buenas prácticas empresariales relacionadas con el cuidado se refiere a las **estrategias de implementación, monitoreo y evaluación**. De modo similar a los temas anteriores, la mayor parte de la literatura sobre estos aspectos los discute en el contexto de políticas para impulsar la igualdad de género de modo más amplio, recomendando una serie de buenas prácticas orientadas a reducir brechas de género, que incluyen puntualmente acciones relacionadas con el tema del cuidado. Las estrategias, etapas y actores relacionados con la implementación, monitoreo y evaluación son discutidos predominantemente en diversas guías destinadas a empresas (y en algunos casos, también a gobiernos), elaboradas por organismos internacionales como ONU Mujeres, el PNUD, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2020), entre otras.

Un consenso que surge en esta literatura es que el primer paso en cualquier proceso de implementación es lograr el apoyo de la alta dirección de las empresas. Tal centralidad se refleja claramente, por ejemplo, en los principios WEPS del Pacto Global, donde el primer principio a que se comprometen las empresas signatarias es de “promover la igualdad de género desde la Alta Dirección” (ONU Mujeres, 2021, p.21). Como indica la WCO (2023), **“un compromiso desde arriba y un seguimiento visible de las iniciativas, en particular por parte de la alta dirección, marcan la pauta de las políticas y prácticas de una administración”** (p. 30).

Como estrategia para lograrlo, está la ya mencionada **capacitación de la alta gerencia**. El PNUD (2010), por ejemplo, resalta que “gracias a la capacitación, es posible sensibilizar a la alta gerencia y afianzar su compromiso a lo largo del ciclo de la implementación” (p. 68).

Sin embargo, recomienda como primer paso en los procesos para implementar Sistemas de **Gestión con Equidad de Género (SGEG)** la creación de un **Comité de Equidad de Género**, responsable del conjunto de las actividades relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de políticas. Tal comité debe contar con representantes del área de recursos humanos, de RSE y del sector de sistemas de gestión. Asimismo, debe incluir representantes de las más altas jerarquías y, en algunos casos, representación sindical. Finalmente, se recomienda que sea conformado con paridad por sexo (PNUD, 2010).

Otro paso previo para que empresas y organizaciones puedan avanzar en políticas y prácticas que promuevan la equidad de género (de modo general y, particularmente, la corresponsabilidad en las tareas de cuidado) es realizar un **diagnóstico organizacional**, centrado en las características del personal y sus condiciones laborales. El diagnóstico permite **identificar brechas de género** y “los procedimientos y las prácticas que generan desigualdades, inequidad y discriminación por razones de sexo, así como falta de reconocimiento y desvalorización”, muchas veces poniendo de “manifiesto desigualdades que no eran percibidas en la empresa” (PNUD, 2010, p. 69).

Así, un diagnóstico organizacional con perspectiva de género “debe identificar cuáles son las políticas, los procedimientos formales y/o las prácticas informales que generan desigualdad (como las brechas salariales), inequidad (como las oportunidades diferenciales de promoción para hombres y mujeres), segregación laboral y discriminación por razones de sexo, así como instancias de acoso moral, acoso sexual y formas de violencia basadas en el género”. (PNUD, 2010, p. 58).

Cabe resaltar que, en el **proceso de diagnóstico**, es fundamental asegurar una **amplia participación** de las y los trabajadores directos e indirectos. Como indica la WCO (2023), “es fundamental consultar ampliamente con las partes interesadas para garantizar que se



tengan en cuenta sus opiniones y necesidades. Esto puede incluir tanto a representantes del personal (internos) como a grupos que representan a mujeres trabajadoras (externos), quienes pueden aportar nuevas ideas sobre cómo mejorar las políticas y los procedimientos”. (p.13).

Los **indicadores** propuestos para un diagnóstico organizacional con perspectiva de género en las diferentes herramientas consultadas son diversos, cubriendo todos los aspectos de la vida organizacional. En lo que se refiere al tema del cuidado, las diferentes propuestas suelen incluirlo en la dimensión de las **políticas de conciliación vida familiar-laboral, y licencias de maternidad y paternidad y otros beneficios familiares**. El objetivo de los indicadores relacionados con estas temáticas es, de modo general, “determinar los problemas y las necesidades concretas que tienen las trabajadoras y los trabajadores de la organización para establecer el balance entre la vida personal, la familiar y la laboral y estudiar las posibles medidas por adoptar para mejorar dichas relaciones”. (PNUD, 2010, p. 69).

Los resultados del diagnóstico permiten **identificar ámbitos prioritarios de acción y las necesidades del personal**, proporcionando la base para la discusión al interior de la empresa y la formulación de una política orientada a reducir las brechas de género identificadas, es decir, constituyen la línea de base para la **Política de Equidad de Género y el Plan de Acción para su implementación**. En un segundo momento, esta línea de base sirve como referencia para **monitorear y evaluar los resultados** de las acciones adoptadas, identificando avances y aspectos a mejorar. Dos guías elaboradas en colaboración por Mujeres Empresarias, Unilever Chile y DESUC en Chile (2022, 2023) también destacan la importancia de que las empresas realicen un diagnóstico inicial para identificar brechas de género, lo cual es fundamental para el desarrollo de estrategias efectivas a corto, mediano y largo plazo.

Una vez que se cuenta con el diagnóstico, la etapa siguiente es formular una **Política de género y el Plan de Acción** (o Plan operativo) para su implementación. Conjuntamente, tales documentos establecen los lineamientos estratégicos para “reducir desigualdades e inequidades de género, así como prácticas discriminatorias directas e indirectas, y situaciones de hostigamiento laboral basadas en el sexo”, expresando por escrito el compromiso de la empresa con la implementación de políticas y prácticas que contribuyan a reducir las brechas de género (PNUD, 2010, p. 72). Las estrategias delineadas deben comprender la **definición de objetivos específicos y pertinentes al diagnóstico y la población objetivo**, y contar con indicadores claros que permitan, posteriormente, medir el progreso o identificar cuellos de botella.



Para una implementación exitosa, es necesario **priorizar y ejecutar acciones en etapas con plazos bien definidos**, contando con los recursos humanos, materiales y simbólicos necesarios, y un equipo con roles y responsabilidades claramente asignados. Sin embargo, también es necesario **mantener un margen de flexibilidad para la revisión y fortalecimiento** de los puntos débiles del plan que se vayan identificando a lo largo del proceso. Asimismo, como ya se mencionó, es fundamental **contar con el apoyo de la alta gerencia**. Además, se debe asegurar la **participación e inclusión de la mayor variedad y cantidad de actores** posible en su formulación y validación, así como una **difusión efectiva sobre sus contenidos** a todas las partes interesadas (Mujeres Empresarias, Unilever Chile y DESUC, 2022, 2023; PNUD, 2010).



También es fundamental adoptar medidas de **monitoreo y evaluación de los resultados**, mediante el uso de **indicadores apropiados y la generación de informes periódicos**, para garantizar que los esfuerzos se alinean con los objetivos establecidos. Esto permite identificar problemas o acciones que no están teniendo el impacto deseado, y realizar los ajustes pertinentes. Asimismo, el **monitoreo sistemático** permite a las empresas realizar un seguimiento del impacto de sus inversiones en políticas de cuidado y conciliación entre vida laboral y familiar. Para lograrlo, sin embargo, las empresas en general necesitan adecuar sus métodos de seguimiento de recursos humanos. Esto pasa por desarrollar un conjunto de métricas apropiadas para identificar plenamente el impacto potencial de la adopción de las diferentes políticas en la habilidad de las empresas relacionadas con la contratación, retención y lealtad e identificación del personal con la empresa, así como con la productividad, el ausentismo y las bajas por enfermedad. Estos indicadores, además, pueden ser combinados con “encuestas de clima laboral que recopilan información sobre la satisfacción de los empleados, la productividad, el uso de beneficios, el apoyo y estímulo de los gerentes y otras medidas de igualdad de género en la empresa” (Smith y Gammage, 2019, p.13).

Finalmente, desde una **perspectiva transformativa de roles de género** que conduzca a una reducción de desigualdades asociadas a la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado y del trabajo en el hogar, es fundamental que se adopten **indicadores desagregados por género**, que permitan identificar si persisten **sesgos de género implícitos en el uso de las diferentes políticas** de conciliación disponibles, así como de los servicios y apoyos ofertados por las empresas. Esto es fundamental, pues diferentes estudios demuestran que, aunque las políticas estén disponibles igualmente para ambos sexos, esto no significa que su uso sea equitativo, como ya mencionamos anteriormente.

Entre los pasos para implementar una estrategia se encuentra la capacitación de la alta gerencia, la creación de un **Comité de Equidad de Género**, responsable del conjunto de las actividades relacionadas con la **formulación, implementación y evaluación de políticas**; así como **realizar un diagnóstico organizacional**, centrado en las características del personal, sus condiciones laborales e identificar brechas de género con una amplia participación de las y los trabajadores directos e indirectos. Los resultados del diagnóstico permiten **identificar ámbitos prioritarios de acción** y las necesidades del personal. La etapa siguiente es formular

una **Política de género y el Plan de Acción** para su implementación. También es fundamental adoptar medidas de monitoreo y evaluación de los resultados, mediante el uso de indicadores desagregados por género, que permitan identificar si persisten sesgos de género implícitos en el uso de las diferentes políticas de conciliación disponibles

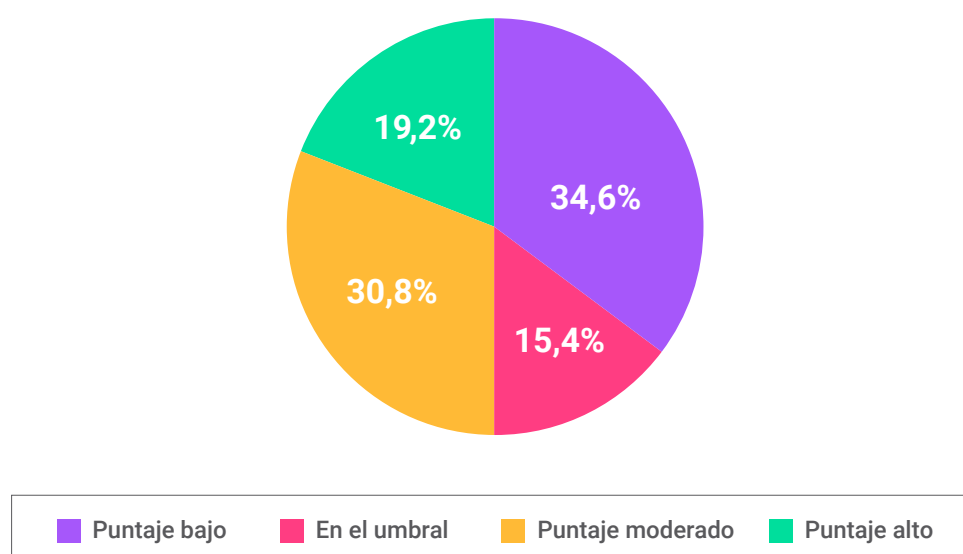


5. Estrategias y enfoques del sector empresarial sobre la corresponsabilidad del cuidado en Bolivia

En esta sección analizamos las políticas y prácticas en el ámbito del cuidado adoptadas por las empresas investigadas. Asimismo, indicamos las buenas prácticas que se destacan en cada uno de los aspectos considerados en la sección anterior. Antes de pasar a los resultados encontrados, cabe mencionar que, en general, el desempeño de las empresas estudiadas en términos de la adopción de políticas de cuidado es bajo. Como se mencionó anteriormente, las empresas estudiadas se destacan por su compromiso con la equidad de género y/o el empoderamiento de la mujer. Con base en los resultados de la encuesta, cada empresa fue evaluada según la presencia o ausencia de implementación, de modo equitativo para mujeres y hombres, de todas las políticas, prácticas e iniciativas relacionadas con la conciliación familiar-laboral y la corresponsabilidad en las tareas de cuidado. Los resultados fueron distribuidos en los siguientes rangos: empresas con puntajes bajos (17-49%); en el umbral (50-54%); puntajes moderados (55-68%) y puntajes altos (69-80%).

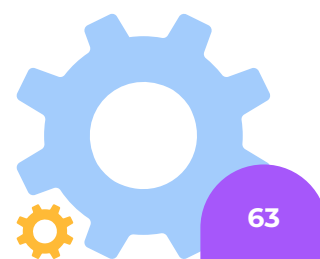
De las 26 empresas evaluadas, la puntuación más alta obtenida ha sido de 80.9%, y la más baja de 17%. La mayoría, representada por el 34.6%, se clasifica en la categoría de “Puntaje bajo”, mientras que el 15.4% está en el umbral. La categoría “Puntaje moderado” representa el 30.8% de la muestra, y la categoría “Puntaje alto” solamente el 19.2% de las empresas. Esta distribución indica una inclinación hacia los puntajes más bajos, considerando que la combinación de las empresas en las categorías “Puntaje bajo” y “En el umbral” supera la mitad del total evaluado.

Figura 19. Distribución porcentual de empresas según nivel de puntuación obtenida



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

Considerando que las empresas seleccionadas se destacan por su compromiso con la temática de la igualdad de género y la corresponsabilidad empresarial en el cuidado, los resultados confirman el supuesto inicial del proyecto de que existe un amplio espacio para mejoras en lo que se refiere a las prácticas del sector empresarial boliviano en el ámbito del cuidado.





En general, el desempeño en cuanto a la implementación de estas políticas es bajo. Las empresas destacan por su **compromiso con la equidad de género y el empoderamiento de la mujer**, pero en cuanto a la conciliación familiar-laboral y la corresponsabilidad en el cuidado, la mayoría de las empresas obtuvo puntajes bajos (17-49%). Solo el 19.2% alcanzó puntajes altos (69-80%).

5.1 Cultura organizacional

Como vimos en la sección anterior, una cultura organizacional favorable a la promoción de la igualdad de género, y a facilitar y apoyar la conciliación entre la vida familiar y laboral es fundamental para la implementación efectiva de políticas, prácticas y acciones orientadas a la redistribución de las tareas de cuidado. A continuación se destacan las siguientes prácticas y estrategias por área.

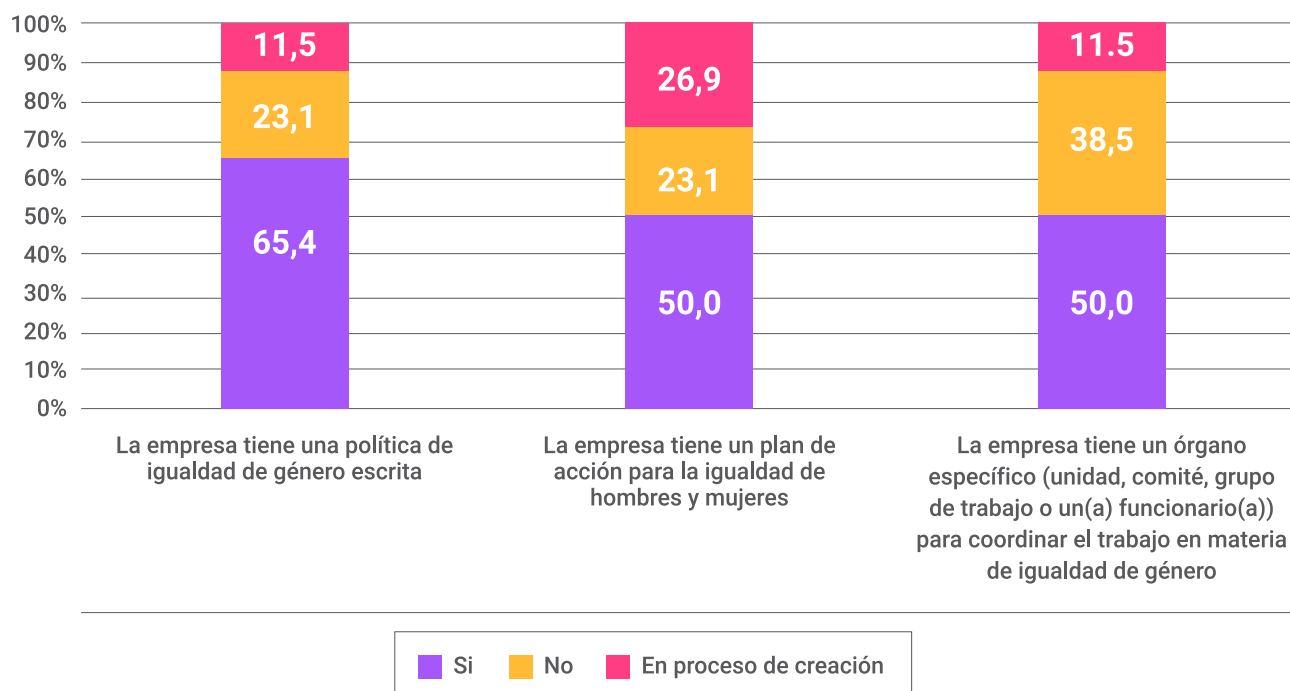
5.1.1 Políticas, planes y órganos de género

El **compromiso de la alta gerencia** con la equidad de género y, específicamente, con la conciliación de la vida familiar y laboral es un eje central de una cultura organizacional propiciadora de transformaciones. Una manera de demostrar y asegurar el compromiso de la empresa y sus gerentes es **formalizar este compromiso mediante el desarrollo de políticas y planes de género**, y la **creación de un órgano específico** dedicado a la coordinación y supervisión de las acciones definidas en los mismos.



De las empresas encuestadas, el **65.4%** afirma tener una política escrita de igualdad de género, mientras que el **23.1%** carece de ella y el **11.5%** está en proceso de crearla. Respecto a los planes de acción específicos para la igualdad de género, el **50%** confirma su existencia, el **23.1%** indica no poseerlos, y el **26.9%** se encuentra en la fase de desarrollo de dichos planes. En lo que concierne a la existencia de un órgano específico dedicado a la coordinación de la igualdad de género, el **50%** de las empresas reporta tener uno, en contraste con el **38.5%** que no cuenta con tal entidad y el **11.5%** que está en el proceso de establecerlo.

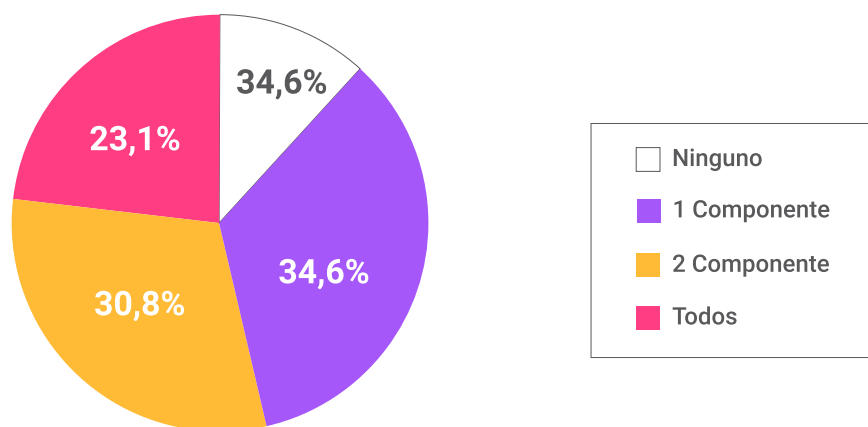
Figura 20. Implementación de medidas de igualdad de género en empresas



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

Los datos obtenidos reflejan un contexto en el que, aunque más de la mitad de las empresas han adoptado **compromisos formales con la igualdad de género**, todavía existe una variabilidad significativa en la planificación e institucionalización de estructuras para la **implementación de políticas específicas**. En relación con el proceso integral de política, los resultados indican que un 11.5% de las empresas no cuenta con ninguno de los tres componentes fundamentales: una política escrita, un plan de acción y un órgano institucionalizado para su supervisión. Un 34.6% dispone únicamente de uno de estos componentes, mientras que un 30.8% cuenta con dos de ellos. Finalmente, sólo un 23.1% del total de las empresas afirma tener implementados de manera integral los tres componentes mencionados. Estos resultados sugieren que, aunque una parte significativa de las empresas ha comenzado a desarrollar aspectos aislados de la política, sólo una minoría está adoptando un enfoque verdaderamente integral que cubra todos los elementos necesarios para una implementación y supervisión efectivas.

Figura 21. Grado de implementación de componentes de política integral en empresas



Nota. Elaboración propia en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

Es importante hacer notar que la prueba de Chi-cuadrado¹⁹ revela una asociación estadísticamente significativa entre los cuatro niveles de puntuación de las empresas (bajo, en el umbral, moderado, alto), que evalúan el grado de implementación de políticas y prácticas de igualdad de género, y el estado de las políticas escritas de igualdad de género en las empresas (si tiene, no tiene o está en proceso). Con un valor p significativamente bajo de 0.002, esta relación sugiere que **las empresas que han formalizado sus compromisos hacia la igualdad de género mediante políticas escritas tienden a obtener puntuaciones más altas.**

Este resultado demuestra que las políticas escritas no solo representan un compromiso formal con la igualdad de género, sino que también están asociadas con una implementación más efectiva y amplia de prácticas relacionadas. En consecuencia, la formalización de políticas puede ser considerada un indicador esencial de una gestión empresarial proactiva que promueve la igualdad de género y facilita la conciliación entre la vida laboral y familiar. Este hallazgo destaca la **importancia de desarrollar políticas escritas de igualdad de género** como un paso crítico hacia una mejora significativa en este ámbito dentro de las organizaciones.

Las políticas de igualdad de género en las empresas estudiadas pueden ser clasificadas según los siguientes enfoques: la formalización de políticas específicas; la integración transversal de la igualdad de género; el desarrollo de una cultura inclusiva; y la implementación de proyectos estratégicos específicos. Cada uno de estos enfoques tiene sus características, ventajas y desafíos.

5.1.1.1. Enfoque de formalización de políticas específicas

El primer enfoque se caracteriza por empresas que han formalizado la igualdad de género como un valor empresarial central. Estas empresas implementan políticas específicas y formalizadas de igualdad de género, claramente definidas y acompañadas de procedimientos detallados y comités que supervisan su cumplimiento.

Un entrevistado explica: “Tenemos una política específica para eso [...]. Por ejemplo, tengo un procedimiento de selección, que está específicamente diseñado para garantizar equidad de género, un manual de compensaciones que dice especialmente que las compensaciones están diseñadas para evitar cualquier sesgo por género”. (M-RRHH-Farmacéutico).

La formalización de estas políticas proporciona una estructura clara y asegura la responsabilidad en su implementación. Una de las experiencias indica la formalización de la política de igualdad de género, integrándose al principio de sostenibilidad, el cual es parte de su identidad. El programa Marca Magenta de un banco es la estructura formal que le permite una implementación consistente respaldada por un presupuesto constante:

“Nosotros trabajamos la igualdad de género desde dos grandes perspectivas. La primera se basa en tres pilares: igualdad de oportunidades, integración y acceso; empoderamiento de género y gestión de liderazgo; y espacios libres de violencia. Dentro de cada pilar, tenemos acciones tanto internas como externas. [...]. Además, todo lo relacionado con Marca Magenta, que probablemente has visto, sigue la espiral de las cuatro As: transformar a las personas, transformar nuestras relaciones, transformar la cultura y transformar el entorno. Estos tres pilares y las cuatro As son nuestras directrices para las acciones y planes respecto a la igualdad de género” (M-GNC-Financiero).

19. La prueba de Chi-cuadrado es un método no paramétrico utilizado para evaluar la independencia entre dos variables cualitativas, indicando si están relacionadas. Para la variable “La empresa tiene una política de igualdad de género escrita”, se obtuvo un Chi-cuadrado de 12,538 con 2 grados de libertad y una significación de 0,002, demostrando una relación estadísticamente significativa entre las variables examinadas.



Este tipo de enfoque tiene el potencial de proporcionar una estructura sólida y coherente para guiar las acciones y decisiones organizacionales. La claridad y el establecimiento de pilares y directrices permiten una implementación sistemática y consistente de las políticas de igualdad de género. Sin embargo, es crucial que este enfoque sea evaluado y ajustado periódicamente para asegurar que se mantenga relevante y efectivo ante los cambios sociales, económicos y culturales. La capacidad de incorporar retroalimentación y realizar ajustes estratégicos permite que el enfoque no solo se mantenga alineado con los objetivos iniciales, sino que también evolucione y responda adecuadamente a las nuevas demandas y desafíos.

5.1.1.2. Enfoque de integración transversal de la igualdad de género

El segundo enfoque incluye empresas que integran la igualdad de género en sus políticas, sin que esté explicitado en su misión o visión. Estas empresas no siempre formalizan estas políticas como documentos específicos, pero su espíritu está presente en diversas áreas operativas.

Un entrevistado ejemplifica este enfoque: “[La igualdad de género] en realidad está implícita dentro de nuestras políticas, por ejemplo, de recursos humanos, donde hacemos mención de que el banco trabaja con equidad” (M-RRHH-Financiero). **La integración transversal de la igualdad de género permite una mayor adaptabilidad y fomenta una cultura organizacional inclusiva, aunque puede ser más difícil de medir y evaluar debido a su naturaleza implícita.**

De manera similar, está la adopción de la política transversal, incorporando la igualdad de género como un valor corporativo. Este enfoque facilita la adaptación de las políticas a diferentes contextos y necesidades, pero la falta de formalización puede llevar a una implementación inconsistente que depende mucho de figuras clave promotoras, como se verá más adelante.

5.1.1.3. Enfoque de desarrollo de una cultura inclusiva

El tercer enfoque se centra en empresas que han desarrollado una cultura inclusiva y de no discriminación, sin depender exclusivamente de políticas específicas de igualdad de género. Estas empresas adoptan valores inclusivos y prácticas de no discriminación, enfatizando la inclusión de modo general y la creación de una cultura organizacional respetuosa. Un ejemplo es la incorporación en el estatuto orgánico de la promoción de la cultura de paz y la eliminación de prejuicios. Este documento señala que “dentro de la promoción de la cultura de paz está establecido que debemos tender siempre como valor al principio de eliminación de prejuicios, eliminación de los extremos de pobreza y riqueza, y la igualdad entre hombres y mujeres” (M-RRHH-Educación Superior).

Este enfoque fomenta una inclusión generalizada y permite una mayor flexibilidad en la aplicación de políticas, aunque puede carecer de especificidad y orientación en problemas particulares que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

Una de las empresas implementa políticas de equidad y cero tolerancia a la violencia a través de su Código de Ética. La adopción de valores inclusivos permite una respuesta rápida a las necesidades cambiantes, aunque la falta de políticas específicas puede resultar en una orientación menos enfocada en cuestiones de género particulares.

5.1.1.4. Enfoque de implementación de proyectos estratégicos específicos

El último enfoque agrupa a empresas que desarrollan proyectos específicos y establecen objetivos estratégicos para aumentar la representación y la igualdad de género.

“[la igualdad de género], hace parte de los valores, no está en la misión y visión de la empresa, pero sí es un compromiso que hemos asumido recientemente [...]. Nos hemos propuesto, a nivel de objetivo estratégico, elevar nuestra proporción de mujeres versus la de varones”, explica uno de los entrevistados. (M-RRHH-Tecnológico).



Este enfoque proporciona un camino claro y medible hacia la igualdad de género, aunque puede depender de proyectos individuales y dificultar la sistematización a largo plazo.

De igual manera, se identifican varias empresas que adoptan combinaciones de enfoques para la igualdad de género, reflejando tanto la formalización de políticas específicas como la integración transversal y el desarrollo de una cultura inclusiva. Una de las empresas transnacionales estudiadas ha establecido políticas globales que abarcan la igualdad de género, la inclusión y la no violencia, adaptadas a nivel regional en Sudamérica. Estas políticas son supervisadas por líderes de proyecto y equipos, asegurando su implementación en todos los niveles organizacionales.

5.1.2 Implementación, monitoreo y evaluación

Las empresas estudiadas han destacado factores y estrategias en el diseño y la implementación de las políticas, programas y acciones de igualdad de género. Entre estos, destacamos los siguientes:

5.1.2.1. Liderazgo comprometido

En el diseño y la implementación de programas y acciones de igualdad de género, las empresas estudiadas han destacado el rol de los CEO y la alta gerencia como factores determinantes. La mayoría de las experiencias demuestran cómo el liderazgo comprometido puede impulsar cambios significativos dentro de la organización. La máxima autoridad puede desempeñar un papel esencial en estas iniciativas, junto con la adhesión a principios globales como los de ONU Mujeres y el Pacto Global de la ONU.

Las **iniciativas impulsadas por la alta gerencia**, como se observa en varios casos, ofrecen la ventaja de un compromiso firme y la asignación rápida de recursos, facilitando la adopción y visibilidad de las políticas a lo largo de la organización. Este liderazgo puede inspirar y movilizar a los empleados, promoviendo un cambio cultural significativo y alineando los objetivos organizacionales con los principios de igualdad.



El rol de la alta gerencia, especialmente los CEO, es esencial para implementar políticas de igualdad de género. Las buenas prácticas se caracterizan por el compromiso visible de la alta dirección, la alineación con principios globales como ONU Mujeres y el Pacto Global de la ONU y la asignación rápida de recursos para mayor visibilidad de las políticas de igualdad.

5.1.2.2. Estándares y criterios de certificación internacionales

Los estándares y los criterios de las certificaciones internacionales son referencias importantes para el diseño y la implementación de programas y acciones para varias empresas. Una de las prácticas detectadas en el presente estudio es la integración de la igualdad de género como un valor corporativo fundamental, impulsado en gran parte por el criterio de certificación como *Top Employer*, así como por la adhesión a los principios de ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Esta experiencia refleja un compromiso institucional que va más allá del cumplimiento normativo. Estas certificaciones han servido como catalizadores para la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión, con evaluaciones periódicas que ajustan y mejoran las políticas según sea necesario. Esta estrategia ayuda a la empresa a mantenerse competitiva en el mercado global y también asegura que las políticas implementadas sean robustas y efectivas.

Sin embargo, las iniciativas lideradas por la alta gerencia pueden depender demasiado de individuos específicos, lo que puede poner en riesgo la continuidad de las políticas si esos líderes cambian. Además, hay que tener cuidado para que no exista la percepción de imposición desde arriba, la cual podría generar resistencia entre los empleados.



Las certificaciones internacionales, como *Top Employer* y las adhesiones a principios globales, son valiosas para la implementación de políticas de igualdad. **Estas certificaciones permiten evaluaciones periódicas y ajustes para mejorar la efectividad de las políticas y mantenerse competitivos.**

5.1.2.3. Diagnósticos, monitoreo y evaluación

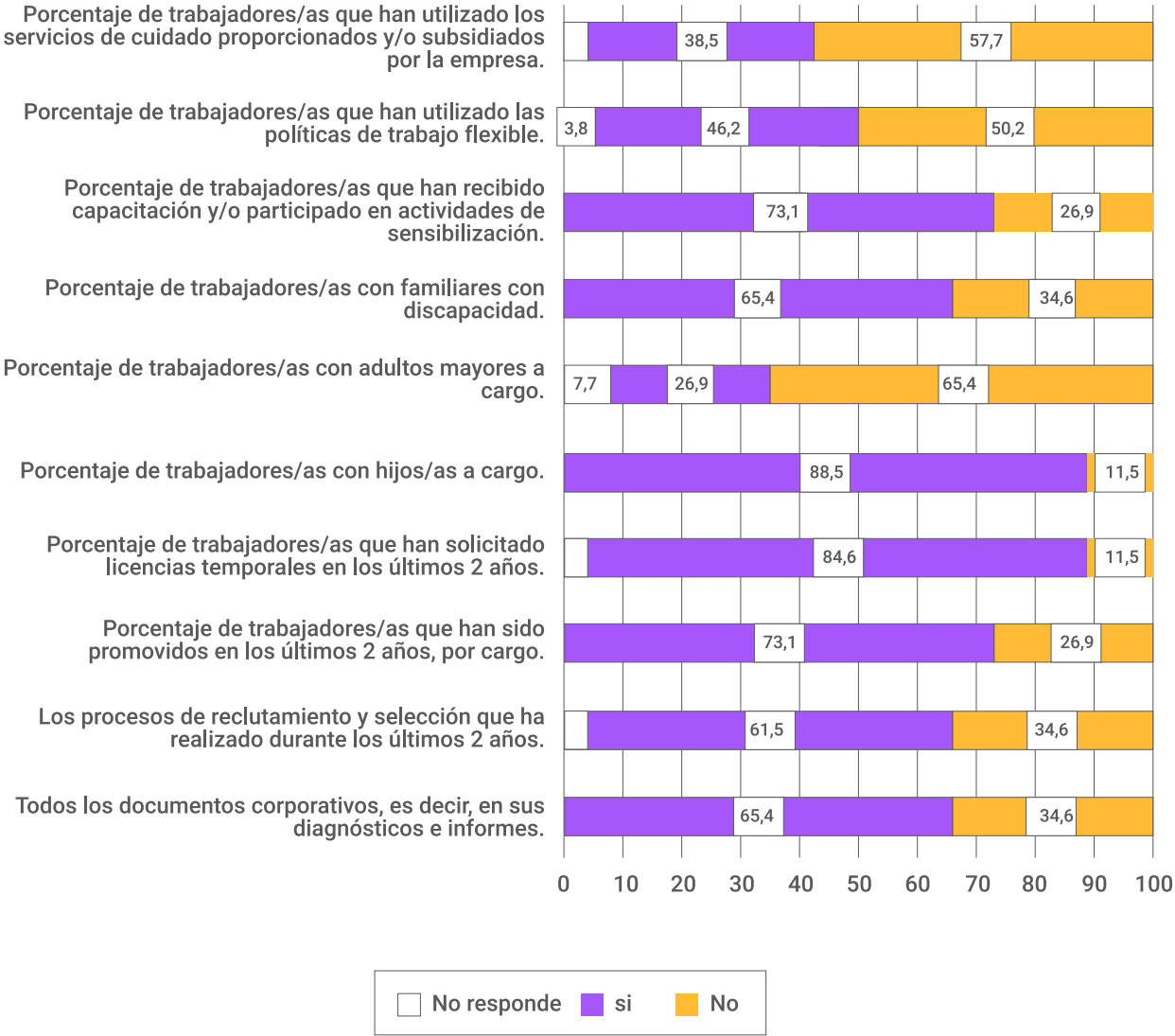
Los programas y acciones basadas en diagnósticos y evaluaciones internas proporcionan un enfoque detallado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa. Este método permite identificar áreas clave de intervención y desarrollar estrategias basadas en datos, asegurando que las acciones sean relevantes y efectivas. La ventaja de este enfoque es su capacidad para proporcionar soluciones a medida y su sostenibilidad a largo plazo, ya que se basa en mejoras continuas y en la participación de múltiples niveles de la organización.

Los resultados relativos a la implementación y seguimiento de políticas enfocadas en la igualdad de género en distintas áreas operativas reflejan estrategias diversas por parte de las empresas. El 65.4% indica que incluye información desagregada por género en todos sus documentos corporativos, demostrando una alta conciencia de la importancia de la perspectiva de género en la documentación y análisis corporativos. Sin embargo, el 34.6% no sigue esta práctica.

El 84.6% de las empresas ha afirmado contar con un registro por género de quienes han solicitado licencias temporales, lo que podría insinuar un entendimiento profundo de las dinámicas de género en la conciliación de la vida laboral y familiar, mientras que el 11.5% no lo tiene y el 3.8% no respondió. A la vez, solo el 26.9% hace un seguimiento de los trabajadores con adultos mayores a cargo, revelando una brecha significativa en el reconocimiento de las necesidades de este grupo demográfico: el 65.4% no lo hace, y el 7.7% no respondió. Para los trabajadores con familiares con discapacidad, el 65.4% realiza seguimiento, mientras que 34.6 % no lo hace.

El 73.1% de las empresas afirma monitorear la participación diferenciada por género en capacitaciones y sensibilización, lo cual es esencial para un desarrollo profesional equitativo. Sin embargo, el 26.9% no realiza este seguimiento. En cuanto a la implementación de políticas de trabajo flexible, el 46.2% de las empresas las documenta, mientras que el 50.0% no lo hace y un 3.8% no proporciona una respuesta. Respecto a los servicios de cuidado subsidiados, el 38.5% de las empresas los monitorea, el 57.7% no lo hace, y un 3.8% no responde. Estas cifras reflejan una adopción menos extensiva y subrayan la necesidad de mayor promoción y soporte para estas políticas de seguimiento dentro de las organizaciones.

Figura 22. Monitoreo de políticas desagregado por sexo



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

La recopilación de estos datos desagregados por género es un paso fundamental para garantizar la igualdad y la equidad de género dentro de las organizaciones. Al monitorear y analizar cómo se implementan y se utilizan estas políticas, las empresas pueden identificar áreas de éxito y oportunidades de mejora. Asimismo, permite identificar sesgos implícitos de género en el uso de las políticas disponibles en el ámbito del cuidado, los cuales constituirán obstáculos fundamentales para que los beneficios de las mismas se concreten.

Si bien los resultados de la encuesta indican, en una primera mirada, que una proporción mayoritaria de las empresas incorpora buenas prácticas en términos de monitoreo y evaluación, es necesario problematizarlos. Hemos encontrado, en el trabajo de campo, que muchas empresas **simplemente registran el género como parte de formularios que, después, no son sistematizados ni analizados**. En las empresas que han participado en los estudios de caso, si bien tienen la información, la misma está dispersa en cada pedido de licencia, uso de servicios de cuidado, etc. Como resultado, **no es posible identificar los sesgos en los usos de las políticas, como ya mencionamos anteriormente**. Esto, a la vez, impide a las empresas detectar problemas en la implementación efectiva de políticas y adoptar medidas para solucionarlos. Así, una tarea fundamental es **concienciar a las empresas de la importancia de no solo recolectar, sino de sistematizar y analizar los datos**.

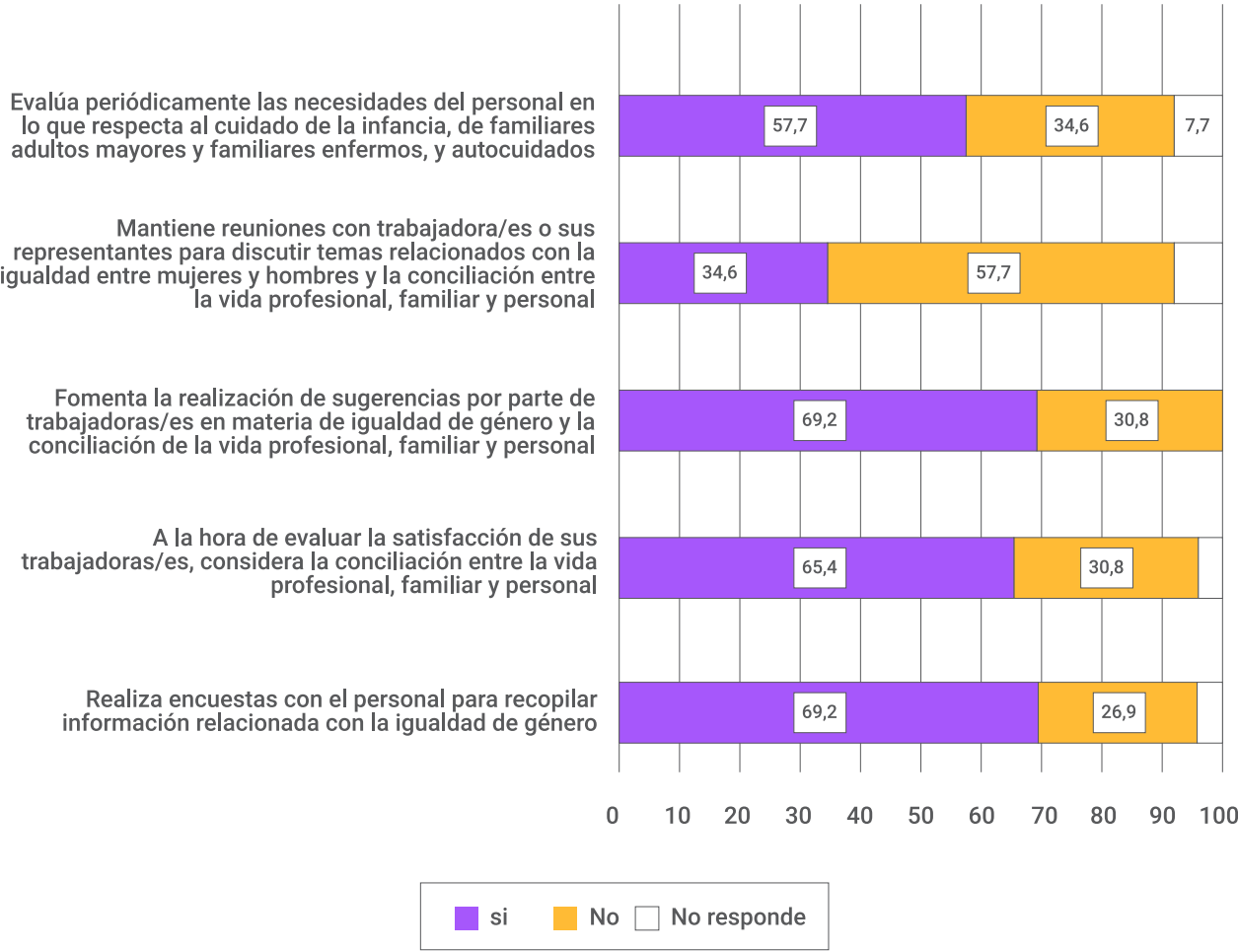
Con relación a las **medidas de evaluación**, los resultados de la encuesta indican que el 69.2% de las empresas realiza encuestas para recopilar información sobre **igualdad de género**, mostrando un compromiso proactivo en la **fundamentación de políticas de igualdad**. Sin embargo, el 26.9% aún no adopta esta medida, y el 3.8% no responde, lo que subraya un espacio significativo para ampliar la cobertura y el impacto de esta medida. En relación con la evaluación de la **satisfacción del personal respecto a la conciliación de la vida profesional, familiar y personal**, el 65.3% de las empresas considera estos aspectos, validando su importancia para el bienestar del empleado. No obstante, el 30.89% omite estos factores en sus evaluaciones, y el 4.0% no proporciona una respuesta, resaltando una vez más un campo claro para el **fortalecimiento de las evaluaciones en los procedimientos corporativos**.

En el tema de la **participación de los trabajadores** en los procesos de definición y/o evaluación de políticas, así como de los diagnósticos de sus necesidades, el 69.2% de las empresas afirma estimular a sus empleados a hacer sugerencias de políticas sobre la igualdad de género y la conciliación familiar-laboral, creando una plataforma para el diálogo que puede derivar en mejoras sustanciales en las políticas internas. Sin embargo, el 30.8% no fomenta esta interacción, reflejando la posibilidad de enriquecer la participación del personal en la formulación de políticas más inclusivas. Un reducido porcentaje de empresas, el 34.6%, sostiene **reuniones regulares con sus trabajadores** para discutir temas de igualdad y conciliación, mientras que el 30.8% **no toma en cuenta la conciliación entre la vida profesional y familiar** a la hora de evaluar la satisfacción de su personal. Estos datos indican áreas donde se puede mejorar la comunicación y adaptar las estrategias de evaluación para apoyar efectivamente a los empleados en un ambiente equitativo.



El monitoreo basado en diagnósticos internos proporciona datos específicos para diseñar políticas más efectivas. Sin embargo, muchas empresas aún tienen dificultades para sistematizar y analizar la información recolectada. Del total de empresas entrevistadas, el 65.4% incluye información desagregada por género en documentos corporativos, 65.4% monitorea la participación de género en capacitaciones y 69.2% realiza encuestas sobre igualdad de género.

Figura 23. Iniciativas de diagnóstico y evaluación



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

Las empresas de los estudios de caso han implementado diversos **canales de participación** para fomentar la **comunicación y la inclusión** dentro de sus organizaciones, los cuales también sirven como **herramientas de monitoreo y evaluación**.

Uno de los canales más robustos es el de comunicación jerárquica ascendente, empleando figuras referenciales como el manager y el project manager, quienes actúan como intermediarios entre el equipo y la dirección:

*Tratamos siempre de que sean, tenemos un par de **figuras referenciales**, el manager y el project manager, que siempre hay estas figuras en cada equipo. Ellos son como el **eje articulador entre el equipo y la empresa**. Entonces, si algo ellos detectan dentro de los equipos, algún tema en particular, son los primeros que deben notificar a [...] recursos humanos para que abordemos.*
M-RRHH-Tecnológico)

Los coordinadores reciben recomendaciones y observaciones del personal, las cuales luego son plasmadas en las reuniones con los gerentes para actualizar políticas y realizar enmiendas necesarias:

*Se toma en cuenta desde los coordinadores, que son como los supervisores de este personal: ellos son los que en teoría **van recibiendo la recomendación o las observaciones.** [...] Y ya la reunión cuando la tenemos para actualizar, por ejemplo, las políticas, los coordinadores son quienes ya han plasmado sus ideas a los gerentes.* (H-TH-Farmacéutico)

También se implementaron comités mixtos de seguridad y bienestar, integrados por representantes tanto de los trabajadores como del empleador. Uno de los comités de ética designado por la alta gerencia incluye a personas de diferentes regiones, cargos y niveles, permitiendo una representación equitativa y una participación en la toma de decisiones. **Un miembro del comité señaló:**

*Tenemos un **comité de ética** que ha sido designado por la alta gerencia. Participa gente de diferentes regiones, cargos y niveles. Estoy yo como gerenta de gestión de personas, la encargada de responsabilidad social, la jefa de medio ambiente, el jefe de capacitación, que, aunque es un cargo jerárquico, no tiene personal a su cargo y es la primera cara que la gente ve al ingresar a la empresa porque capacita a todos. También está una coordinadora de validación de un proceso de plantas, representando la parte industrial. Finalmente, está otra persona de mi área, de Santa Cruz, una asistente de gestión de personas, y una supervisora de promoción médica de Cochabamba.* (M-GGP-Farmacéutico)

Otro modelo es el **comité mixto de seguridad y bienestar**, conformado por representantes de los trabajadores y del empleador, que facilita una comunicación efectiva y equitativa entre todas las partes interesadas. (M-RRHH-Financiero).

*Otra **estrategia mixta de participación delega decisiones importantes**, como las relacionadas con la implementación futura del teletrabajo, a nivel directivo: “Hay ciertas decisiones que yo entiendo que se van a tomar en directorio y en el comité de gerentes, como esta, del teletrabajo, por ejemplo, ¿no?”* (M-RSE-Financiero).

Además, se implementan **encuestas para recoger las opiniones** de los empleados. Estas encuestas permiten a la organización conocer las necesidades y expectativas de su personal, facilitando una comunicación abierta y participativa. (M-RSE-Financiero)

Siguiendo esta misma lógica, se destaca la utilización de diversos **comités para permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones y la organización de actividades**. Estos comités abarcan desde la planificación de eventos hasta la implementación de políticas. Un entrevistado mencionó:



“Nosotros trabajamos mucho con comités, para todo hay comités, entonces hay la posibilidad de que la gente opine, participe a través de distintos comités.” Además, se combina este canal con encuestas anuales para consultar a los empleados sobre diferentes aspectos laborales, incluyendo horarios de trabajo y otras condiciones laborales. Estas encuestas permiten a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias de manera formal. (M-RRHH-Educación Superior)

De manera particular, se destaca una iniciativa que, como parte de políticas más globales, estableció un comité dedicado a **temas relacionados con la comunidad LGBTQ+**, con participación de personas de varios países de América Latina, incluido México, que actúa como guía debido a su experiencia en la inclusión de esta comunidad. Este comité permite **compartir y adoptar mejores prácticas a nivel internacional**, promoviendo la inclusión y el respeto a la diversidad sexual (M-RRHH-Tecnológico). También se implementó una iniciativa llamada “Jueves de tertulia” en Bolivia, donde se invitan a un máximo de 10 trabajadores y participan los dos gerentes de producción y operaciones. Este espacio informal permite a los empleados expresar sus sentimientos y necesidades directamente a los gerentes, fomentando una comunicación abierta y bidireccional. Un entrevistado explicó:

[...] Se invitan colaboradores que ya tienen cierta antigüedad, más de 6 meses hasta 5 o 6 años. Entonces, la idea de este “Jueves de tertulia” es plantearles preguntas en específico a los chicos: ¿Cómo te sientes? ¿Qué crees que necesita la empresa?. (M-RRHH-Tecnológico)

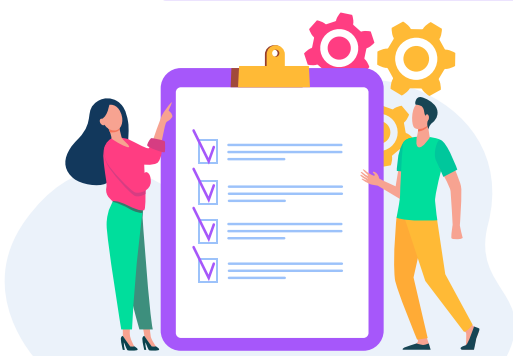
Este espacio informal permite una comunicación abierta y bidireccional, fomentando un ambiente de confianza y transparencia.

Cada uno de estos canales de comunicación presenta ventajas y límites específicos.

El **canal jerárquico ascendente** facilita una estructura clara para la toma de decisiones, pero puede ser lento y burocrático, además de que las inquietudes de los empleados pueden no llegar completa a los niveles superiores. **Los comités mixtos de seguridad y bienestar** permiten una representación equitativa y participación directa, aunque pueden enfrentar desafíos en la coordinación y el alcance de consensos, especialmente en organizaciones grandes. Las **encuestas consultivas** ofrecen una manera directa y anónima de recoger opiniones, fomentando la confianza, aunque pueden carecer de profundidad y contexto, limitando la acción sobre los resultados. Los **comités específicos** para la inclusión de diversidades sexuales aseguran que se aborden temas relevantes para comunidades marginadas y promueven la inclusión, aunque pueden ser percibidos como aislados dentro de la estructura organizacional. Finalmente, los **canales de comunicación bidireccionales e informales**, como los “Jueves de tertulia”, facilitan la interacción directa entre empleados y gerentes, promoviendo una comunicación abierta, pero su informalidad puede limitar la oficialidad de las decisiones y la implementación de cambios estructurales necesarios.

Por otro lado, las empresas estudiadas han implementado diversas **prácticas de monitoreo y evaluación** para fomentar la comunicación y la inclusión dentro de sus organizaciones. Estas prácticas varían en su grado de estandarización y formalidad, ofreciendo una visión comprensiva de cómo diferentes organizaciones abordan estas importantes actividades. Un ejemplo es el sistema para evaluar el clima laboral mediante entrevistas directas y puntuales. Un representante comentó:

*Antes hacíamos un sistema muy interno, eran preguntas directas [...], eran preguntas puntuales donde a la gente les preguntábamos, ¿no? Y a su vez, pedimos que nos den sugerencias y recomendaciones. Esta información luego se analizaba, se planteaba, y de ahí salió el **plan bienestar**, por ejemplo, que tenemos ahora, que la gente nos dijo: quiero esto, necesito esto. (M-RRHH-Financiero)*



Este **enfoque sistemático permite a la organización adaptarse a las necesidades específicas de sus empleados**. Otra táctica es el registro estadístico de casos de violencia, lo que permite un monitoreo confidencial y sistematizado. Un representante indicó: “Tenemos una ruta [sobre violencia], sí tengo hasta estadística de cuánta gente denuncia, solicita ayuda [...]. Claro que es bastante más confidencial, pero sí tenemos [monitoreo], está bien sistematizada, la tenemos medida”. (M-GGP-Farmacéutico).

También están las **encuestas de clima laboral** para evaluar el impacto y la evaluación por parte de los trabajadores de las políticas implementadas. Estas encuestas se realizan de manera anual y son complementadas por reuniones informativas con el rector para discutir posibles cambios en las políticas laborales:

*Nosotros hacemos estudios de clima, y ahí les preguntamos, en los estudios de clima, nosotros preguntamos **cómo se sienten con el horario que están teniendo**, si están conformes con el horario que tienen, si tienen alguna **sugerencia para mejorar**. (M-RRHH-Educación Superior).*

Una de las empresas realiza varias encuestas al año para **medir el nivel de satisfacción** de sus empleados, **destacando la importancia de evaluar la efectividad de sus actividades y el bienestar general del personal**. Un entrevistado explicó:

*Hacemos dos o tres encuestas al año para relevar justamente el **nivel de satisfacción**. Uno, tenemos las encuestas de satisfacción de las actividades que hacemos, al término de cada actividad lanzamos el cuestionario para saber cómo llegó el beneficio a cada persona. Dos veces al año, levantamos, recabamos datos para tener el e-NPS, que es el **Indicador de Satisfacción de Personales, el Employee Net Promoter Score**, que es justamente un indicador que refleja cuán felices está nuestro equipo dentro de la empresa. (M-RRHH-Tecnológico).*

Este enfoque **permite una evaluación continua y detallada del estado interno de la organización**. De manera similar, están las evaluaciones de satisfacción para cada actividad y las encuestas sobre la experiencia del trabajador para **evaluar su compromiso y pertenencia**. Una representante explicó:

De cada actividad, se realiza una evaluación de satisfacción, digamos, si ha habido el programa de liderazgo para mujeres, entonces ellas finalizan el programa y realizan la evaluación al programa. [...] También hay una encuesta que le llamamos IEX sobre la experiencia del colaborador interno. [...] Este año, [los resultados] han salido hace un mes, la encuesta de experiencia al colaborador interno evalúa clima [laboral], también compromiso, pertenencia y otras cosas que pueda necesitar la gente. (M-RRHH-Financiero)

A su vez, están las estrategias que **combinan la medición del clima laboral con la recopilación de información cualitativa en talleres de bajada de clima organizacional**, donde los empleados pueden expresar problemas concretos y aspectos de mejora. Un representante señaló:

*Por ejemplo, medimos el clima laboral, donde se pueden **escuchar diversas demandas**. Sí, hay preguntas abiertas que se toman seriamente, se evalúan y se analizan. Después de realizar la medición, se hace una evaluación sector por sector para recoger información cualitativa. (M-GGP-Farmacéutico)*

En resumen, los **sistemas estructurados permiten una recopilación sistemática y detallada de datos**, facilitando la toma de decisiones informadas, aunque pueden **carecer de flexibilidad y personalización**. Las encuestas y entrevistas de satisfacción ofrecen una manera directa y anónima de recoger opiniones, fomentando la confianza, pero pueden carecer de profundidad y contexto. Los enfoques informales y cualitativos, como los talleres de bajada de clima o los **“Jueves de tertulia”**, promueven una comunicación directa y abierta, aunque pueden carecer de la formalidad necesaria para implementar cambios estructurales. **La combinación de estos enfoques puede ofrecer un equilibrio adecuado**, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las necesidades y expectativas de sus empleados de manera integral.

En conclusión, para fomentar la igualdad de género al interior de las empresas en general y, en específico para crear políticas y prácticas para el cuidado se recomienda:

- 1 Formalizar políticas escritas:** Asegura un compromiso claro y contribuye a una mejor implementación de la igualdad de género.
- 2 Desarrollar planes de acción concretos:** Estos deben ser específicos para abordar la igualdad de género de manera efectiva.
- 3 Crear órganos dedicados:** Los órganos encargados de coordinar y supervisar la igualdad de género son cruciales para la implementación y monitoreo.
- 4 Adoptar un enfoque integral:** Es preferible no solo tener políticas escritas, sino también un plan de acción y un órgano para su supervisión, lo que facilita un enfoque estructurado y efectivo.
- 5 Fomentar una cultura inclusiva:** La inclusión debe estar integrada de manera transversal en todas las áreas de la organización.
- 6 Evaluar y ajustar regularmente:** Realizar evaluaciones periódicas del estado de la implementación y ajustar las políticas y prácticas según sea necesario.

5.1.2.4. Divulgación efectiva de las políticas de igualdad de género

La **divulgación efectiva de las políticas de igualdad de género** es esencial para garantizar que todos los empleados comprendan y se comprometan con los principios y prácticas de la organización. Los casos estudiados revelan diversas estrategias eficaces utilizadas por diferentes empresas para comunicar sus acciones.

La **centralización de la información en plataformas digitales internas** es una de las prácticas más efectivas y la más destacada por todas las empresas estudiadas. Como explica uno de los entrevistados:

En esa plataforma, a la que solo tienen acceso los coreanos, tienes absolutamente toda la información de la empresa, tanto a nivel central y Sudamérica como a nivel global. Entonces, si tengo curiosidad por conocer las políticas globales, entro al Core y puedo leerlas en detalle. (M-RRHH-Tecnológico)

Esta plataforma permite a los empleados acceder fácilmente a documentos y recursos que son traducidos al español, promoviendo la transparencia y accesibilidad. Además, la empresa envía recordatorios periódicos a través de correos electrónicos corporativos para mantener a todos informados sobre actualizaciones y eventos relacionados con la igualdad de género. La ventaja principal de esta estrategia es la facilidad de acceso a la información y la capacidad de mantener a los empleados constantemente actualizados. Sin embargo, la dependencia de la tecnología y del acceso digital puede ser una limitación en entornos que tengan menor acceso a herramientas tecnológicas.

Paralelamente a la centralización de la información en las plataformas, la **difusión a través de correos electrónicos institucionales** asegura una comunicación rápida y directa. Sin embargo, existe el riesgo de saturación de correos electrónicos, lo que puede resultar en que algunos empleados no presten la debida atención a los mensajes. También se emplean las **redes internas**

privadas de las empresas para este propósito. Esta práctica garantiza que todos los empleados reciban la información de manera uniforme y tengan un recurso accesible para cualquier aclaración. Estas plataformas internas aseguran que todos los empleados tengan acceso rápido y directo a la información relevante, promoviendo la transparencia y la accesibilidad.

El uso combinado de canales de comunicación, como correos masivos, grupos de *WhatsApp* y tableros de anuncios, asegura que todos los empleados estén informados, independientemente de su acceso a la tecnología. Uno de los entrevistados explica la diversificación de sus medios de comunicación para asegurar que sus colaboradores estén informados:

*Para ciertos grupos de personas, usamos **correos masivos**. Para aquellos sin correo, utilizamos grupos de **WhatsApp** y los 'cambalaches' [tablero de anuncios]. En la planta de producción, el personal operativo no tiene correo electrónico, así que usamos los cambalaches y tótems de información para comunicarles, además de los grupos de WhatsApp. [Adicionalmente], todo nuevo colaborador recibe en la inducción su código de ética. (H-TH-Farmacéutico)*

Este enfoque integral garantiza que el mensaje llegue a todos los empleados, pero la coordinación de múltiples canales de comunicación puede ser un desafío logístico y asegurar la consistencia del mensaje requiere un esfuerzo considerable.



Integrar las políticas de igualdad de género en **los programas de inducción** es otra práctica destacada que asegura que todos los empleados comprendan y se comprometan con estos valores desde el primer día. Este enfoque garantiza que todos los miembros de la organización estén informados y comprometidos con estos valores desde el inicio, estableciendo una base sólida para una cultura inclusiva. Sin embargo, este tipo de estrategias requiere una planificación y actualización constante para mantenerse relevante, lo que puede ser un desafío logístico y de recursos.

Los **talleres especializados** fomentan un compromiso activo y permiten la aclaración de dudas. Un ejemplo es la organización de talleres para todos los empleados, incluidos pasantes y personal tercerizado, asegurando una comprensión profunda de las políticas de igualdad de género. Este método asegura un compromiso real y profundo de los empleados, pero requiere tiempo y recursos significativos, además de un seguimiento constante para asegurar que los conceptos aprendidos se implementen en la práctica diaria.



La elaboración y uso de recursos visuales, gráficos y digitales, como agendas corporativas, es una práctica efectiva para la difusión de políticas de igualdad de género. Un ejemplo es la distribución a los empleados de una agenda interna que incluye información detallada sobre programas de desarrollo de talento y bienestar. Estos materiales no solo hacen que la información sea más accesible y fácil de entender, sino que también permiten a los empleados tener una referencia constante y tangible de las políticas y beneficios disponibles. Esta estrategia mejora la retención de información y también asegura que los empleados puedan consultar fácilmente los detalles de las políticas de igualdad de género, fomentando así una mayor comprensión y compromiso con las iniciativas de la empresa.

En general, se observa que los buenos resultados son logrados a través de la combinación de **diferentes estrategias y recursos**, permitiendo aprovechar las ventajas de cada una, promoviendo la sostenibilidad y efectividad de las políticas, al tiempo que se aseguren los recursos y el apoyo necesarios para su implementación exitosa. Así explica uno de los entrevistados:

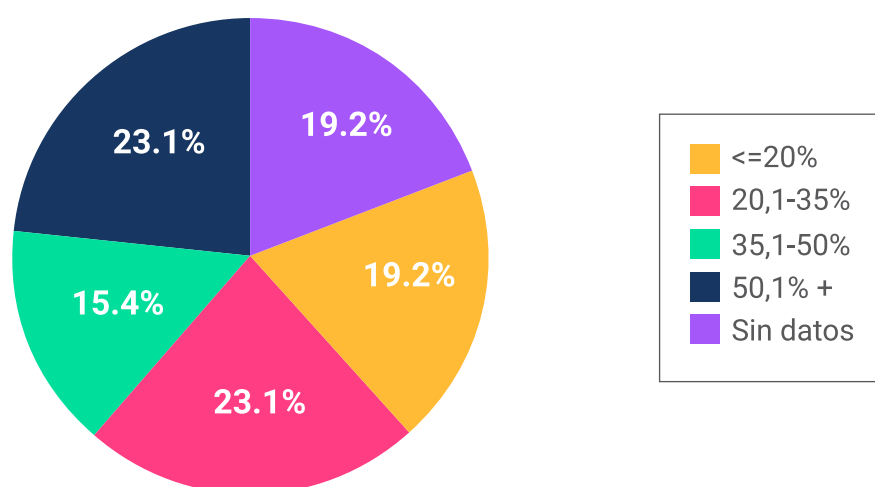
*Ya habíamos realizado en 2015 [...] un primer estudio, apoyado por instituciones externas, como la GTZ, para **analizar los costos empresariales de la violencia**. Este estudio proporcionó la base para afirmar que no se trataba sólo de una moda y que queríamos hablar de igualdad de género en el banco, sino que esto era **algo que teníamos que hacer**. [...] Si hablamos de actores, hemos sido muy inspirados desde arriba por nuestra presidenta del directorio, [...] nace un poco también desde la inspiración de ella y desde el mandato de ella”*
M-RSE-Financiero).

Simultáneamente, la misma empresa del testimonio anterior se adhirió a principios internacionales como los de ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas, que proporcionaron un marco estructurado para evaluar y mejorar continuamente sus políticas. Esta combinación de liderazgo visible y estrategias basadas en datos le ha permitido crear políticas robustas y sostenibles, movilizándolo a toda la organización hacia la igualdad de género.

5.1.2.5. Igualdad de género en la alta gerencia y políticas de cuidados

Los datos recolectados sobre la presencia de mujeres en cargos de dirección no permiten una evaluación precisa de la representación femenina en niveles ejecutivos, ya que el 19.2% de las empresas encuestadas no ha proporcionado respuesta sobre este punto. Esto dificulta la comprensión de las dinámicas de género en el ámbito corporativo y plantea interrogantes sobre el acceso y la transparencia en la gestión de información empresarial²⁰. De las empresas que proporcionaron información, el 23.1% reporta tener entre un 20.1% y un 35% de mujeres en posiciones de liderazgo, indicando una presencia femenina moderada. Por otro lado, el 19.2% de las empresas tiene menos del 20.0% de sus líderes compuestos por mujeres, revelando que una proporción considerable aún exhibe una representación femenina limitada en sus estructuras jerárquicas. Adicionalmente, un 15.4% de las empresas tienen entre un 35.1% y un 50% de mujeres en cargos de dirección, mientras que el 23.1% supera el 50.1%, lo cual refleja un paso hacia la paridad de género.

Figura 24. Representación femenina en cargos de dirección según rangos porcentuales



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

20. La omisión de información podría deberse a varios motivos, incluyendo que las empresas no dispongan de los datos necesarios o que decidan no revelarlos.

Ahora bien, existe una relación estadística significativa entre las empresas con porcentajes elevados de **mujeres en puestos de liderazgo** y aquellas que obtuvieron los puntajes más altos en la implementación de **políticas de conciliación entre la vida familiar, laboral y de corresponsabilidad y redistribución de los cuidados**. El análisis del coeficiente de correlación de Pearson²¹, denotado como “r”, entre el porcentaje de mujeres en cargos de dirección y el puntaje total obtenido en la encuesta es de 0.316. Esto indica una correlación positiva moderada entre estas dos variables. Dado que el valor de r es positivo, se puede concluir que a medida que aumenta el porcentaje de mujeres en cargos de dirección, también tiende a aumentar el puntaje total obtenido en la encuesta, y viceversa²².



La presencia de mujeres en cargos de liderazgo sigue siendo limitada en muchas empresas, aunque algunas muestran progresos hacia la paridad. Además, se observa una relación entre la mayor representación femenina en la alta gerencia y mejores puntajes en políticas de conciliación familiar y corresponsabilidad en los cuidados. El **23.1%** de las empresas tienen más del **50%** de mujeres en cargos de dirección. En las empresas con mayor presencia femenina en cargos de liderazgo, se observa una mayor efectividad en la implementación de políticas de conciliación laboral y corresponsabilidad de cuidados.

5.1.3 Incentivo a la paternidad activa y la redistribución del trabajo de cuidado

Según la información recopilada sobre la presencia de medidas que fomenten la participación equilibrada de mujeres y hombres en las actividades familiares, el 42.3% de las empresas encuestadas indica que cuentan con dichas medidas, mientras que el 57.7% señala que no. Cabe notar, sin embargo, que existe una comprensión muy limitada de lo que constituirá tales medidas.

Las medidas mencionadas en la encuesta están orientadas a **facilitar la conciliación entre la vida familiar y laboral**. Al estar disponibles para ambos géneros y **no presentar sesgos explícitos de género**, se considera que estas políticas fomentan una participación equilibrada. De este modo, se presume que poseen una **dimensión transformativa en términos de equidad de género**. A la pregunta “¿La empresa cuenta con medidas que fomenten específicamente la participación equilibrada de mujeres y hombres en las actividades familiares?”, las empresas que han contestado afirmativamente, han listado las siguientes medidas: **flexibilidad laboral o horaria para atender asuntos familiares urgentes; concesión de días libres para cumpleaños del personal y permisos temporales para celebraciones familiares importantes; programas de bienestar y apoyo educativo; y actividades de integración familiar**.

Los estudios de caso confirman este entendimiento limitado de medidas que incentiven la corresponsabilidad parental y la redistribución de las tareas del cuidado en el hogar. Por ejemplo, algunas respuestas han señalado a las prestaciones en el marco de Ley General del Trabajo de 1942 como medidas de apoyo a los cuidados: “cuando las mujeres tienen familia, disponen de horarios de lactancia y bajas médicas más largas, así como de licencias prenatales y posnatales. Esto les permite organizarse mejor.” (M-RRHH-Financiero). Esta respuesta refleja cómo algunas empresas aún consideran las tareas de cuidado como responsabilidades exclusivas de la madre, en lugar de promover una corresponsabilidad parental que fomente una distribución equitativa de estas tareas entre ambos padres.

21. Medida estadística que evalúa la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables. El rango de valores de r va desde -1 hasta 1.

22. Se debe advertir que el valor de r no es cercano a 1, así que la relación no es perfecta, sino más bien moderada. Además, el valor asociado de significancia (Sig. bilateral), que indica el nivel de significancia estadística de la correlación, es de 0.163. Esto sugiere que la correlación no es estadísticamente significativa a un nivel convencional de significancia (establecido en 0.05). Esto significa que no se puede asegurar que la correlación observada no sea simplemente el resultado del azar.

Otras respuestas han apelado a la experiencia privada y la responsabilidad de cada familia para lograr la corresponsabilidad de tareas de cuidado:

*El momento que deseas, que puedas, depende de la organización de la persona. Lo que pasa es que es importante también y yo lo digo por experiencia personal. Yo también soy mujer, yo también tengo hijos y también quiero un crecimiento personal, entonces mi esposo me apoya, por ejemplo, cuando mi hijo tenía 1 año y yo viajé a Costa Rica para terminar una especialidad y mi hijo se quedó con su papá. Todos me decían: '¿Se va a quedar tu hijo solo con su papá?', pero él también tiene la responsabilidad del cuidado de nuestro hijo. No es una limitante, creo que se trata de que desde nuestras casas tenemos que pedir. No es que me estás ayudando, no es que me estás colaborando, **somos iguales** y él también a veces necesita viajar por trabajo y yo me quedo con nuestro hijo. **Si no haces eso desde casa, no se logra la corresponsabilidad**' (M-RRHH-Financiero).*



Este tipo de visión no considera que el ámbito laboral puede **colaborar significativamente en la transformación de la distribución injusta del cuidado**. Al centrarse únicamente en la organización familiar, se ignora el potencial de las políticas laborales para promover un reparto más equitativo de las responsabilidades de cuidado.

Ahora bien, existen algunos ejemplos de buenas prácticas que sí se orientan a incentivar la corresponsabilidad en las tareas de cuidado y una redistribución de estas tareas entre varones y mujeres, para lograr una distribución más equitativa de la carga que representan. Por ejemplo, la implementación de capacitaciones orientadas a impulsar la corresponsabilidad parental, algunas en colaboración con instancias ampliamente reconocidas para promover una crianza afectiva y compartida, como UNICEF. Estas iniciativas serán discutidas más adelante.

Finalmente, en lo que se refiere a la formación gerencial sobre **cómo apoyar a nuevos padres y madres y sobre los sesgos inconscientes relativos a los derechos y responsabilidades en el cuidado**, solo el 19.2% de las empresas encuestadas cuenta con tal iniciativa. En este contexto, está la experiencia de implementación de un curso de coaching empresarial orientado al liderazgo tanto para hombres como para mujeres. Aunque no se trata de una práctica directa, este enfoque de coaching puede considerarse un paso inicial importante para fomentar la corresponsabilidad, ya que uno de sus objetivos es sensibilizar a los líderes para que comprendan las circunstancias y desafíos específicos que enfrentan sus colaboradores.

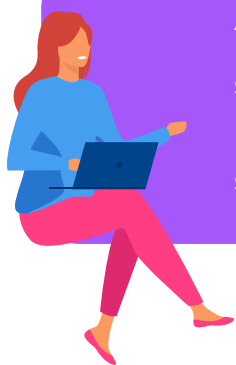
*[Un curso de formación] así específico, creo que no se ha tratado, pero se ha abordado [en el espacio] de liderazgo para gerencia y jefatura. Ahí, nos hemos dado cuenta de que este tipo de **políticas tienen que ser promovidas por la gerencia**, por eso ha habido entrenamiento y coaching para ellos.* (M-RRHH-Financiero)

La inclusión de niveles jerárquicos intermedios, como gerentes y jefes de agencia, incluidos los mandos medios rurales, demuestra un compromiso institucional significativo para integrar estas prácticas a todos los niveles de la organización. Como la empresa ha mencionado, “se trata de

sensibilizar, de que se pongan en los zapatos del otro, de trabajar temas de empatía. [...] Sin los líderes no se puede, entonces estamos en ese proceso” (M-RRHH-Financiero).

Enfatizar la empatía a través del coaching es un primer camino crucial para enfrentar el desafío de la corresponsabilidad y promover una cultura organizacional más equitativa y consciente de las responsabilidades compartidas en el cuidado.





Aunque un porcentaje significativo de empresas ha adoptado políticas para la conciliación familiar y laboral, la comprensión de estas medidas sigue siendo limitada. El **42,3%** de las empresas tiene medidas para fomentar una participación equilibrada en las actividades familiares. Solo **19,2%** de las empresas ofrece formación para apoyar a padres/madres y gestionar los sesgos inconscientes relacionados con el cuidado.

5.2 Políticas y prácticas laborales

5.2.1 Trabajo flexible o flexibilidad laboral para emergencias

De las empresas que han participado en la encuesta, el **75% afirma contar con políticas de trabajo flexible, mientras que el 25% indica no tenerlas**. Estas cifras indicarían, en una primera mirada, que existe una amplia adopción de prácticas laborales flexibles que favorecen la conciliación de la vida laboral y personal. Sin embargo, tales resultados deben ser leídos con cuidado. En la mayoría de los casos, se confundió sistemas de trabajo flexible con flexibilidad laboral para atender emergencias o necesidades intermitentes de cuidado. Salvo rarísimas excepciones, **estas son acciones no institucionalizadas**, que se deciden caso a caso según la necesidad específica de algún trabajador en un momento dado.

Antes de presentar las buenas prácticas identificadas en las empresas que efectivamente implementan tales políticas, cabe mencionar algunos aspectos. La implementación de políticas de trabajo flexible para facilitar la conciliación entre la vida familiar y laboral e impulsar la redistribución del trabajo de cuidado depende de una serie de factores más allá de la cultura organizacional y la voluntad de la alta gerencia de adoptarlas. Para algunos sectores y/o puestos laborales es más factible implementarlas, mientras que para otros es literalmente imposible. En este sentido, sectores como el de las tecnologías de la información **tienen más posibilidades de una implementación extendida de acciones como el trabajo remoto**, mientras que otros, como el sector financiero, lo tienen para algunas posiciones (por ejemplo, gerentes) y no para otras (cajas, atención al cliente, etc.). Consecuentemente, las buenas prácticas que hemos identificado **no están disponibles de manera equitativa para todos los trabajadores de una misma empresa**.

En el ámbito de las políticas de trabajo flexible, los estudios de caso del sector de las tecnologías de la información se destacan. Una de las prácticas es trabajar casi totalmente mediante el trabajo remoto, el cual es incorporado en los contratos de trabajo:

Estamos casi virtual, casi al 100%. De hecho, los trabajadores que están en otras ciudades son 100% virtuales [...] cuando ingresa una nueva persona a trabajar en la empresa, firman un documento de teletrabajo. O sea, ya está normado prácticamente dentro de la empresa. (M-RRHH-Tecnológico).



Para algunos puestos es necesaria alguna medida de presencialidad, pero aun en estos casos existe la posibilidad de realizar el trabajo remoto parcialmente, algunos días de la semana:

Creo que el aporte que me da la empresa es eso, ¿no?, poder trabajar en casa ciertos días [...] por lo menos, a nosotros los que somos papás, creo que le cae muy bien, tal vez les cae mejor incluso a las personas que trabajan 100% remoto, porque hay personas acá que trabajan todos los días en casa, nosotros no, porque como somos del área de IT, tenemos que estar acá por cualquier situación, entonces, con mi compañero, nos turnamos más o menos, dos días, tres días, alguien hace, entonces, siempre hay uno acá y el otro no.
(TH-8.2-Tecnológico)

Pero **la empresa también deja abierta la posibilidad de que trabajen desde sus oficinas**, habiendo la infraestructura necesaria para esto. Asimismo, incentivan a los trabajadores que pueden hacer **trabajo remoto al 100% a que trabajen desde las oficinas ocasionalmente y realicen actividades presenciales para mantener la conexión entre los trabajadores** de la empresa:

Siempre invitamos a los chicos a que vayan a la oficina. **No dejamos de hacer actividades presenciales.** Hemos hecho un junte para el día del trabajo en la terraza de la oficina. Y los viernes vamos todo el equipo administrativo. Recursos humanos, finanzas, gerentes. Entonces, los chicos de producción, que son los ingenieros de software, ya saben que los viernes, si van a la oficina, nos juntamos y pedimos almuerzo y a veces en la noche nos vamos a Happy Hour en algún lugar. (M-RRHH-Tecnológico).

Esta práctica es identificada en otras empresas que ofrecen la **posibilidad de trabajo remoto a casi todos los trabajadores**, a solicitud de los mismos:

“Es [por tiempo] indefinido. Indefinido, y solo tienen que solicitar y listo” (M-RRHH-Tecnológico). Pero para algunos puestos no está disponible: “Muy pocas son las mamás que están haciendo el trabajo en oficina, salvo el área administrativa que sí necesitamos la presencialidad.” (M-RRHH-Tecnológico).

*En el sector financiero, **algunas empresas ofrecen la posibilidad de teletrabajo, pero solo para algunos puestos administrativos**, debido a las características particulares del trabajo en la banca: “No, solamente es para los administrativos, no es para front. No es posible. A un cajero no le puedes pedir que haga teletrabajo” (M-RRHH-Financiero). “Es que se complica el tema de trabajar en casa, hasta para los mismos funcionarios. Es difícil coordinar, porque nosotros hacemos un trabajo que demanda mucha presencialidad, atendemos a los clientes, o la coordinación del trabajo”. (M-RRHH-Financiero).*



La **falta de institucionalización de medidas de conciliación y las altas cargas laborales en ciertos periodos** dificultan el equilibrio vida- trabajo, puesto que la flexibilidad y el acceso a las mismas están sujetos a discreción de cada supervisor o jefe de área.



Empresas de otros sectores también han **implementado una modalidad de teletrabajo o home office diferenciada según la naturaleza del cargo**. Para los puestos ejecutivos, esta modalidad está disponible, permitiendo así una mayor flexibilidad: *“Para los puestos administrativos, hemos establecido una modalidad de home office [...]. No obstante, para los cargos operativos, como la visita médica, que requieren estar en las calles, no es posible aplicar el home office”* (H-TH-Farmacéutico).

El mantenimiento de esta **flexibilidad después de la pandemia ha marcado una diferencia con otras empresas** *“Aunque la pandemia impulsó esta práctica, muchas empresas han dejado de utilizarla; sin embargo, nosotros queremos seguir ofreciendo esta flexibilidad, permitiendo a nuestro personal trabajar algunos días desde casa”* (H-TH-Farmacéutico). Esta decisión se debe a que, según la evaluación de la empresa, tal política genera trabajadores más motivados y proactivos: *“Consideramos que las personas que están apasionadas justamente por su trabajo están altamente motivadas, van a venir con nuevas ideas, que nos va a diferenciar también de la competencia, ¿no?”* (H-TH-Farmacéutico). El beneficio final para la empresa es contar con un equipo altamente productivo: *“Entonces, el beneficio es tener personas que estén satisfechas, apasionadas por su trabajo, identificadas con los valores de la empresa. Entonces, al final del camino, la empresa va a contar con personas altamente productivas, apasionadas, ¿no?”* (H-TH-Farmacéutico).

En términos de igualdad de género en la solicitud de beneficios, la empresa no diferencia entre hombres y mujeres en la solicitud de home office, aunque reconoce que los líderes, quienes están más presentes en las oficinas, pueden encontrar más difícil trabajar desde casa: *“No podría diferenciar entre hombres y mujeres, porque la verdad es que nos solicitan por igual. Incluso quienes menos solicitan, tal vez, son los líderes, que están más presentes aquí y les cuesta más trabajar desde casa”* (H-TH-Farmacéutico).

En el mismo sector farmacéutico, algunas empresas tienen **políticas de flexibilidad laboral que se aplican a ciertos cargos**, especialmente en áreas de *back office*. Estos empleados tienen la posibilidad de trabajar parcialmente desde casa manteniendo un compromiso de armonía con las exigencias de la empresa:

*Para algunos cargos, esto **no es para todos, para cargos sobre todo de back office** y demás, sí, hay **políticas de flexibilidad laboral**, por ejemplo, de poder trabajar un tiempo en casa, un tiempo en la oficina, obviamente bien equilibrado con las necesidades de la misma empresa, pero sí tenemos esa posibilidad. [Tenemos cargos] que no tiene la necesidad de estar físicamente trabajando en la oficina, [ellos] pueden tomar medio día o pueden trabajar, digamos, un día por semana en su casa.* (M-GGP-Farmacéutico)

En todas las empresas entrevistadas en este sector, **no se ha registrado un uso diferencial por género entre los beneficiarios de esta política**. Asimismo, en ambos casos el uso de tal política es más eventual y limitado que en los casos anteriores.

Cabe resaltar que **las políticas de trabajo remoto identificadas surgieron en el contexto de la pandemia**, por la necesidad de adaptación frente a las restricciones a la presencialidad. Pero en algunos casos, las empresas han decidido mantenerlas, por haber demostrado traer beneficios para la empresa, además de facilitar la conciliación familiar-laboral para los trabajadores:

Un punto **positivo de la pandemia** ha sido que le ha demostrado a la empresa que **puede tener trabajadores en cualquier parte de Bolivia** y que pueden trabajar desde sus casas y aplicar cierto tipo de controles internos para que la persona pueda rendir y cumplir sus objetivos y todo. (M-RRHH-Tecnológico)

Algo que hemos, que creo de alguna manera nos trajo beneficioso la pandemia, por ejemplo, [es] que empezamos, **aprendimos a trabajar en remoto, porque antes éramos muy presenciales**, ¿no? Se conectaban desde casa, coordinamos, aprendimos, pero en una semana nos adaptamos y dijimos ¡guau!, tenemos esa habilidad para adaptarnos y lo hicimos. Muy bien, de esas prácticas han quedado...algunos colegas tienen acceso a trabajo remoto. (M-RH-Financiero)

Es algo que nos agrada mucho poder mantener, pese a que nuestro rubro ahora también está cambiando un poco y **la presencialidad está volviendo a ser un criterio**. Pero nosotros nos mantenemos, pese a las dificultades, nos mantenemos con el trabajo remoto para beneficio del equilibrio personal familiar. (M-RH-Tecnológico)



Con relación a la **flexibilidad en la jornada laboral**, la totalidad de las empresas estudiadas la posibilita, pero solo en casos de emergencia, es decir, como algo eventual.

Tres empresas se destacan por tener **prácticas más permanentes de flexibilidad**, más allá de situaciones imprevistas. Algunas empresas permiten a los trabajadores definir sus horas de trabajo para cumplir con sus responsabilidades familiares, como, por ejemplo, recoger a los hijos de la escuela:

Uno de ellos era papá y tenía un poquito ese choque [para conectarse], ¿no? De que 'pasa que yo a esa hora tengo que recoger a mi hijo porque mi esposa todavía está trabajando'. Y el cliente ha dicho: 'no hay problema'. (M-RRHH-Tecnológica)

Otra buena práctica de flexibilidad en la jornada laboral es la oferta de una serie de opciones de horarios y turnos, permitiendo en gran medida un **ajuste a las necesidades de cuidado diferenciadas** de sus colaboradores:

Por ejemplo, en el área de posgrado, **algunos dicen que el horario continuo no les sirve y prefieren el horario discontinuo**. Sin embargo, dentro de la misma área, hay personas que prefieren el horario continuo. Algunas empleadas dicen: 'Yo tengo que recoger a mi hijo porque soy madre soltera y no tengo quién me lo recoja, necesito irme a las 11:00 y volver a las 15:00'. Entonces, no nos hacemos problema; les ayudamos para que su vida familiar, laboral y personal, o estudio, se acomoden. [preguntamos] '¿Qué horario te sirve?'. (M-RRHH-Educación Superior).

Cabe notar que la opción de horario continuo, si bien fue inicialmente adoptada como respuesta al contexto de la pandemia, se mantuvo por decisión de los mismos trabajadores:

*“[...] eso fue por la pandemia, pero ¿qué hicimos? Llegó el momento en que se levantaron todas las medidas y las autoridades sanitarias permitieron volver a los horarios normales. Entonces, preguntamos, **hicimos una encuesta escrita***

***a todo el personal** y les dijimos: ‘bueno, ¿qué hacemos? Nos toca volver, ¿quieren volver al horario que teníamos antes o quieren trabajar en horario continuo?’ El horario continuo ganó por amplia mayoría [...]. Los empleados dieron razones como tener más tiempo para la familia y otras actividades, ir al gimnasio, estudiar y realizar más cosas”.*
(M-RRHH-Educación Superior).



Así, la organización busca alinear los horarios con las preferencias y necesidades de los empleados. Pero, para satisfacer las necesidades de los estudiantes y otros usuarios que requieren de servicios después de las 4 de la tarde, se adoptó un sistema novedoso de **horario flexible con alternancia de turnos**:

*[...] surgió la necesidad de extender el horario más allá de las 4 de la tarde porque los estudiantes se quejaban de no encontrar a nadie disponible después de las 4, y aquellos que trabajaban hasta las 6 tampoco encontraban a nadie. Para resolver esto, **adaptamos nuestros horarios con áreas que trabajan por turnos**. Por ejemplo, las áreas de atención al estudiante y marketing tienen dos grupos: uno que trabaja de 8 a 4 y otro de 11 a 7, rotando semanal o mensualmente.*
(M-RRHH-Educación Superior)

Según la entrevistada, estas **políticas de trabajo flexible han generado diversos beneficios** para la organización, como la mejora de la productividad y la satisfacción del personal. Asimismo, han contribuido a mejorar la conciliación entre vida laboral, familiar y personal:

*[...] nos dimos cuenta de que **éramos mucho más productivos trabajando en horario continuo** y, además, **la gente lo apreciaba muchísimo**. Decían: ‘Qué hermoso es llegar a mi casa de día, sentarme con mi hijo y hacer tareas. Aunque no almuerce con él, está bien, sacrifico el horario de comer, pero puedo hacer tareas, actividades, jugar, ir al parque y llevarlos a actividades extracurriculares, como clases de gimnasia de 5 a 6 de la tarde. Antes, a las 8 de la noche, no se podía hacer nada. Entonces tengo más tiempo para compartir con mi familia, **tengo más tiempo para hacer otras actividades**, tengo más tiempo para incluso prepararme, formarme [...] porque me rinde más el día’.*
(M-RRHH-Educación Superior)

Los trabajadores entrevistados también resaltan los **beneficios de poder ajustar sus turnos de trabajo**, tanto para lograr un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar, como para tener más tiempo para la vida personal:

*Si mi trabajo es hasta las 4, me puedo quedar hasta las 5 y ya no vengo los sábados, por ejemplo. Entonces, eso me acomoda para estar de lunes a viernes aquí y sábado y domingo **poder cumplir con mi familia** [...] Aparte de eso, también me dan la ayuda de que yo no venga los sábados para poder estudiar, porque dejé mis estudios a medias. Entonces, también vengo los sábados a estudiar Derecho.*
(TM-5.2-Educación Superior)



En suma, las entrevistas realizadas indican que las políticas de trabajo flexible constituyen un importante apoyo a la **conciliación entre la vida familiar, laboral y personal**.



Si bien las experiencias positivas identificadas no están disponibles para todos los trabajadores de las empresas, **no cuentan con sesgos explícitos de género**, es decir, lo que existe está disponible para ambos géneros, siendo el criterio para definir el acceso o no a las mismas el puesto laboral y las tareas que desempeñan en las empresas. Con relación a los sesgos implícitos, en algunos casos nos han indicado que las políticas son utilizadas de modo equitativo por varones y mujeres, pero la mayoría ha reconocido no saberlo, pues **no han realizado un diagnóstico del uso de las medidas desde una perspectiva de género**.

Finalmente, con relación al **potencial transformativo**, algunos de los varones entrevistados indican que el acceso al trabajo flexible les ayuda a participar más en el cuidado de sus hijos, pero, sin identificar si hay **equidad en el uso de estas políticas**, no es posible afirmar que el potencial transformativo efectivamente se está concretando en los casos estudiados de modo más amplio.

Datos Relevantes

1



Adopción de Políticas de Trabajo Flexible:

- a) 75% de las empresas encuestadas tienen políticas de trabajo flexible.
- b) En la mayoría de los casos, estas políticas son acciones no institucionalizadas y decididas caso a caso.

2



Sectores y Aplicación de Políticas:

- a) **Tecnología de la información:** Uso extendido de trabajo remoto, incorporado en contratos laborales, con opciones de presencialidad ocasional.
- b) **Financiero:** Teletrabajo limitado a puestos administrativos o ejecutivos.
- c) **Farmacéutico:** Trabajo parcial desde casa para áreas específicas como back office.

3



Origen y Evolución de las Políticas:

- a) Muchas políticas surgieron durante la pandemia y se mantuvieron por sus beneficios comprobados.
- b) **Ejemplo:** Horario continuo o flexible adoptado inicialmente en pandemia y luego institucionalizado.

**Flexibilidad Horaria:**

- a) La mayoría de las empresas permite ajustes en los turnos, pero generalmente en casos de emergencia.
- b) Algunas destacan por opciones permanentes, como horarios definidos por los trabajadores o turnos rotativos.

**Impacto y Beneficios:**

- a) Mejora en la productividad y satisfacción del personal.
- b) Mayor equilibrio entre vida laboral, familiar y personal.

**Perspectiva de Género:**

- a) Políticas disponibles para ambos géneros, pero sin diagnósticos sobre su uso equitativo.
- b) Algunos hombres reportan mayor participación en el cuidado infantil gracias a estas políticas.

Buenas Prácticas**Trabajo Remoto en Tecnología de la Información:**

- a) Incorporación de trabajo remoto en contratos laborales, con opciones de presencialidad ocasional y actividades para fomentar la conexión laboral.

**Horarios Flexibles Permanentes:**

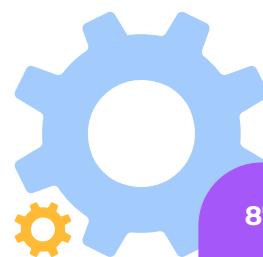
- a) Posibilidad de definir horarios para atender responsabilidades familiares, ajustando turnos según necesidades.

**Adopción de Horario Continuo:**

- a) Iniciativa surgida en la pandemia y mantenida por los trabajadores, alineando horarios laborales con preferencias personales.

**Flexibilidad Rotativa:**

- a. Alternancia de turnos para garantizar atención a usuarios y flexibilidad para los empleados.



Recomendaciones

1



Institucionalizar Políticas de Trabajo Flexible:

a) Convertir las prácticas ad hoc en políticas formalizadas y accesibles para todos los empleados donde sea factible.

2



Diagnóstico del Uso por Género:

b) Realizar estudios para identificar posibles desigualdades en el acceso o uso de estas políticas desde una perspectiva de género.

3



Expansión del Alcance:

c) Adaptar modalidades de trabajo flexible a más áreas y niveles dentro de las empresas, considerando las limitaciones del puesto laboral.

4



Sensibilización y Comunicación:

d) Promover entre los trabajadores y líderes los beneficios del trabajo flexible, tanto para la productividad como para la conciliación personal y familiar.

5



Evaluación del Potencial Transformativo: Monitorear cómo las políticas impactan en la redistribución del trabajo de cuidado y la participación equitativa de hombres y mujeres en las responsabilidades familiares.

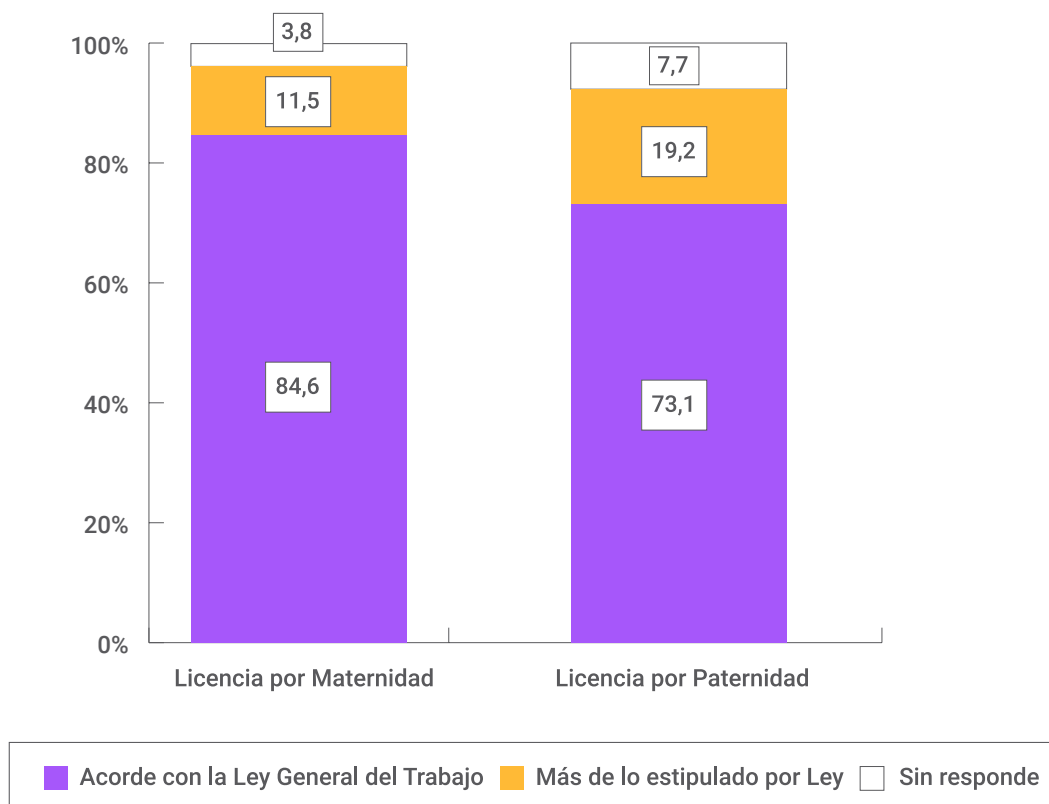
5.2.2 Licencias de maternidad y paternidad

En relación con la licencia por maternidad, el 84.6% de las empresas encuestadas afirma cumplir con la Ley General del Trabajo de Bolivia de 1942, que establece una baja prenatal de 45 días antes del parto y una baja postnatal de igual duración.



Solo el **11.5%** de las empresas ofrece una licencia que excede las obligaciones legales, mientras que el **3.8%** no proporcionó información. Respecto a la licencia por paternidad, el **73.1%** confirma que sus empresas proporcionan la licencia por paternidad conforme al Decreto Supremo N°1212 del 2012, con una duración de 0.5 semanas (3 días). El 19.2% refiere que ofrece una licencia por paternidad que supera la duración mínima legal de 0.5 semanas, y el **7.7 %** no proporcionó información.

Figura 25. Licencia de maternidad y paternidad



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

Estos datos muestran que las empresas siguen, en su mayoría, las directrices legales para las licencias por maternidad y paternidad, con muy pocas adoptando un enfoque más progresista, que extiende la duración de estas licencias más allá de lo estipulado legalmente. De las empresas que han participado en los estudios de caso, solo una cuenta con una política de licencias ampliadas tanto para maternidad como para paternidad:

*...para las mamás les hemos aumentado, aparte de los 90 días que tenemos por ley, son **15 días hábiles más que les hemos dado como política**. Para los papás, aparte de los 3 días que tenemos por ley, les hemos dado 15 días hábiles adicionales que tienen que ser tomados en el momento del nacimiento, con la finalidad de que el papá esté presente y sea responsable, justamente, de este momento en el cual llega un nuevo ser al mundo. (M-GGP-Farmacéutico).*

Entre **los beneficios de tal política**, la empresa destaca que “las personas se sienten cuidadas, [...] hay una sensación de [...] que no me vulneran mis derechos y de que hay un interés real por la persona” (M-GGP-Farmacéutico). Este sentimiento de **protección y equidad** se ve reflejado en las encuestas de clima laboral que realizan anualmente, las cuales incluyen “todo un módulo justamente de equidad [...] y está por encima del 90% la satisfacción con estas políticas, con estas prácticas” (M-GGP-Farmacéutico).



La política está disponible para todos los trabajadores de la empresa, independiente de la función y/o nivel jerárquico, y se destaca no solo por su universalidad, sino también por ser la única que hemos identificado que **busca incentivar la paternidad activa y la corresponsabilidad en el cuidado** en los primeros días de vida de los bebés. Esta misma empresa también se destaca por conceder **licencias en casos de adopción**, reconociendo la existencia de **diversos modelos de familia** e incluyendo sus necesidades de cuidado en las políticas de la empresa.

Como indica una entrevistada:

Adopción, por ejemplo, en ningún lado de la ley te da ningún tipo de [beneficio], digamos, si alguien adopta no hay ni un solo permiso, digamos, especial. Entonces, lo que hemos implementado es que las personas que adopten, digamos, cada colaborador que quiera adoptar va a tener un permiso, si mal no recuerdo, son 15 días hábiles [...] para poder hacerse cargo del niño o bebé que va a adoptar. (M-GGP-Farmacéutica)

Según la entrevistada, el principal beneficio para la empresa es una mejora **del clima laboral y el fortalecimiento del compromiso y lealtad de sus colaboradores:**

***Ganamos agradecimiento, ganamos compromiso, ganamos...** gente que se siente gente, que dice: 'Pucha, acá me están mirando más allá de lo que yo puedo dar, me están mirando con mis necesidades de ser humano'. Entonces, yo te diría que el principal impacto es en el compromiso, en la valoración de dónde estoy trabajando.* (M-GGP-Farmacéutica)

Otras empresas, si bien no cuentan con licencias extendidas, adoptan políticas de flexibilidad en el uso del permiso legal y/u opciones de retorno paulatino al trabajo para las madres. Dos entrevistados explican la oferta de una serie de alternativas para las nuevas madres:

Por ejemplo, para las mamás, la normativa boliviana nos dice que hay una licencia pre y postparto. Somos sumamente flexibles al respecto. Porque hay mamás que han elegido trabajar hasta donde han aguantado y después tomar la mayor cantidad de tiempo posible con sus bebés. También nosotros les hemos dado la opción de si quieren hacer medio tiempo, extender todavía más su tiempo con el bebé. Entonces, si tienen, aparte de los 45 días postparto, han guardado 15 más, ya tienen 60. Si tienen 15 días de vacaciones, los pueden tomar y pueden hacer medio tiempo. Es decir, medio tiempo trabajando y el otro medio tiempo con el bebé. (M-RRHH-Tecnológica).

*Por ejemplo, en relación con la ley que establece 45 días antes y 45 días después del parto, nosotros respetamos esos 90 días. Imaginemos que una mamá embarazada recibe hoy de su médico una baja prenatal en la semana 34 de embarazo. Si el bebé nace antes de alcanzar la semana 40, es decir, si el parto se adelanta, el médico le otorgará la baja postnatal desde el momento del nacimiento del bebé. Aunque la baja prenatal se interrumpe para dar lugar a la postnatal, **nosotros no reducimos el período total**; mantenemos los 90 días completos. Esta es una de las prácticas que seguimos para apoyar a las mamás.* (M-RRHH-Educación Superior).

Otros ejemplos son las alternativas para el retorno al trabajo de las madres, **destacando una modalidad mixta entre trabajo presencial y remoto**. Esta modalidad, conocida como “retorno paulatino”, permite a las trabajadoras, una vez finalizada la baja por maternidad, optar por teletrabajo durante la primera semana. La siguiente semana, la madre podría asistir un día a la oficina, combinando así el trabajo presencial y virtual (M-RRHH-Financiero). Esta flexibilidad se adapta a las necesidades individuales de las trabajadoras, permitiendo un retorno gradual a la presencialidad según las necesidades del niño: “Se le dio la posibilidad... Se va paulatinamente retornando a la presencialidad, pero en función [a las necesidades del niño], eso es algo que no está cerrado” (M-RRHH-Financiero).



Además, esta opción de **teletrabajo** también está disponible para los nuevos padres, **reconociendo que la adaptación a la paternidad requiere un período de ajuste, similar al de las madres**. Este enfoque inclusivo se extiende a todos los empleados que se encuentran en situaciones similares, asegurando que tanto hombres como mujeres puedan beneficiarse de un período de adaptación flexible:

En el tema de paternidad, en realidad está también [...] la posibilidad de hacer teletrabajo, como el caso que te mencionaba la persona de TI; también tengo otro chico de auditoría, que necesitaba igual adaptarse [a su nueva paternidad], es que todos necesitan un periodo de adaptación, no solo las mujeres. (M-RRHH-Financiero)

Finalmente, la empresa también posibilita la **flexibilidad en el horario de lactancia**²³, que permite acomodar los tiempos a los horarios más pertinentes, por ejemplo, entrar más tarde o salir más temprano del horario. Además, ha implementado los **lactarios móviles** para apoyar a las madres lactantes en todas sus ubicaciones. Esta medida responde a la necesidad de ofrecer espacios adecuados en todas las sucursales, incluso en aquellas donde no existían salas de lactancia fijas. Inicialmente, solo había instalaciones en la Oficina Nacional de La Paz y la regional en Santa Cruz, mientras que otras ubicaciones carecían de estos recursos: “tenemos presencia en Caranavi, en Zona Central, en El Tejar, y las mamás decían: ‘qué linda su sala, pero aquí no hay’ [...] entonces por eso que se crean estos lactarios móviles” (M-RRHH-Financiero).

23. En Bolivia, la Ley General del Trabajo estipula que los empleadores deben ofrecer a las mujeres lactantes un descanso diario de al menos una hora durante los primeros seis meses de vida del bebé.

Esta política de lactancia también **promueve la extracción regular de leche, evitando que las madres dejen de producir leche** debido a la falta de oportunidades durante el día laboral: *“Lo importante es que no dejes de extraer leche, eso es importante [...], eso hace que con el tiempo dejes de producir leche”* (M-RRHH-Financiero)

Las madres encuentran en los lactarios móviles un lugar seguro y cómodo para amamantar sin ser juzgadas: *“Ella contenta, porque ella me decía: ‘la verdad es que uno les da de lactar [a los hijos] y a veces la gente no entiende, no lo respeta, te miran feo, o sea, no les gusta, entonces aquí yo me siento más segura, más tranquila, y además es limpio”* (M-RRHH-Financiero). Además, estos espacios les permiten pasar tiempo de calidad con sus bebés durante las pausas: *“se van un ratito a la sala de lactancia, les dan de lactar, están un rato con sus bebés, cambian pañales, lo que sea necesario, y se van”*. (M-RRHH-Financiero).



Es necesario subrayar que la implementación de estos espacios ha requerido sensibilizar y educar al personal sobre su importancia, especialmente en agencias con espacios reducidos y donde la atención al cliente es prioritaria: *“nos ha costado encontrar espacios y hemos tenido que empujar, [...] de conversar con la gente, de sensibilizar y ver la importancia de tener estos espacios”*. (M-RRHH-Financiero)

Para apoyar a las madres lactantes, el Banco ha provisto información y **recursos educativos en las salas de lactancia**:

“[...] hemos hecho que en cada sala de lactancia exista información básica de cómo es el proceso de extracción, o cuando te estás extrayendo, pensar en tu bebé, dice que ayuda”.
(M-RRHH-Financiero)

El conjunto de **políticas implementadas está diseñado para abordar y evaluar la tasa de retorno post parto**, un aspecto crucial para garantizar la permanencia de las mujeres en la empresa después de su baja por maternidad. Como señaló la entrevistada,

“tenemos un indicador que dice el porcentaje de mujeres que se quedan trabajando en el banco después de un año de su baja por maternidad. Entonces, estamos haciéndole seguimiento a eso”
(M-RRHH-Financiero)

Este enfoque busca asegurar un entorno que apoye a los empleados en su regreso, reflejando un compromiso con la equidad y la retención laboral.

Entre las buenas prácticas las que destacan son las políticas ampliadas de **licencias por maternidad, paternidad y adopción**, la modalidad mixta de presencialidad y teletrabajo tras la licencia de maternidad/paternidad, horarios adaptables para madres lactantes y la implementación de lactarios móviles en todas las ubicaciones, sensibilización del personal sobre la importancia de apoyar a padres y madres, incluyendo recursos educativos en las salas de lactancia.



5.2.3 Apoyos y licencias para necesidades intermitentes de cuidado

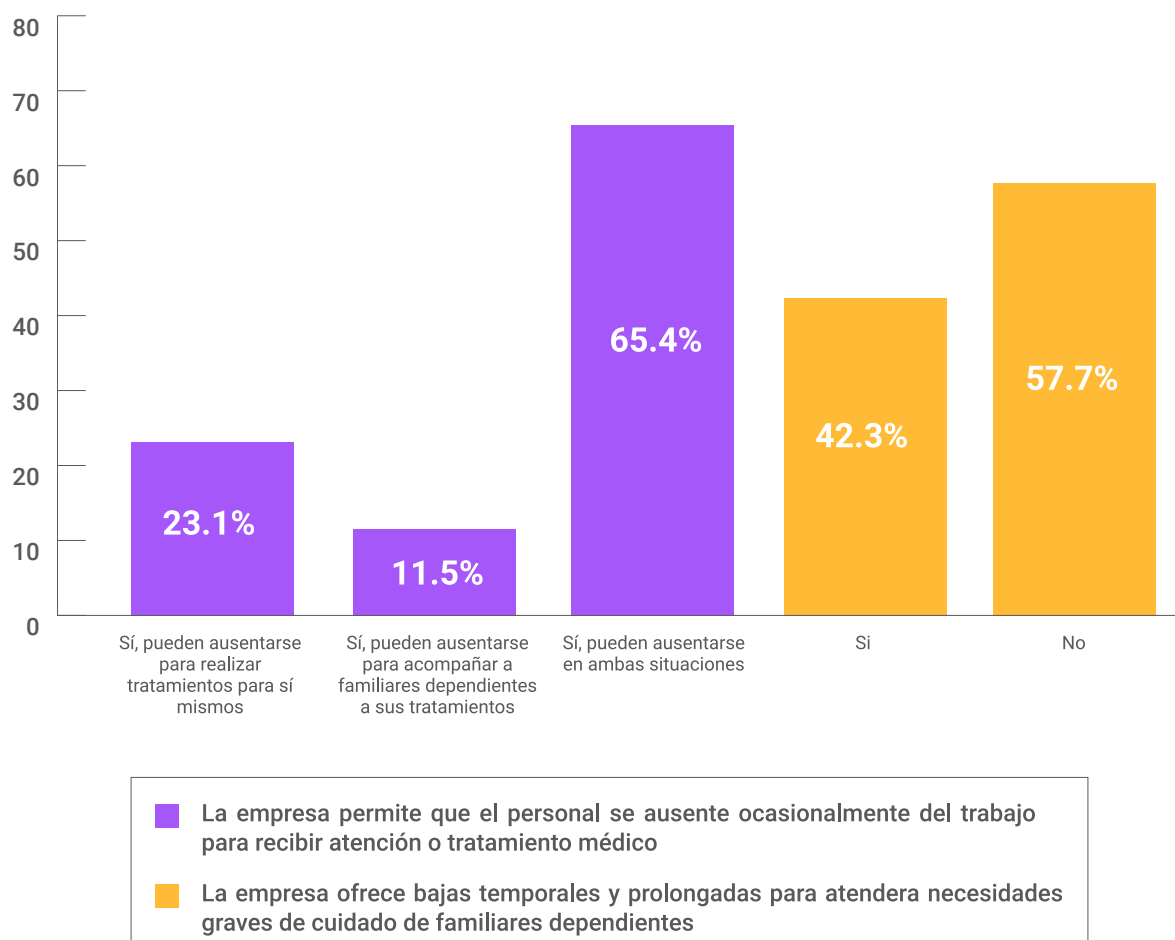
Como vimos, las buenas prácticas del sector privado en el ámbito del cuidado también incluyen medidas orientadas a apoyar necesidades de cuidado ocasionales o de emergencia de las y los trabajadores. En este ámbito, se consideran no solo políticas que apoyan el cuidado de los dependientes de sus trabajadores, sino también las necesidades de autocuidado del personal de la empresa. La Figura 26 presenta los resultados de la encuesta sobre las políticas empresariales relacionadas con la ausencia del trabajo por razones de salud, para tratamientos médicos personales o para acompañar dependientes.

El 65.4% de las empresas permite que los empleados se ausenten en ambas situaciones, mostrando un alto grado de flexibilidad y apoyo hacia las necesidades de salud del personal y sus familiares. Sin embargo, el 23.1% de las empresas permite la ausencia solamente para tratamientos médicos propios, mientras que el 11.5% únicamente para acompañar a dependientes. En lo que se refiere a bajas temporales y/o prolongadas para atender necesidades graves de cuidado de dependientes, el 57.7% de las empresas no las ofrecen, mientras que el 42.3% sí lo hace.



El **65.4%** de las empresas permite ausencias para tratamientos médicos personales y acompañamiento de dependientes. El **57.7%** no ofrece bajas prolongadas para cuidados graves de dependientes. El **73.1%** de las empresas ofrece permisos para cuidar hijos enfermos o discapacitados, más allá de lo estipulado legalmente. El **11.5%** de las empresas otorga estos permisos solo a mujeres, evidenciando sesgos de género.

Figura 26. Flexibilidad empresarial para ausencias por motivos de salud personal y familiar



Nota. Elaboración propia en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

Estos resultados subrayan la presencia de políticas de apoyo a la salud personal y familiar en algunas empresas, con una propensión notable hacia la **permisividad en ausencias por tratamientos médicos**. No obstante, la asistencia para el cuidado de dependientes a través de **bajas temporales y prolongadas es menos frecuente**. La mayoría de las empresas no cuentan con esta forma de apoyo en sus políticas de recursos humanos, lo que sugiere un área de mejora potencial para las prácticas de cuidado en el ámbito empresarial.

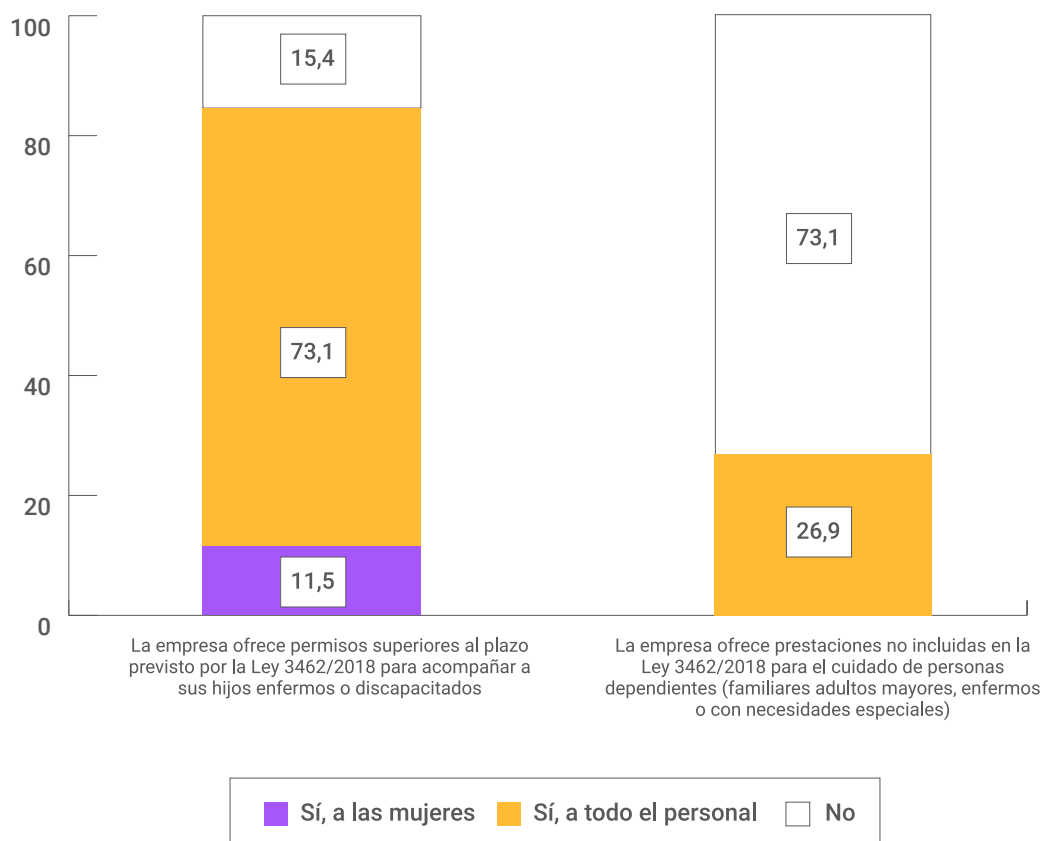
En el ámbito de los permisos para cuidar a hijos enfermos o discapacitados y otras personas dependientes, el 73.1% de las empresas encuestadas ofrece permisos superiores a los estipulados por el Decreto Supremo 3462/2018²⁴ para todo el personal, reflejando una política inclusiva. En contraste, un 11.5% otorga este beneficio solo a las mujeres, mostrando un sesgo explícito de género y un 15.4% no ofrece permisos adicionales.

24. El Decreto Supremo tiene por objeto otorgar el beneficio de licencia especial para madres, padres, guardadoras, guardadores, tutoras o tutores de niñas, niños y adolescentes que se encuentren en condición o estado crítico de salud, con el goce de 100% de remuneración y licencias especiales que ayuden a la corresponsabilidad de los cuidados.



Respecto a las prestaciones para el cuidado de personas dependientes no incluidas en la Ley 3462/2018, el **73.1%** de las empresas no las ofrece, mientras que un **26.9%** sí lo hace, demostrando un compromiso con el bienestar del personal y sus familias más allá de las obligaciones legales.

Figura 27. Políticas empresariales sobre permisos para el cuidado de familiares



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

Estos resultados sugieren que, mientras existe una tendencia positiva hacia el reconocimiento de la necesidad de extensión de permisos para el cuidado de **hijos discapacitados** más allá de lo previsto por ley, el apoyo para el cuidado de **otros dependientes** es menos común, destacando un potencial espacio para la mejora en las políticas de cuidado empresarial.

En los estudios de caso realizados, se destacan las prácticas de **flexibilidad**, con una amplia concesión de **permisos eventuales**, ya sea por temas de salud propios o de dependientes, o para atender a otras responsabilidades familiares, como reuniones o funciones escolares de hijas e hijos, o cuando fallan arreglos previos de cuidado. En la mayor parte de las empresas, se trata de permisos decididos caso a caso mediante la aprobación del supervisor directo, lo que facilita y agiliza el proceso al no tener que pasar por la aprobación del sector de recursos humanos:

Si llegas tarde, si tienes algún imprevisto, lo tienes que comunicar; el jefe te puede autorizar ese atraso, digamos, te puede dar esa licencia [...]. Por ejemplo, si algún funcionario tiene algún tema personal, necesita salir, atender un minuto, o al colegio, o al tema de salud, suficiente con que coordine con su jefe.
(M-RRHH-Financiero)

Para la solicitud, normalmente la gente habla con sus inmediatos superiores, y son los inmediatos superiores que después conversan conmigo.
(M-RRHH-Financiero)

En la mayor parte de las empresas, **estas horas se reponen:**

*Entonces, las mamás que por algún motivo tengan una actividad en el colegio de los niños y necesiten un par de horas en el día, sin problema, **pueden solicitar el movimiento y reponer estas horas en otras.***
(M-RRHH-Tecnológico).

*También hemos implementado **flexibilidad horaria para el personal administrativo.** Por ejemplo, si un empleado tiene una actividad en el colegio de su hijo a primera hora de la mañana, puede tomar hasta dos horas y compensarlas en el resto del mes, ingresando un poco más tarde y recuperando esas horas en otro momento.* (H-TH-Farmacéutico)

Ahora bien, como buena práctica destacada en este ámbito, está la política de **permisos remunerados sin recuperación de horas:**

Tenemos una política también, la verdad que no es una política escrita, pero es una política que la manejamos, de que cuando alguien pide permiso por temas de salud de un familiar y todo, es un permiso sin necesidad de que me devuelvan las horas, nada, o sea, vos vas, atiendes a tu casa, vas y vuelves a trabajar cuando estés con todas las cosas resueltas. (M-GGP-Farmacéutico)

Otra experiencia interesante es la que, más allá de permisos por emergencias, cuenta con la práctica, normada y sin necesidad de aprobación de superiores, de un permiso mensual de media jornada laboral para asuntos personales:

“Tenemos un permiso, que este corresponde a cuatro horas al mes, que lo puedes utilizar como tú quieras [...] Esto lo puedes utilizar tanto para trámites personales, como para lo que tú desees, no te preguntan nada” (M-RRHH-Financiero). Además de facilitar la conciliación entre vida familiar, laboral y personal, tales permisos, según la entrevistada, contribuyen **al bienestar de los niños y niñas de las familias de la empresa:** “La verdad, lo usan bastante para lo que son vacunas a sus hijitos”. (M-RRHH-Financiero).

A la vez, también está el permiso de teletrabajo cuando hay **emergencias de salud, y ha ampliado su política de licencias** más allá del Decreto Supremo 1445, ofreciendo hasta 5 días continuos por enfermedad grave de hijos menores de 12 años, mientras que la ley solo establece un máximo de 3 días. (M-RRHH-Educación Superior). Otra práctica es el complemento del beneficio legal con licencias sin goce de haber para el cuidado de hijos, sin limitaciones de edad:



“No se ha puesto un límite. La política menciona que es para el cuidado de niños pequeños, pero decidimos no establecer un límite específico, ya que la necesidad puede surgir para hijos mayores de siete o diez años”. (M-RRHH-Financiero)

Asimismo, en casos de emergencias prolongadas, como problemas graves de salud, está la política de permisos de teletrabajo durante períodos extendidos sin un límite específico, proporcionando soporte continuo:

No hay un tiempo mínimo ni uno máximo. Realmente no, por ejemplo, tengo una persona que está dedicada a la salud, que ya debe estar más de dos años, digamos, con el beneficio del teletrabajo, y obviamente apoyándole a que también realice sus asistencias, sus citas médicas, fisioterapia y otras”. (M-RRHH-Financiero)

Es importante destacar que la mayor parte de las y los trabajadores entrevistados indican que la flexibilidad proporcionada por sus empresas en momentos de emergencia o necesidades intermitentes de cuidado constituye una gran ayuda para conciliar la vida familiar y laboral, siendo **el apoyo más mencionado en las entrevistas**, como veremos más adelante.

Con relación a los sesgos de género, en la mayor parte de las empresas, estas políticas están disponibles tanto para mujeres como para hombres. Sin embargo, y de modo similar a las demás políticas ya revisadas, no ha sido posible identificar sesgos implícitos, ya que no se cuenta con datos desagregados de quienes utilizan tales permisos.



Consecuentemente, estas prácticas no cuentan necesariamente con una dimensión transformativa, pero sí **implican una corresponsabilidad de la empresa en el ámbito del cuidado**, principalmente cuando se trata de permisos remunerados sin reposición de horas.



Otra política identificada relacionada con las necesidades ocasionales de cuidado es el **apoyo económico al inicio del año escolar**, época donde las familias incurren en gastos excepcionales relacionados con útiles escolares, uniformes y costos de matrículas, entre otros. Una experiencia consiste en una subvención anual, una contribución extra al sueldo que reciben todos los trabajadores con hijos en edad escolar. Ya en otras empresas, se trata de un anticipo salarial que después se les descuenta del sueldo.

Si tienes hijos en edad escolar, se les dota de una mochila y tienes un vale 200 bolivianos para tus útiles. Todos los años hasta que salga de bachiller. (M-GGP-Farmacéutico).

Anualmente, se otorga una contribución escolar gestionada mediante un bono asignado en las planillas. Por cada hijo en edad escolar, se asigna un monto específico. Si un empleado tiene dos hijos en edad escolar, se le asignan dos bonos, y así sucesivamente. (H-TH-Farmacéutico).

Entonces, creamos otro programa que se llama **“Ingresando al colegio”**, donde ahí les damos al comienzo de cada año este tema de anticipo para útiles escolares, matricularse, un anticipo de sueldo que los funcionarios después lo cancelan. (M-RRHH-Financiero)

Les hemos dado como un anticipo para que los papás **puedan adquirir el material escolar** y nosotros lo hemos descontado en tres meses. (M-RRHH-Tecnológico).

Algunas empresas también tienen convenios con proveedores y tiendas para que sus trabajadores puedan adquirir los ítems necesarios a costos reducidos:

Tenemos **algunos convenios para beneficio de las familias**, más de 50 empresas con las que trabajamos actualmente para que las personas puedan acceder a beneficios escolares. Por ejemplo, ahora que entraron los niños al colegio, hicimos convenios con librerías para que los papás puedan acceder a un menor costo. (M-RRHH-Tecnológico)

Según los entrevistados, la **motivación** para implementar estas políticas es proporcionar un alivio de la carga económica familiar en esta época del año. Ya en lo que se refiere a los **beneficios para las empresas**, destacan la alta valoración que los empleados otorgan a los beneficios de la empresa en comparación con otras. En el caso de una empresa del sector farmacéutico, por ejemplo, mencionan que esto se refleja anualmente en los altos porcentajes conseguidos en la encuesta de **clima laboral**:

“Entonces, sí lo hemos medido así, y lo que medimos todos los años, [...] hay una pregunta en la encuesta de clima que **dice que los beneficios de esta empresa son mejores que en otras empresas** y esa está casi al 100%”. (M-GGP-Farmacéutico)

Otros entrevistados mencionan la **reducción de estresores** relacionados con los gastos extras en esta época del año y, consecuentemente, el **incremento del bienestar de las y los trabajadores y un clima laboral más positivo**²⁵:

Ahí la gente se siente más contenta, ¿no? Sienten que, en el banco tenemos un lema que dice somos un banco con gente feliz, esa es la idea, ¿no? De que la gente se sienta bien, se sienta tranquila con el apoyo que nos podemos estar dando con nuestro programa, ¿no?. (M-RRHH-Financiero)

En el ámbito del autocuidado en **casos de emergencia**, un ejemplo destacado es la política de oferta de **apoyo económico para terapias**. Esta política no se había explicitado previamente como un beneficio formal, pero la empresa está en proceso de institucionalizarla:

25. Como veremos, este apoyo es, de hecho, fuertemente apreciado por las y los trabajadores entrevistados.



*Lo veníamos haciendo porque no lo teníamos como un beneficio explícito, es toda la parte de **apoyo terapéutico** y estamos lanzando una política que indica que si tú tienes situaciones como, por ejemplo, duelo, violencia, violencia familiar, qué sé yo, situaciones de duelo, enfermedades crónicas de familiares tuyos, divorcios [...], **nosotros les ayudamos con un porcentaje de su terapia anual**, porque van a ver centros, y les apoyamos pagándoles un porcentaje de eso, para que ellos también tengan esta tranquilidad.* (M-GGP-Farmacéutico).

A la vez, una de las empresas tiene una política única, en la que financia todos los costos de un **seguro de vida y discapacidad para todos sus trabajadores**. Tal medida tiene como objetivo contribuir a un mayor compromiso e identificación con la empresa, y generar un buen clima laboral:

*[Que los trabajadores] **se sientan protegidos**, porque creo que saber que tienes esta cobertura, saber que tu familia va a estar de alguna manera protegida, hace que te vincules más emocionalmente con tu fuente de trabajo [...]. Hacerlos sentir que la empresa protege no solo a la persona que aporta sino a su entorno familiar.* (M-RRHH-Tecnológico)

Cabe notar que tal política es parte de una serie de otras medidas adoptadas por la empresa con el propósito de **incrementar su capacidad de atracción y retención de talentos**, al destacarse como un lugar de trabajo que oferta condiciones laborales y beneficios más allá de lo usual:

*“Buscamos que nuestra **oferta en cuanto a beneficios y cuidados realmente exceda las expectativas...** tratamos de aproximarnos lo más posible a superar lo que te ofrece una empresa tradicional boliviana”.* (M-RRHH-Tecnológico)

Finalmente, está la política innovadora en lo que se refiere a las necesidades intermitentes de cuidado, que es la licencia por **luto para las mascotas**.

*[...] el tema, algo que yo amo, la verdad, es que el año pasado hemos logrado que se apruebe una **licencia que se llama “Luto por mascota”**. Porque hoy en día has visto que mucha gente no quiere tener hijos, y les da mucha más importancia a sus mascotas. Se aplica para perros y gatos, pero ya es algo, ¿no?* (M-RRHH-Tecnológico)

La **motivación** para adoptar tal política ha sido el reconocimiento de un cambio en los modelos de familia, habiendo cada vez más **familias multiespecies**, es decir, aquellas que consideran a las mascotas como miembros de su familia, y la comprensión de la empresa de la necesidad de adaptarse a estos cambios para responder a las **necesidades de cuidado diferenciadas de sus empleados**, en sus distintas estructuras familiares y estilos de vida. La política ha sido bien recibida por los trabajadores por constituir un reconocimiento por parte de la empresa de sus relaciones afectivas con sus mascotas y la carga de cuidado que ellas demandan. (M-RRHH-Tecnológico).



Entre las recomendaciones se encuentra implementar bajas prolongadas para cuidados graves de dependientes y permisos inclusivos sin distinción de género, recopilar estadísticas de uso de permisos por género y rol familiar para identificar sesgos implícitos y ajustar las políticas de manera equitativa; formalizar políticas de permisos ocasionales y garantizar su acceso universal, fomentar la corresponsabilidad parental y cuidado equitativo entre hombres y mujeres, incluir prestaciones para dependientes no contemplados por ley y expandir políticas para autocuidado emocional y físico de los empleados, seguir desarrollando políticas creativas adaptadas a las nuevas dinámicas familiares e informar y capacitar al personal sobre los beneficios disponibles para fomentar su uso efectivo.



5.2.4 Provisión directa e indirecta de servicios de cuidado infantil y de adultos mayores

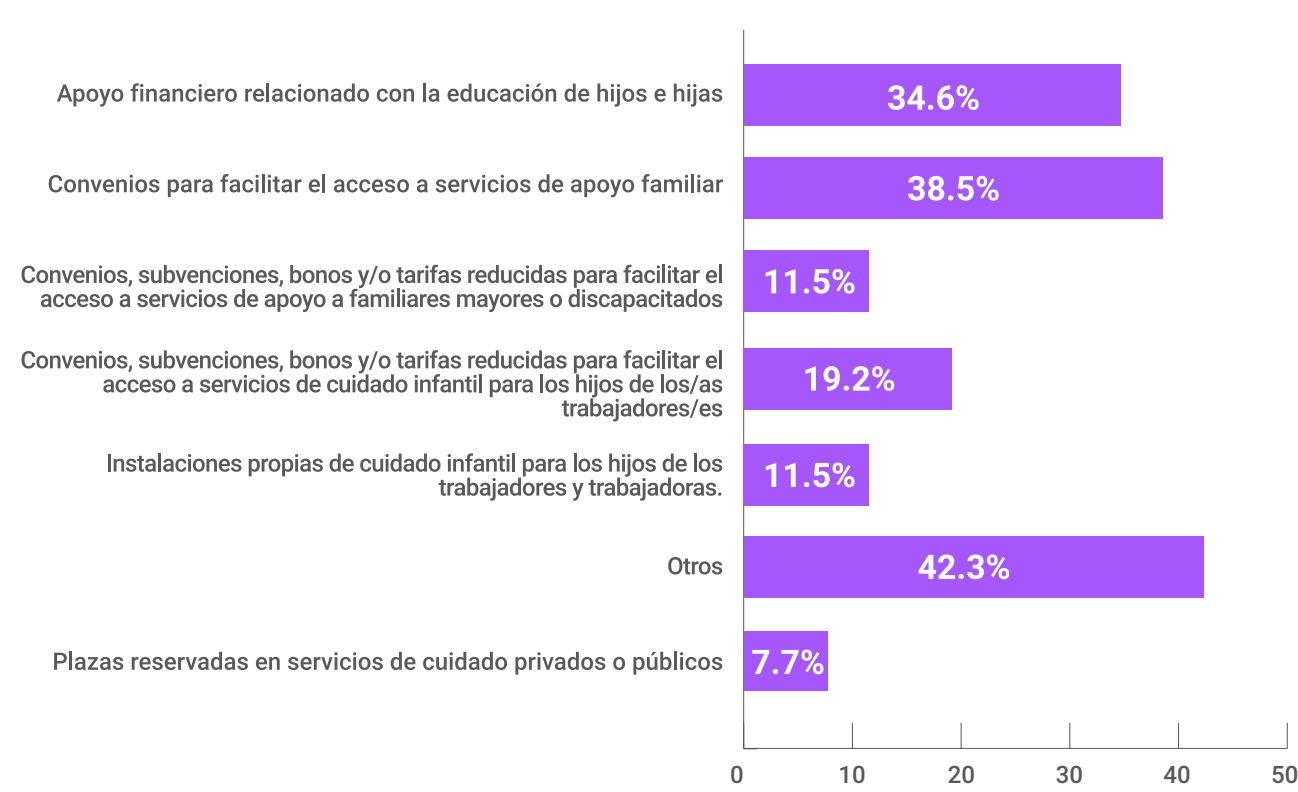
En el ámbito de la **provisión de servicios de cuidado infantil preescolar**, sólo el 11.5% de las empresas encuestadas reporta disponer de **instalaciones propias**. Este resultado sugiere un bajo cumplimiento del artículo 51° de la Ley General de Higiene y Seguridad Ocupacional y Bienestar de 1979, que estipula que todas las empresas con 50 o más trabajadoras deben contar con una guardería infantil que proporcione una atención adecuada, incluyendo alimentación, servicios de salud, recreación y educación, para los hijos de las trabajadoras. Cabe recordar que todas las empresas seleccionadas para la investigación tienen más de 50 trabajadores.

El 19.2% de las empresas facilita el acceso a servicios de cuidado infantil a través de **convenios con guarderías**, mientras que las **plazas reservadas en servicios de cuidado privados o públicos** son ofrecidas por el 7.7% de las empresas. Adicionalmente, el 38.5% de las empresas han establecido convenios para facilitar el acceso a **servicios de apoyo familiar** (actividades de bienestar, centros culturales y de ocio, cuidado infantil fuera del horario escolar, etc.).

El **apoyo financiero relacionado con la educación de hijos e hijas** —como becas, pago de libros, subsidios, o actividades en las vacaciones— es proporcionado por el 34.6% de las empresas, lo que refleja un esfuerzo por parte de estas organizaciones para aliviar la carga financiera asociada con la educación. Un porcentaje minoritario de empresas, específicamente el 11.5%, ofrece convenios, subvenciones, bonos o tarifas reducidas destinadas específicamente al cuidado de familiares mayores o discapacitados.



Figura 28. Diversidad de beneficios para la conciliación familiar ofrecidos por empresas



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

En su conjunto, estos datos revelan un compromiso heterogéneo por parte de las empresas en la provisión directa e indirecta de servicios de cuidado, existiendo algunas áreas específicas que requieren atención prioritaria. Notablemente, el **cuidado de familiares mayores y con discapacidad**, así como las **instalaciones propias para el cuidado infantil**, según lo establecido por ley, son aspectos insuficientemente atendidos.

De los estudios de caso realizados, solo una de las empresas cuenta con instalaciones propias de cuidado infantil preescolar. La guardería, que se ubica estratégicamente en la planta de producción en El Alto (donde se concentra la mayoría de los empleados), opera en un solo turno, pero tiene la capacidad de operar en dos si hubiera la demanda por parte de las y los trabajadores.

El acceso al servicio es universal y gratuito:

[Es para todos] los que soliciten. **Tenemos la infraestructura, el equipamiento, el personal que tiene formación educativa en parvularia**, tiene un plan pedagógico de seguimiento, presentan informes a los papás, hay actividades, [es] como una guardería externa, pero solo que es nuestro personal [...]. Lo único que se les pide es que les traigan su almuerzo, incluso les damos merienda, ¿no? De ahí todo corre por nosotros. El personal que da educación está en nuestra planilla, la infraestructura es comprada por nosotros, los servicios de mantenimiento, limpieza, todo está hecho por nosotros. (H-TH-Farmacéutica).

Según el entrevistado, el **objetivo de implementar tal servicio** “es asegurar que el personal esté tranquilo y satisfecho con beneficios concretos. Más allá de los requisitos legales, buscamos proporcionar paz mental a los nuevos padres, permitiéndoles concentrarse en su trabajo” (H-TH-Farmacéutica). Asimismo, indica como beneficio para la empresa la **identificación y compromiso de los colaboradores con la empresa**: “Este beneficio no siempre es fácil de cuantificar, pero es fundamental para fomentar la identificación y el compromiso de los empleados con la empresa, incrementando su pasión por ser parte de ella”. (H-TH-Farmacéutica).

Cabe notar que otra empresa solía contar con una guardería, pero la cerró por falta de demanda:

Teníamos una guardería [...] teníamos un precio súper económico [...] Y la guardería abría hasta las 8 de la noche. Entonces tú no tenías con quién dejarlo... y podías traer hasta niños más grandes como tipo apoyo escolar [...] Entonces él ahí hacía sus tareas. Y desde bebecitos, ¿no? [...]. Sin embargo, le jugó mal desde que empezamos a no tener muchos bebés en la Universidad. **Desde la pandemia ha bajado muchísimo la tasa de natalidad**. Antes yo tenía una planilla de subsidios. Es decir, me pagaba subsidios, 15 o 16 por mes. Ahora tengo 2 o 3 personas. (M-RRHH-Educación superior).

Las demás empresas que han participado en los estudios de caso ofertan una serie de **convenios con guarderías y centros educativos**, con el objetivo de reducir los costos de estos servicios para sus colaboradores. En algunos casos, además de descuentos, los convenios aseguran actividades y beneficios extras, que son ofertados específicamente a los colaboradores de las empresas:

Tenemos convenio con un par de **unidades educativas** también, que nos mandan las propuestas y le dan a nuestro personal mayor acceso a los beneficios en sus planes educativos. (M-RRHH-Tecnología).

Son varios convenios de distintos tipos. Incluso a veces hay cursos determinados para hijos de los colaboradores.
(M-RRHH-Financiero)

Algunos entrevistados resaltan que, más allá de la reducción de los costos de cuidado infantil, los convenios también traen una **tranquilidad y aumentan el bienestar** de sus trabajadores, al proveerles informaciones y averiguar las características y la calidad de los servicios convenidos de antemano:

*[...] además que les llega la información porque a veces uno [...] no tiene tiempo ni para ir a buscar ni preguntar, hacemos un convenio e informamos [a los interesados] [...] **tienen descuento, son guarderías que por ahí están cerca**, nosotros previamente hacemos los contactos, vamos, visitamos, miramos las condiciones, pedimos que nos den ciertas condiciones, entonces ya cuando el papá o la mamá van allá, nosotros ya nos dimos el tiempo de ver. (M-RRHH-Financiero).*

En términos de convenios, se identificó una política que una de las empresas del estudio ofrece a sus trabajadores: el **apoyo a los familiares adultos mayores**, habiendo establecido un convenio para ofrecerles clases. Este beneficio consta de un **descuento para que los familiares adultos mayores puedan participar en distintos cursos** cuyos contenidos varían periódicamente. (M-RRHH-Financiero).



Otra iniciativa novedosa encontrada en varias empresas del estudio es la de establecer un convenio para reducir los **costos de los cuidados de las mascotas**: “En tema de mascotas es que, por ejemplo, nosotros hemos hecho un convenio con un centro especializado, entonces para que las mascotas de los trabajadores puedan acceder a convenios especiales” (M-RRHH-Financiero). Tal como en el caso de la política por luto de mascotas en otra empresa, la iniciativa surge del reconocimiento de la **necesidad de adaptarse a los cambios sociales y familiares actuales**:

Nosotros tenemos un porcentaje más o menos de un 15% de centennials y un porcentaje muy alto de millennials, alrededor de un 50 y tantos. Mucha gente del banco no tiene hijos, entonces nos hemos dado cuenta de que, la gente quiere también ser tomada en cuenta. [Cuando] hablábamos del día de la familia, preguntaban ¿puedo venir con mi perro? Esto nos ha hecho darnos cuenta de que no estábamos considerando a todos. (M-RRHH-Financiero).

[En la caminata por la Salud del 2022] en el Valle de las Ánimas podías ir con toda la familia y hemos visto que han llevado sus animales, entonces es eso que nos ha llevado a generar convenios con otras instituciones para que ellos también formen parte y también se dé información sobre cuidados. (M-RRHH-Financiero).

Tal como en el caso de las políticas anteriores, los entrevistados apuntan como **beneficios para las empresas** el facilitar el **acceso a servicios de cuidado**, lo que mejora la moral y la satisfacción de los trabajadores, fortaleciendo la identificación y lealtad con la compañía e incrementando los niveles de retención. Asimismo, al contribuir al equilibrio entre vida familiar y laboral y reconocer un cierto grado de **corresponsabilidad empresarial en el cuidado**, reduce los estresores relacionados con tal tema, así como otros indicadores negativos, como el absentismo.

Con relación a los **sesgos de género**, también de modo similar a las políticas anteriores, no existen sesgos explícitos, estando las políticas disponibles de modo equitativo para varones y mujeres. En cuanto a los **sesgos implícitos**, la falta de datos desagregados en las empresas no nos permite llegar a una conclusión, aunque los entrevistados indican que, desde sus percepciones, hay un uso equitativo de los servicios que son ofertados por las empresas. Finalmente, sobre el **potencial transformativo** de tales políticas, considerando que las mujeres están a cargo de la mayor parte de las tareas de cuidado, el acceso a tales servicios **reduce la carga** de trabajo para las mismas y facilita su **acceso y permanencia en el mercado de trabajo formal**.

Otro tipo de **políticas y de instalaciones propias** de las empresas relacionadas a las responsabilidades de cuidado son las referidas a **la lactancia**. En Bolivia, la Ley General del Trabajo estipula que los empleadores deben ofrecer a las **mujeres lactantes un descanso diario de al menos una hora durante los primeros seis meses de vida del bebé**. Además, las empresas con **más de 50 trabajadores deben proporcionar salas cuna**. El Decreto Supremo N.º 115 complementa esta ley e incluye obligaciones como permitir que madres lactantes lleven a sus bebés a sus lugares de trabajo o estudio y adecuar espacios para la lactancia en condiciones óptimas.

Respecto a la disposición de **espacios privados para la lactancia**, las respuestas a la encuesta están divididas: el **53.8%** de las empresas disponen de estos espacios, mientras el **46.2%** no. Además, el **80.8%** de las empresas ofrecen pausas adicionales a lo estipulado por la ley para mujeres lactantes, frente a un **19.5%** que no lo hace, lo que indica un reconocimiento significativo del bienestar de las madres lactantes en estas empresas.



En los estudios de caso realizados se puede observar una implementación diferenciada de este beneficio amparado por la ley, que varía significativamente según las realidades y la naturaleza empresarial de cada organización. Por ejemplo, una de las empresas del sector farmacéutico ha implementado un lactario institucional a nivel nacional, ofreciendo un espacio cómodo y completamente equipado para que las madres puedan amamantar o extraer leche materna:

*“Todas las instalaciones físicas de la empresa **tienen un lactario** [...] tiene todo, digamos, su refrigerador, todo un ambiente bien pensado”.*
(M-GGP-Farmacéutico)

Por su parte, otra empresa del mismo sector proporciona también un **lactario en su oficina central, pero con equipamiento más básico**, como sofás cómodos y refrigeradores de uso común: *“Simplemente son los sofás cómodos [...] Tenemos los refrigeradores en cada piso, que son, bueno, de uso general”.* (H-TH-Farmacéutico)

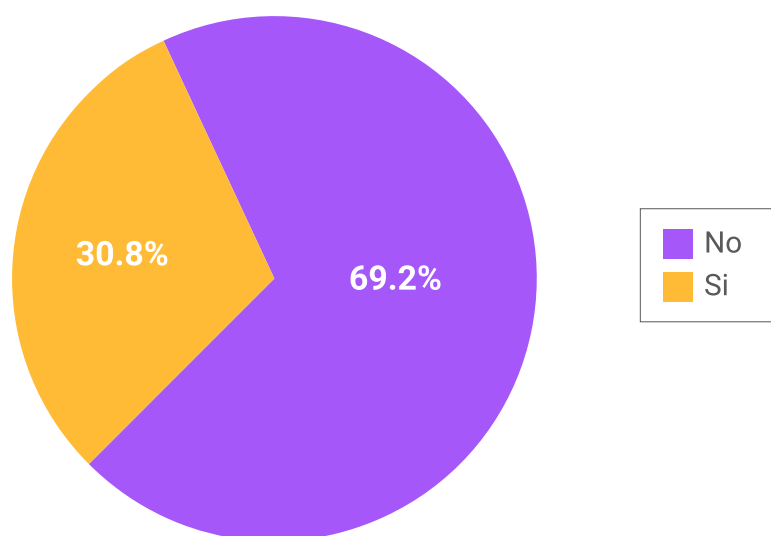
Otra empresa del sector financiero ha adoptado una solución innovadora con **lactarios móviles** para sus agencias en el eje troncal del país, que también pueden ser utilizados por su clientela. Estos están equipados con: *“un sillón, una poltrona cómoda, una mampara, [y] un refrigerador chiquito”.* (M-SNC- Financiero)

La implementación diferenciada del beneficio de lactarios en las empresas estudiadas pone de manifiesto cómo estas pueden adaptar sus políticas de bienestar a sus contextos específicos y necesidades organizacionales. Esta variedad en las estrategias de implementación destaca la importancia de diseñar políticas de apoyo a la lactancia que sean flexibles y adecuadas a la naturaleza y recursos de cada empresa. La diferencia en el nivel de equipamiento y accesibilidad refleja un compromiso común con el bienestar de las madres trabajadoras, aunque adaptado a las posibilidades y prioridades de cada organización. Esto sugiere que, independientemente del tamaño o la capacidad de la empresa, es posible encontrar formas efectivas de apoyar a las empleadas lactantes, promoviendo así un ambiente laboral más inclusivo y equitativo.

5.2.5 Capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados

En lo que respecta a las iniciativas de formación relacionadas con la igualdad de género y la corresponsabilidad en los cuidados, el 69.2% de las empresas encuestadas afirma ofrecer esta formación, mientras que el 30.8% indica no hacerlo.

Figura 29. Empresas con formación en temáticas de igualdad de género



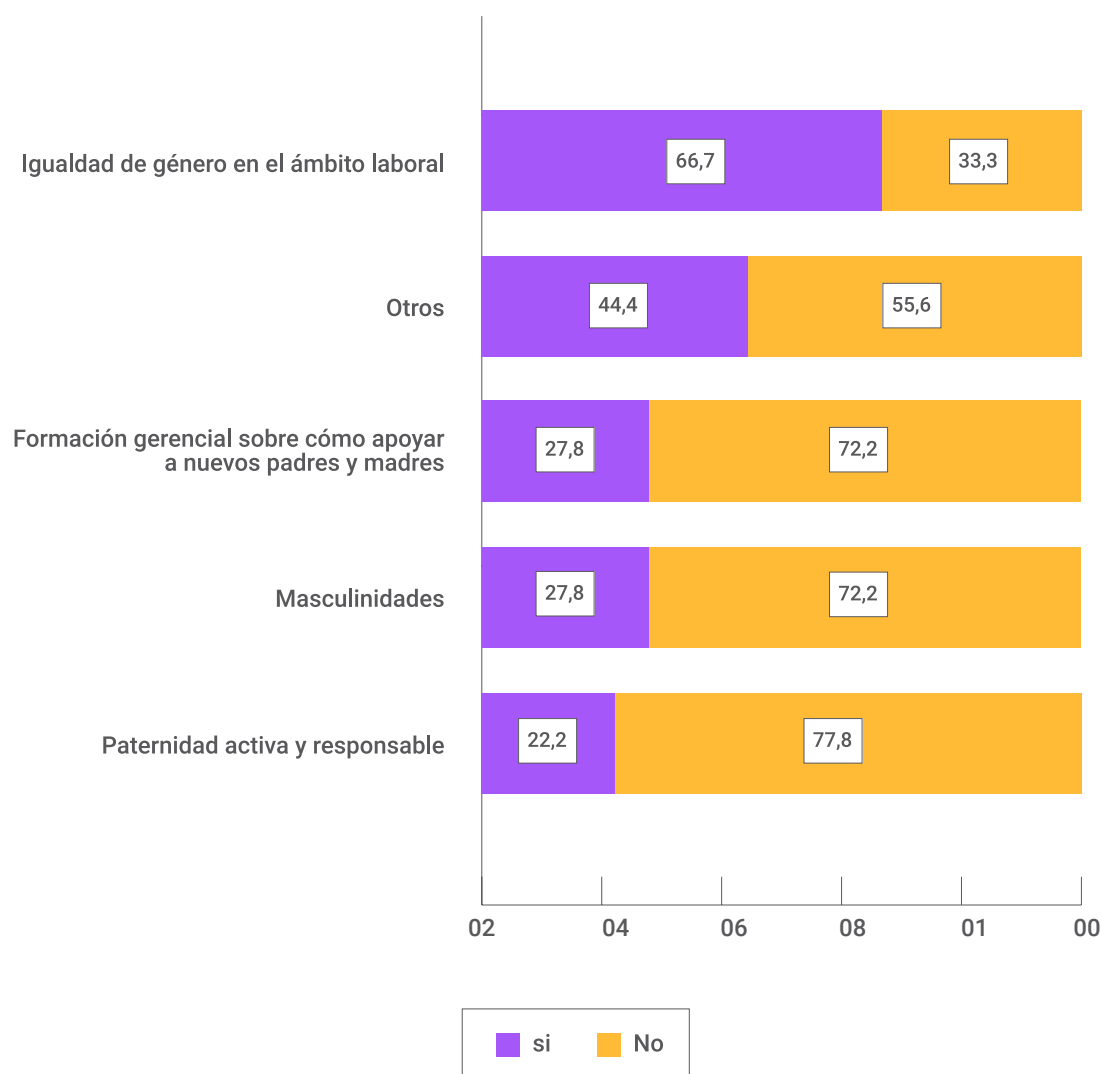
Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.



Del conjunto total de empresas que ofrecen capacitaciones en las temáticas mencionadas, el **66.7%** dispone de talleres o cursos que tratan específicamente sobre la igualdad de género en el ámbito laboral. Por otro lado, solo el **22.2%** de las empresas aborda el tema de la paternidad activa y responsable, y el **27.8%** ofrece cursos sobre masculinidades.

Asimismo, como ya se ha mencionado, un bajo porcentaje de empresas (19.2%) proporciona formación gerencial sobre cómo apoyar a nuevos padres y madres y sobre los sesgos inconscientes relativos a los derechos y responsabilidades en el cuidado. Finalmente, el 44.4% de las encuestadas señala que realiza otro tipo de iniciativas de formación, mencionando talleres y cursos en pro de un ambiente laboral sin violencia y hostigamiento, talleres de coaching y liderazgo femenino y de salud mental.

Figura 30. Tipos de iniciativas de formación en empresas



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

Como se puede notar, las capacitaciones en el tema más amplio de la igualdad de género son realizadas por muchas empresas, con particular énfasis en la cuestión de la discriminación, la violencia de género y el acoso, orientadas a la creación de espacios laborales libres de violencia y equitativos²⁶. Sin embargo, en los temas relacionados con el cuidado, principalmente desde un enfoque transformativo, aún son pocas las iniciativas identificadas. De los estudios de caso realizados se destacan algunas buenas prácticas en esta temática, que presentamos a continuación.

26. Las empresas que han participado en los estudios de caso cuentan con una serie de iniciativas exitosas en estos temas, que constituyen buenas prácticas relevantes, y que podrían servir de ejemplo para otras empresas. Sin embargo, aunque hemos recolectado datos sobre las mismas, dados los objetivos y foco del presente proyecto no las vamos a discutir.

Un primer ejemplo es el programa de **“Crianza con ternura”**, implementado por una de las empresas del sector financiero en colaboración con UNICEF. Este programa capacitó a los trabajadores en varias temáticas, adoptando un enfoque integral que incluyó la corresponsabilidad en el cuidado y los sesgos de género en la distribución de las responsabilidades relacionadas con la crianza. (M-RRHH-Financiero)

La comunicación sobre el programa fue amplia y se invitó a todo el personal a **participar de manera voluntaria**, tanto en áreas rurales como urbanas:

“Se ha comunicado todo el personal y todo el que quería conectarse, ya sea desde el área rural o urbana, podría unirse al Zoom y ya está”.
(M-RRHH-Financiero).

Asimismo, algunos empleados incluso compartieron el enlace con sus familiares, lo que **amplió el alcance del programa**:

*“Recuerdo que alguien me dijo que lo había **compartido con su mamá**, que le ayuda a cuidar a su hija”.* (M-RRHH-Financiero)

Sin embargo, las sesiones se realizaron mayormente en horarios de trabajo, lo que limitó la participación de algunos empleados:

“Las sesiones eran en vivo y veía que había gente conectada, pero no todos, porque la gente está trabajando. Si yo tuviese que hacer una retroalimentación a UNICEF, es pedir que lo puedan hacer también fuera de horario”.
(M-RRHH-Financiero).

En términos de resultados, aunque no se han medido formalmente, se ha observado que el programa impulsó a las mujeres del banco a continuar con sus trabajos sin ver la crianza como una limitante:

“Las mujeres, al menos aquí en el Banco, se están dando la oportunidad de dar continuidad a su trabajo. Ya saben que no es una limitante, pero sí hay que tomar acciones para continuar trabajando”.
(M-RRHH-Financiero).

En este sentido, se nota una **clara dimensión transformativa** en la iniciativa, contribuyendo a **problematizar sesgos implícitos de género** que atribuyen a las mujeres la obligación de priorizar la maternidad sobre todos los demás aspectos de sus vidas personales y/o laborales. Asimismo, **promueve la corresponsabilidad en el cuidado**, desafiando los roles de género tradicionales y fomentando una distribución más equitativa de las tareas de crianza. Esto no solo empodera a las mujeres al facilitar su crecimiento profesional, sino que también **reduce los sesgos de género en el entorno doméstico y laboral**. Al concienciar a los empleados sobre estos temas, el programa crea un entorno inclusivo y de apoyo. Además, el hecho de que los empleados compartan el material con sus familias amplía su impacto, beneficiando a la comunidad en general. Así, iniciativas como estas transforman la cultura organizacional, teniendo el potencial de inspirar **cambios similares en otras organizaciones**.





Entre los estudios de caso, también hemos identificado iniciativas orientadas de modo específico a los **temas de las masculinidades, y de la paternidad activa y positiva**. Una de las empresas del sector financiero tiene el programa “Encontrados”, que consiste en desarrollar reflexiones referentes a sus propias conductas cotidianas que posibiliten conexiones diferentes relacionadas con temáticas de género y masculinidades.

Este programa estuvo dividido en dos fases: la primera de sensibilización y la segunda de reflexión y aprendizaje, del cual participaron 224 hombres con un total aproximado de 6 horas de trabajo conjunto. El **objetivo central** de la iniciativa es trabajar con los **sesgos inconscientes de género y eliminar los micromachismos**:

*Lo que busca este programa es por ejemplo [...] **erradicar los micromachismos desde la forma de hablar o decir lo que pienses** y cómo puede afectar ese comentario en tu colaboradora, en tu amiga, en tu compañero, en tu jefa, entonces trabajamos mucho con sesgos inconscientes.*
(M-SNDyD-Financiero)

Como principales **resultados positivos**, los entrevistados indican que el programa ha tenido un impacto personal y emocional significativo en los participantes, ya que no solo se les enseñan conceptos teóricos, sino que se les invita a reflexionar desde sus propias vivencias. Esto genera un aprendizaje más profundo y transformador:

*“Ha generado tanto revuelo en el banco porque otra cosa es cuando te enseñan las cosas porque está en el libro y otra cosa es cuando **te la enseñan desde la vivencia**”.*
(M-SNDyD-Financiero)

Además, el programa ha fomentado una mayor concienciación y entendimiento al conectar con las experiencias personales de los varones, quienes reflexionan sobre sus relaciones con mujeres en sus vidas, como madres, hijas y familiares. Este enfoque vivencial ayuda a internalizar los conceptos y entender mejor la importancia de la igualdad de género:

*“Los hombrecitos también tienen mamá, tienen hijas, tienen familia donde están mujeres, entonces trabajamos mucho desde la vivencia del sentimiento, de **la vivencia propia de los varones**”.*
(M-SNDyD-Financiero).



Este impacto es un resultado clave, ya que indica un cambio real en las actitudes y comportamientos de los participantes.

Según la entrevistada, la iniciativa contribuye directamente a la transformación de los roles estereotipados de género en el ámbito del cuidado y, por lo tanto, a la redistribución de la carga de tal trabajo. Además de contribuir a una reducción de micromachismos y sesgos inconscientes, también impulsa una redefinición de la paternidad:

“Dejando un poco lo que siempre te dicen, la mamá tiene que cuidar a las wawas, el hombre tiene que salir a trabajar, ese tipo de estereotipos en el banco no se considera”. (M-SNDyD-Financiero).

Esta misma empresa tiene una segunda iniciativa orientada específicamente a la crianza compartida, el programa “Primeros Pasos”, que consiste en una capacitación sobre el rol de los padres en la lactancia, buscando promover empatía y participación, es decir, la corresponsabilidad de los padres en el proceso, con el objetivo explícito de contribuir a la **redefinición de la paternidad**. Como indica la entrevistada:

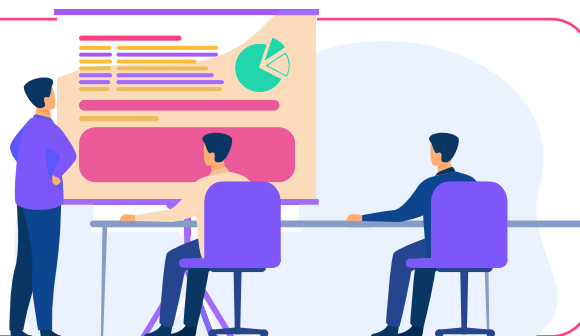
*Hemos tenido gente de la **Liga de la Leche** [organización sin fines de lucro] que ha hablado de cuál es el rol del papá en la lactancia, ¿no? Porque, OK, no tienes los pechos, digamos, pero puedes dar el soporte a la mamá. [...] O sea, ¿qué necesitas? Si le traes un jugo, si te sientas a friccionar la espalda o la tapas porque tiene que levantarse el pijama para darle leche en la noche, digamos, ¿no? Entonces eso también te hace una persona activa y partícipe de ese momento, digamos, ¿no? [...] Y no sólo es eso, sino qué puedes hacer como papá activamente que no es un apoyo y una ayuda a la mamá, es ejercer tu paternidad activamente, digamos, ¿no? . (M-SNC-Financiero).*



Otra iniciativa en el ámbito de la masculinidad, pero no exclusivamente asociada al cuidado, son los talleres realizados por una empresa del sector farmacéutico, bajo el programa “Power Men”. Este programa consta de talleres de ocho horas de duración, realizados en grupos reducidos de alrededor de 25 personas. La participación es voluntaria, con la empresa lanzando una convocatoria a la que los interesados pueden inscribirse.

Cabe notar que esta iniciativa tiene un sesgo explícito de género, ya que tanto los participantes como los facilitadores son únicamente hombres. Sin embargo, tal sesgo es deliberado, pues la empresa reconoce la necesidad de tener espacios exclusivos para hombres en una organización mayoritariamente femenina. La evolución de la cultura organizacional de la empresa se refleja en la búsqueda de una visión social más amplia que involucre a todos, no solo a las mujeres:

*La **evolución del pensamiento es, bueno**, y ahora cómo hacemos para que esto sea un trabajo de todos, no solamente de las mujeres, sino que sea un trabajo, más que un trabajo, que sea una visión social de toda la empresa. (M-GGP-2-Farmacéutico).*



La empresa entiende que un hombre con una perspectiva transformada puede ser un aliado crucial para la transformación social:

“Un hombre que mira distinto lo que está pasando, un hombre que cree en distintas cosas va a ser el principal aliado para transformar la sociedad”.
(M-GGP-2-Farmacéutico)

Este enfoque resalta la importancia de incluir a los hombres en los esfuerzos de cambio social y de género, subrayando que su **participación activa y consciente es esencial para lograr una transformación** en la organización y más allá.

El contenido de estos programas, que es generado principalmente por la GIZ, aborda temas relacionados con **estereotipos de género**:

“se trabajan creencias, mandatos masculinos, en el contexto de lo que queremos lograr como una empresa segura”. (M-GGP-Farmacéutico).

El objetivo principal de estos talleres es la **desconstrucción de los roles estereotipados de género** y la promoción de un cambio cultural hacia la equidad y la no discriminación, por lo que tienen un potencial transformativo explícito.



Cabe resaltar que diferentes empresas han indicado que cuentan con capacitaciones en cooperación con otras organizaciones, tales como ONU Mujeres, Genderlab y GIZ, entre otros, que proporcionan expertos, materiales, u otros tipos de apoyo. Esta colaboración definitivamente constituye una buena práctica, permitiendo a las empresas ahorrar costos, y a las organizaciones llegar a un público relevante, que son las y los trabajadores del sector privado.

En lo que se refiere a los **horarios de las capacitaciones**, los estudios de caso resaltan como buena práctica que estas sean **ofertadas en horarios diversos**, asegurando así una participación más amplia ya que los colaboradores tienen opciones que pueden acomodarse mejor a los horarios de sus responsabilidades laborales y familiares. En cuanto a la **modalidad** en que se realizan las capacitaciones, se destacan los **beneficios de hacerlas de modo virtual**:

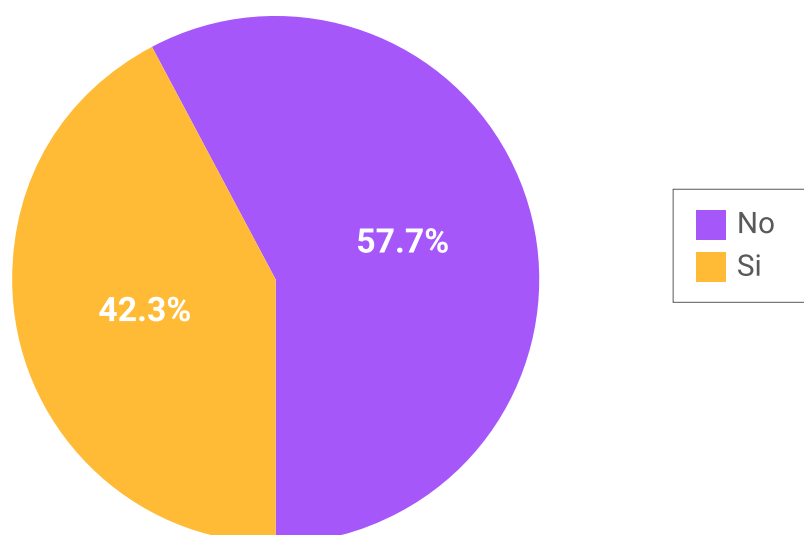
“Como tenemos presencia en área rural y urbana, el que quería [participar] era unirse al Zoom y ya está”. (M-RRHH-Financiero)

Asimismo, el formato virtual, según una entrevistada, contribuye a la **reducción de brechas de género en la igualdad de oportunidad en formación**:

Recuerdo que antes las capacitaciones iniciaron de 7 a 9. Veía que las mamás llevaban a sus hijos. Pero ahora eso no pasa. Como las capacitaciones son por Teams, ellas se conectan y los horarios se han reducido. Normalmente las capacitaciones empiezan entre 8:30 y 4:30, pero también pueden iniciar a las 5:30 o 6. Esto les da tiempo para retornar a sus casas y ya no necesitan ir a un punto específico, como antes cuando todos iban a la Oficina Nacional, y venían de distintas agencias. (M-RRHH-Financiero)

En el ámbito de los recursos de **soporte organizacional**, tales como grupos de apoyo y mentorías que facilitan la discusión de conflictos y estrategias para la conciliación de la vida familiar, profesional y personal, el 42.3% de las empresas encuestadas los ofrecen, mientras que el 57.7% no cuenta con dichos espacios.

Figura 31. Recursos de soporte para la conciliación de la vida laboral y personal



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”

En los estudios de caso, hemos identificado iniciativas interesantes, que pueden ser fácilmente adoptadas por otras empresas.



Una buena práctica identificada es la conformación de una comunidad de padres, donde las y los trabajadores pueden compartir sus experiencias, discutir dudas y problemas, y apoyarse mutuamente en el proceso de la crianza de sus hijos e hijas.

En esta línea, una empresa de tecnología cuenta con la iniciativa **“Parenting Hub”**, un grupo de participación voluntaria, para las y los trabajadores que son padres y madres. El objetivo de este espacio es **“generar comunidad”**. *Que los papás se sientan identificados y puedan generar nexos con otros papás dentro de la organización*. (M-RRHH-Tecnológico).

La iniciativa conecta padres y madres de la empresa, que trabajan en los diferentes países donde ésta actúa.

La **motivación** para implementarla ha sido compartir experiencias. Como indica una entrevistada, *“Es bonito que puedas encontrar que alguien en Colombia tiene un niño o una niña de la misma edad del tuyo, y que puede estar atravesando las mismas experiencias”*. (M-RRHH-Tecnológico)

El espacio también realiza **capacitaciones en diferentes temáticas relacionadas con la crianza positiva**:

*Hemos empezado con estas **capacitaciones sobre crianza positiva**, para ir vinculando a la gente y que vayan conociéndose... son todavía tímidos, pero estamos apuntando a que ellos realmente lleguen a formar grupos de apoyo para poder tratar temas particulares, irlos segmentando por edad [etc.].* (M-RRHH-Tecnológico).

Como principal beneficio para la empresa, se indica la transformación de la cultura organizacional, mediante el fortalecimiento de los lazos entre sus trabajadores: **“Básicamente está orientado a formar comunidad”**. (M-RRHH-Tecnológico).



Otras empresas optan por crear espacios de apoyo mutuo exclusivo para mujeres, donde se discuten temas relacionados con **la crianza de hijos, pero también otros aspectos relacionados a la (des)igualdad de género en el espacio laboral**.

Tales espacios, en los cuales la **participación es voluntaria**, tienen diferentes objetivos, pero una meta central es el **empoderamiento de las mujeres**. En una empresa, por ejemplo, los entrevistados indican que el objetivo al promocionar tal espacio es, tal como en la iniciativa anterior, fortalecer los lazos entre las trabajadoras de la empresa, “el conocerse, el poderse integrar” (M-RRHH-Tecnológico). Asimismo, indican que, como actividades centrales de tal espacio, realizan eventos con un doble objetivo: “Realizamos varios talleres o charlas, un poquito para concientizar, pero es más que todo crear espacios donde las mujeres puedan participar” (M-RRHH-Tecnológico).

Cabe notar que la iniciativa cuenta con un **sesgo de género explícito**, ya que solo participan las mujeres. Pero la decisión de adoptar tal sesgo no ha sido aleatoria. Según la entrevistada, tiene como objetivo posibilitar una dinámica más confortable para las mujeres:

*Nos hemos dado cuenta de que, cuando hacemos actividades donde **la mayoría son mujeres**, o donde solo son mujeres, les encanta estar así, solo mujeres. Ahí nos damos cuenta de que es como que se sienten más seguras, se sienten más en confianza, **pueden hablar con libertad**, ¿no?*
(M-RRHH-Tecnológico).

Así, lo que se busca es el **establecimiento de espacios seguros y de escucha activa**. Finalmente, en tales actividades, un tema central de discusión es el del **acoso laboral**:

*“Entonces nos gusta mucho **crear esos espacios donde las chicas puedan contar también sus experiencias**, o el tema del acoso en el trabajo, el acoso laboral, que igual le damos muchísimo énfasis a eso”.*
M-RRHH-Tecnológico)

Otra iniciativa orientada exclusivamente a las mujeres es **“Entre Nosotras”**, implementada por una empresa del sector financiero, que busca lograr el apoyo mutuo entre las mujeres que trabajan en el Banco:

“Son espacios en los que tú puedes escuchar las necesidades de otras mujeres, pero también enseñarles a canalizar, a manejar de mejor forma sus atributos como líderes”. (M-SNDyD-Financiero)

Como indica una entrevistada:

*Este programa **“Entre Nosotras”** es una visita que hacen mujeres del banco, lideresas del banco [...] y viajamos a todas las regionales. Entonces tenemos reuniones con todas las mujeres de la regional y **compartimos experiencias, trabajamos temáticas lúdicas, gamificación**, para que ellas puedan entender un poquito cómo accionar el tema de género.* (M-SNDyD-Financiero).

Aunque el objetivo central de esta iniciativa es el **apoyo mutuo** entre las trabajadoras del Banco, este programa también busca **apoyar el desarrollo de habilidades de liderazgo y resolución de conflictos, desde una mirada de género**.



El Banco cuenta con una segunda iniciativa orientada exclusivamente a las mujeres en puestos de gerencia, el Programa de potenciación para mujeres en gerencia **“Mujeres Construyendo Mujeres”**. Este programa es voluntario y participan 23 líderes. Su objetivo principal es fortalecer los liderazgos femeninos mediante la individualización de los procesos de formación, dado que, aunque ellas comparten experiencias, también tienen demandas y necesidades de soporte específicas. En 2023, el programa se centró en consolidar estos liderazgos, combinando sesiones individuales y grupales para facilitar el intercambio de conocimientos y construir una red de soporte entre las lideresas del banco. La filosofía del programa destaca que el camino del liderazgo es individual, pero no tiene por qué ser solitario, fomentando así el apoyo mutuo y la colaboración (Boletín Magenta, 2023). El **principal beneficio** de la iniciativa, tanto para las trabajadoras como para la empresa, es asegurar el **desarrollo profesional continuo**, lo que garantiza un mejor capital humano para la empresa, al mismo tiempo que beneficia a las participantes al fortalecer sus capacidades y, por lo tanto, sus oportunidades de crecimiento profesional.

Finalmente, en otra empresa del sector financiero, se han implementado grupos de *WhatsApp* para brindar apoyo a las empleadas madres. Estos grupos son creados internamente y funcionan de manera informal, sin control directo de la empresa (M-RRHH-Financiero). El objetivo principal es facilitar el intercambio de información y experiencias sobre la maternidad y la lactancia, congregando a mujeres que se encuentran en este periodo: “Tenemos grupos de *WhatsApp* con mujeres [...] todas las que están ahorita en periodo de lactancia” (M-RRHH-Financiero). Las nuevas madres son integradas automáticamente para que puedan recibir apoyo desde el inicio de su experiencia: “Se las agrega a todas las mamis que han sido recientemente mamás” (M-RRHH-Financiero). Los **beneficios incluyen acceso a información útil, apoyo emocional y un espacio para compartir vivencias**, lo cual ayuda a mejorar la preparación y educación en temas de maternidad, así como sobre los desafíos de conciliación entre la vida familiar y laboral.



Entre las recomendaciones para la **mejora continua** se encuentra **incrementar talleres sobre paternidad activa, roles de género en el cuidado y liderazgo inclusivo**, implementar evaluaciones formales para monitorear cambios en actitudes, comportamientos y cultura organizacional, diseñar programas que involucren tanto a hombres como a mujeres, promoviendo una distribución equitativa de tareas de cuidado, ampliar redes de apoyo que integren a trabajadores de diferentes géneros y perfiles, expandir colaboraciones con entidades especializadas en igualdad de género y bienestar organizacional y, finalmente, aumentar el uso de herramientas tecnológicas para facilitar acceso a capacitaciones y recursos de soporte.

5.2.6 Otras políticas y prácticas

Como se ha mencionado, en la investigación hemos identificados algunas prácticas que, si bien no encajan en las categorías principales usualmente mencionadas en el tema de buenas prácticas del sector privado en el ámbito del cuidado, han sido señaladas como apoyos y políticas relevantes no solo por actores gerenciales, sino también por las y los trabajadores entrevistados. Por esto, las mencionamos brevemente aquí.

En el ámbito del **apoyo a la educación**, una de las empresas del sector financiero cuenta con el concurso “Mérito Escolar”, que concede un premio anual a los **hijos de los colaboradores** que se destaquen en sus estudios. El objetivo de la iniciativa es fomentar la **integración y el reconocimiento familiar** dentro del ámbito laboral:

*“[...] creamos este programa para **reconocer a los niños, a los que eran buenos alumnos**, [pero] más que todo era para reconocer también el apoyo que dan los papás, las mamás, ese esfuerzo adicional que hacen ellos, digamos, para que sus niños en la edad escolar avancen, apoyándolos”.*
(M-RRHH-Financiero)

Cabe notar que esta iniciativa se destaca también por ser una de las pocas prácticas encontradas en la investigación que busca explícitamente **fomentar la inclusión de personas en situación de discapacidad**, con el objetivo de impulsar la transformación de la cultura organizacional hacia un entorno más inclusivo.

Algunas empresas también adoptan políticas para apoyar la formación continua de sus trabajadores y sus familiares. En este ámbito, uno de los casos estudiados, por ejemplo, cuenta con una política de becas para la educación superior en la misma institución:

*[...] tenemos todo el sistema de becas acá en la universidad. La universidad te da 50% de **descuento en cualquier carrera**, curso de posgrado, de formación en inglés. O cualquier programa que tenemos. Al trabajador, 50% de descuento. Y para la familia, 30%. Entonces, **puede entrar un hermano, puede entrar el esposo, pueden entrar los hijos y tienen ese descuento**.*
(M-RRHH-Educación Superior).

[...] el año pasado pedimos un cambio, pusimos, sí, buenos alumnos, pero también que desde allá entren todos los niños que tienen alguna discapacidad, que son hijos de colaboradores, ¿no? Que tienen alguna discapacidad y están estudiando, no dependiendo necesariamente del sistema escolar, por ahí algo, una educación especial, pero igual entran, ¿ya? Entonces, hemos tratado de hacerlo más inclusivo”. (M-RRHH-Financiero)

Otra iniciativa inclusiva implementada por otra empresa del sector financiero es el concurso **“Historias de adultos mayores”**:

[...] los funcionarios informaban, nos contaban las historias de sus adultos mayores, todos a cargo de adultos mayores, la historia de vida, todo [...] entonces, era un tema de compartir y veíamos que muchos de nuestros colegas están a cargo de adultos mayores”. (M-RRHH-Financiero).

Si bien esta iniciativa no es transformativa desde una perspectiva de género, ni promueve directamente la redistribución del trabajo del cuidado, contribuye a la integración y el reconocimiento familiar dentro del ámbito laboral, y a **generar conciencia** interna de las necesidades de cuidado diferenciadas de los **adultos mayores** (M-RRHH-Financiero). Así, apoya la **transformación de la cultura empresarial** hacia un **entorno más inclusivo**.

Algunas empresas también adoptan políticas para apoyar la formación continua de sus trabajadores y sus familiares. En este ámbito, uno de los casos estudiados, por ejemplo, cuenta con una política de becas para la educación superior en la misma institución

En el sector financiero, también identificamos esta política de oferta de subsidios para que los trabajadores puedan proseguir con sus estudios, asumiendo parte de los costos de los mismos, mientras que, en el sector tecnológico, se identificó la política de financiar certificaciones de IT para sus trabajadores.





Las diferentes empresas también cuentan con una serie de **convenios con tiendas, supermercados, gimnasios, spas, farmacias, ópticas y laboratorios de análisis**, entre otros tipos de proveedores de servicios y comercio, que contribuyen a reducir los gastos de sus trabajadores relacionados a sus hogares y sus diferentes responsabilidades y necesidades de cuidado.

Varias de las empresas estudiadas también cuentan con **políticas** orientadas a apoyar el **autocuidado de la salud física y mental** de sus trabajadores, como, por ejemplo, acciones orientadas a la **promoción del bienestar integral** de los empleados, con el **objetivo** de crear un ambiente de trabajo saludable y positivo:

*Las actividades de bienestar, por ejemplo, en bienestar nosotros consideramos desde tres puntos de vista que son el **bienestar físico y emocional, financiero y social**. Desde estos tres enfoques se tienen distintas actividades que se desarrollan para que justamente la gente no solamente se dedique al trabajo, sino también a otras actividades.*

(M-RRHH-Financiero)



En la Oficina Nacional nosotros contamos con una cancha de wally, por ejemplo, que es muy usada por la gente. Normalmente la tenemos reservada todos los días con distintas personas [y] Hacemos caminatas, por ejemplo, en Sucre han realizado, en Tarija también, caminatas a determinados lugares donde va la gente, comparten [...] y también hacemos campeonatos de cacho y de futbolines.

(M-RRHH-Financiero)

Otras empresas cuentan con políticas de bienestar orientadas a la salud mental. En este ámbito, una buena práctica identificada ha sido el programa **“Wellness”**, de una empresa de tecnología:

[...] trabajamos con un psicólogo... [que] sobre todo, da charlas de esta índole. Constantemente tenemos charlas específicas de conflictos familiares y de cómo esos conflictos me pueden afectar en lo laboral. También tenemos el servicio de psicología gratuito en la empresa. Si siento que necesito ese apoyo profesional, busco a recursos humanos de mi país y me pongo en contacto con el psicólogo. Es gratuito. Las sesiones son por Zoom. El psicólogo es un mundo aparte; no comenta nada a la empresa. (M-RRHH-Tecnológico)

Como **beneficio**, la entrevistada indica la **mejora en la moral y satisfacción de los empleados**. Asimismo, indica que el programa **cuenta con alta participación y aceptación**:

Es un beneficio que ha tenido mucho efecto positivo en la empresa Y como ya muchos lo conocen a este psicólogo, cuando él da las charlas tiene muchísima aceptación de la gente. O sea, hay hartísima gente que se conecta y participa y todo, ¿no?”. (M-RRHH-Tecnológico)

Otra iniciativa de autocuidado relacionada con la **salud mental** es la plataforma “Cuéntame”, de una empresa del sector financiero, una plataforma virtual marcada por la **accesibilidad y flexibilidad horaria**. El objetivo de la misma es la promoción del bienestar integral de los empleados al concientizarlos sobre la importancia de la salud mental en el bienestar integral.

“Los colaboradores pueden acceder a meditaciones, a ciertos audios cortos, digamos, que pueden hablarte de estrés. Hay videos para hacer yoga de 5, 10, 15 minutos [...] mientras vas en tu auto, en el teleférico, podrías escuchar ciertas cápsulas que hay dentro de “Cuéntame” que deberían ayudarte a, digamos, sentirte mejor”. (M-SNC-Financiero)



También se proporciona **capacitación en servicios básicos psicológicos**, es decir, “cómo te das cuenta que alguien de tu equipo está deprimido o en una crisis de ansiedad y cómo lo puedes ayudar y derivarlo” (M-SNC-Financiero). **La iniciativa también ofrece terapias en línea, algunas subsidiadas por el banco y otras a precios preferenciales.**

En suma, la plataforma “Cuéntame” proporciona un **conjunto de herramientas para alcanzar el bienestar emocional** y administrar adecuadamente el estrés, contribuyendo así a un **entorno laboral más saludable y equilibrado**:

*Hacemos una difusión y tratamos de concientizar a la gente en la importancia de la **salud mental**, ¿no? [...] El bienestar no es la ausencia de la enfermedad, el objetivo de la plataforma es ese, es un poco mostrar todo ese espectro de posibilidades que tienes para trabajar en vos”.* M-SNC-Financiero)

El **beneficio** es lograr en la empresa la creación de una **comunidad enfocada en la salud**, promoviendo un entorno donde los empleados se sientan apoyados y motivados a cuidar tanto de su salud física como mental.

Aún en el ámbito de la salud mental, otra estrategia es contar con un centro que brinda apoyo emocional y psicológico gratuito a los empleados y sus familiares²⁷:

*Por ejemplo, ves a personas con problemas emocionales porque están mal con el marido, con el hijo, o tienen un hijo en la droga, entre otras situaciones. Entonces, **el Centro va a apoyarles. Les hacen sesiones y también derivan casos”.***
(M-RRHH-Educación Superior).



27. El centro también atiende a estudiantes y la comunidad más amplia de la universidad.

La universidad también cuenta con un Centro Jurídico, que brinda apoyo legal a su comunidad, también de modo gratuito. Ambos centros operan con el trabajo de docentes y de estudiantes que se encuentran haciendo sus prácticas, lo que posibilita costos reducidos de implementación. Si bien se trata de iniciativas que no pueden ser fácilmente adoptadas por organizaciones privadas de otros sectores, sirven de ejemplo de una buenas prácticas para otras instituciones educativas.

Finalmente, tanto actores gerenciales como trabajadores mencionan como iniciativas relevantes que apoyan el equilibrio entre vida familiar y laboral una serie de **actividades recreativas y sociales orientadas a la integración y reconocimiento familiar** en la empresa: fiestas de Navidad; días del padre, la madres o el niño; *Halloween*; campeonatos deportivos, entre otras actividades, donde los familiares de las y los trabajadores participan, permitiéndoles así conocer un poco más de sus realidades laborales. Según los entrevistados, esto fortalece la moral y satisfacción de los colaboradores, incrementando así la identificación y lealtad con la empresa y sus efectos positivos asociados (mayor retención, productividad, etc.).

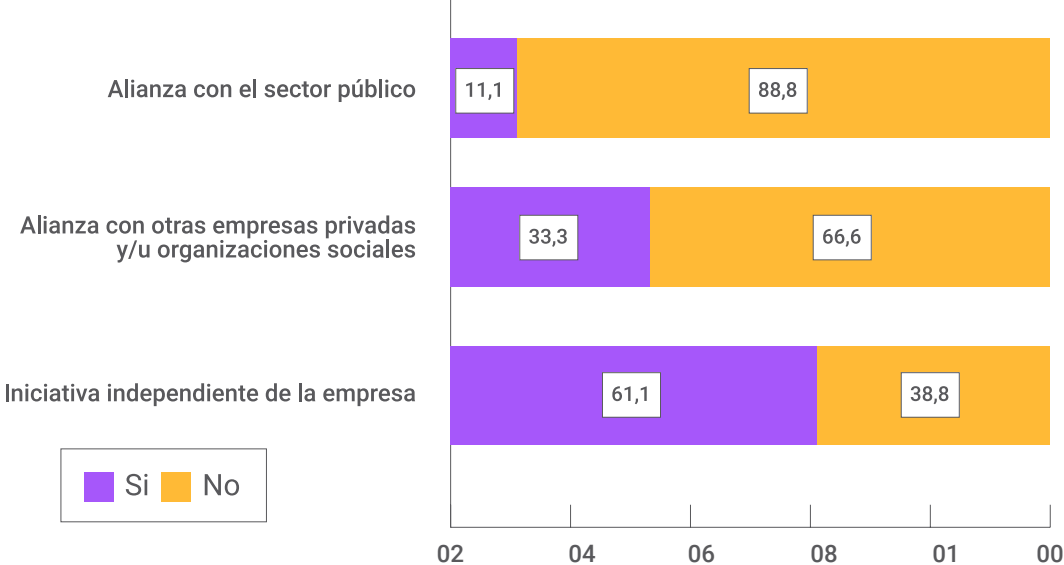
5.3 Responsabilidad social empresarial



Los datos recabados en la encuesta sobre la **responsabilidad social empresarial** (RSE) revelan que la mayoría de las empresas encuestadas, con un **69.2%**, indica emprender iniciativas orientadas a la igualdad de género, mientras que el **30.7%** no implementa proyectos con este fin. Dentro del grupo de empresas que lo hace, el 88.8% lleva a cabo actividades de manera independiente. Por otro lado, el 11.1% opta por la colaboración con otras entidades privadas y organizaciones sociales, destacando un enfoque de cooperación, aunque reducido

Además, el 33.3% trabaja en consorcio con entidades públicas, mostrando una **integración significativa con el sector público** en sus esfuerzos por promover la igualdad de género. En suma, los resultados obtenidos demuestran una diversidad de enfoques en la promoción de la igualdad de género mediante iniciativas de RSE, con una notable preferencia por la gestión autónoma de estas.

Figura 32. Tipos de iniciativas de responsabilidad social implementadas por empresas



Nota. Elaboración en base a los datos de la encuesta “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”.

El análisis de los estudios de caso realizados identificó que las prácticas de RSE, en el ámbito de los temas de investigación, pueden ser agrupadas en tres enfoques amplios:

- 1 **Capacitación y empoderamiento profesional de mujeres**
- 2 **Apoyo a mujeres emprendedoras**
- 3 **Prevención y asistencia en casos de violencia de género.**



En el primer grupo de iniciativas, se destacan aquellas enfocadas en **áreas tecnológicas y habilidades de liderazgo profesional**, que tienen como objetivo principal **reducir la brecha de género en sectores tradicionalmente dominados por hombres**.

Estas prácticas se materializan a través de diversos programas y actividades diseñadas para **proporcionar a las mujeres las habilidades y oportunidades necesarias para sobresalir en campos tecnológicos y profesionales**.

Como una práctica destacable está el programa **“AssureSoft Women”**, que incluye charlas y capacitaciones en tecnología, lideradas por mujeres y dirigidas a mujeres. Esta iniciativa busca empoderar tanto a las trabajadoras de la empresa como a niñas y jóvenes estudiantes, promoviendo la equidad de género en el sector tecnológico de la programación informática, un sector marcadamente **“masculino”**. Según la empresa, *“esta iniciativa nació con el objetivo de capacitar tanto a las personas dentro de la empresa, pero con el fin de que las mismas personas puedan ser esa voz hacia afuera”* (M-RSE-Tecnológico). El primer acercamiento se realizó como un evento en la ciudad de Santa Cruz, donde las trabajadoras de la empresa lideraron talleres para jóvenes estudiantes, sirviendo como mentores y modelos a seguir.

Por su parte, se han identificado **programas de capacitación en STEAM** (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) exclusivos para mujeres, ofertados por una universidad. Este programa ofrece talleres prácticos, como mecánica y servicio eléctrico, y tiene como objetivo fomentar habilidades en áreas STEAM y promover la corresponsabilidad en tareas domésticas. La motivación detrás de esta iniciativa es clara:

A veces confundimos mucho porque decimos: el varón tiene que ayudar, el varón tiene que hacer, el varón en la casa [debe encargarse], sin embargo [las mujeres] también deben saber cambiar un enchufe, también [deben] saber hacer una extensión eléctrica, [la responsabilidad de la casa] es de ambas partes”.
(M-RSE-Educación Superior)

Esta práctica no solo capacita a las mujeres en habilidades técnicas, sino que también desafía las normas tradicionales de género.

Se identificó esta iniciativa también en el sector farmacéutico. Una de las empresas del estudio ha trabajado con niñas y adolescentes que están orientándose hacia carreras científicas, apoyándolas en su desarrollo y ayudándolas a participar en concursos internacionales *“Yo he trabajado con niñas, bueno, con adolescentes que están perfilándose a ciencia. Hemos impulsado también proyectos que han llegado internacionalmente a otros concursos”* (M-RSE-Farmacéutico). Estas iniciativas no solo fomentan el interés y la participación de las mujeres en las ciencias, sino que también ofrecen un apoyo estructurado para su crecimiento profesional. Además, la empresa ha colaborado con organizaciones como AIESEC, proporcionando mentoría a jóvenes y apoyándolos en su desarrollo profesional a través del programa de entrenamiento corto **“Leaders Lab”** (M-RSE-Farmacéutico). Esta colaboración fortalece las habilidades de liderazgo y la confianza de hombres y mujeres jóvenes, preparándolos para enfrentarse a los desafíos profesionales futuros.

Finalmente, los programas educativos gratuitos y virtuales de capacitación a jóvenes en tecnología y habilidades digitales para ingresar al mercado laboral se destacan como buenas prácticas de responsabilidad empresarial. Estos programas buscan **cerrar la brecha de género en tecnología**, ofreciendo igualdad de oportunidades a mujeres jóvenes.

Una de las empresas que viene implementando este tipo de iniciativa explicó: *“En los últimos años hemos dado especial atención al tema de equidad, para dar igualdad de oportunidad de desarrollo profesional a mujeres dentro del área de ingeniería”* (M-RRHH-Tecnológico). La Academia Digital también incluye material didáctico específico para motivar la participación femenina, con un enfoque en el apoyo y la inclusión de las mujeres en la tecnología: “[...] en Academia Digital sí hay cupos específicos, pero no es algo que se les dice a las chicas al momento de dar una entrevista” (M-RSE-Tecnológico). La capacitación dura entre tres y seis meses, según el nivel de conocimiento del solicitante y su capacidad para adaptarse a proyectos reales de *outsourcing*.



La implementación de **iniciativas de capacitación y empoderamiento de mujeres en áreas tecnológicas y de liderazgo profesional** ha reportado **múltiples beneficios** tanto para las empresas como para la sociedad. En primer lugar, la mejora de la reputación y la imagen corporativa es un resultado directo de estas iniciativas. Mostrar un compromiso con la igualdad de género fortalece la percepción de la empresa entre los clientes y socios comerciales, lo cual puede traducirse en ventajas competitivas en el mercado.

*Mostrar el tema de igualdad de género por fuera a nuestros clientes es un tema muy fuerte, sobre todo para atraer nuevos clientes. Recién hemos sacado el dato de que a nivel Bolivia **somos la empresa que tiene mayor cantidad de mujeres en nuestro equipo**. Tenemos el 22%, que eso es algo muy grande en nuestro rubro.* (M-RSE-Tecnológico)

Además, la **retención del personal** se ve favorecida, ya que las colaboradoras valoran altamente la oportunidad de capacitación continua y el ambiente de apoyo:

También, es para la retención del personal de la empresa, porque valoro mucho que aquí no te botan por no saber algo, sino que te dicen: OK, capacítate para ser la mejor'. Entonces, eso ayuda mucho a una persona, no solo en lo profesional, sino también en lo personal. (M-RSE-Tecnológico)

Esto no solo mejora la **satisfacción laboral**, sino que también reduce los costos **asociados con la rotación de personal** y la contratación de nuevos empleados.

Desde una perspectiva social, estas iniciativas contribuyen significativamente a la **reducción de estereotipos de género** y promueven la igualdad de oportunidades en sectores tradicionalmente dominados por hombres. Estos programas y talleres de STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) no solo capacitan a mujeres en habilidades técnicas, sino que también les proporcionan plataformas para liderar y enseñar a otras mujeres, generando un efecto multiplicador en la comunidad (M-RSE-Educación Superior).

Los entrevistados subrayan que los programas de mentoría y capacitación también contribuyen para mejorar **la reputación de la empresa en términos de compromiso con la igualdad de género**. *“Beneficios indirectos de todas nuestras acciones, bueno... Voy a usar una palabra que la asocia mucho a un tema político, pero es despatriarcalización, ¿no? Es romper los esquemas y los estereotipos”* (M-RSE-Farmacéutico). Este compromiso no solo fortalece las habilidades y la confianza de las jóvenes profesionales, sino que también contribuye a reducir la brecha de género

en campos científicos, fomentando el interés y la participación de mujeres en ciencias.

Para la sociedad, el impacto es igualmente significativo. Estas iniciativas no solo se enfocan en el **desarrollo profesional**, sino también en la **formación de valores y principios**, contribuyendo a un cambio cultural profundo y a la desnaturalización de las desigualdades de género. Un ejemplo de este enfoque integral es el programa de responsabilidad universitaria que incluye valores y principios propios: “No es solamente darles un conocimiento de una materia, de una teoría, sino también los estamos preparando en esta manera transversal, en sus principios y sus valores” (M-RSE-Educación Superior). Adicionalmente, esta misma universidad, de manera transversal, ha traído a **discusión la división de roles de género y la corresponsabilidad en tareas del hogar** como parte de las capacitaciones y promueve entre las estudiantes la aprehensión de habilidades asociadas al espectro masculino, como la ingeniería eléctrica o la mecánica automotriz, fomentando una mayor equidad de género.



Un segundo grupo de prácticas de **responsabilidad social empresarial (RSE)** se centra en el **apoyo a mujeres emprendedoras y su desarrollo económico**. Este grupo incluye iniciativas que buscan proporcionar herramientas, capacitación y financiamiento para mujeres, facilitando su **inclusión y éxito en el mercado laboral y empresarial**. Estas prácticas no solo benefician a las participantes, sino que también generan un impacto positivo en la comunidad y contribuyen al desarrollo sostenible.

Otra iniciativa es el **apoyo a la producción alimentaria dirigido a mujeres jefas de hogar en situación de vulnerabilidad**. Se identificó un proyecto piloto, desarrollado en el municipio de Santa Ana de Velasco, departamento de Santa Cruz, que se enfoca en la producción de vainilla con alto potencial de exportación para generar ingresos (M-RSE-Financiero). La iniciativa ha sido realizada en alianza con la Fundación Latinoamericana para el Desarrollo (FLADES), institución que tiene como objetivo sostener el apoyo económico y técnico a mediano y largo plazo:

*La idea para nosotros es producir. Es que crezcan, que a partir del aporte que está haciendo el banco haya realmente un **impacto y un cambio en la comunidad y en la vida de las personas**. Entonces no son proyectos cortoplacistas.*
(M-RSE-Financiero)

Según la entrevistada:

Desde la creación del proyecto, como te decía, tiene esa mirada en realidad con el enfoque de género, ¿no? Por eso estamos apoyando estos proyectos en los que están involucradas mujeres, desde el proceso productivo, ¿no? Entonces sabemos que el impacto se ve reflejado en este momento cualitativamente en ellas y en la mejora de su calidad de vida, porque están recibiendo mayores ingresos, pero ahí entramos justamente con, por ejemplo, un programa de educación financiera que te dé pautas sobre finanzas del negocio, finanzas personales, la importancia del ahorro, en qué invertir, etcétera, y cómo manejar de forma inteligente tu dinero. (M-RSE-Financiero).

Adicionalmente, para el área urbana esta organización ha implementado el proyecto **“TINKA - Espacio Creativo para Emprendedores y Emprendedoras”**, que es un programa integral creado para apoyar a emprendedores y emprendedoras, con un énfasis particular en las mujeres. Este programa ofrece una variedad de recursos y espacios diseñados para fomentar la creación de redes de contacto (*networking*), facilitar la comercialización de productos y proporcionar formación continua:

Tienes un espacio para crear contenido, porque también conocemos que muchas emprendedoras ni siquiera incursionan en cursos de fotografía, pero toman de manera intuitiva las fotografías de sus productos [...] Les ofrecemos un espacio donde puedan usar cajas de luz, aros de luz. (M-RSE-Financiero)

Además, TINKA habilita un nuevo canal de ventas mediante un sistema de casilleros, lo que permite un comercio seguro y eficiente. Este programa también incluye espacios dedicados a la formación, donde las mujeres pueden asistir a charlas y cursos gratuitos con los equipos necesarios proporcionados por el banco.

Junto a estas iniciativas, este mismo banco también ha puesto a disposición de las microemprendedoras el **“Programa de Empoderamiento Digital”** que se enfoca en la capacitación en habilidades digitales, de negocios y de liderazgo para mujeres. Este programa busca promover el desarrollo de mujeres emprendedoras basándose en el perfil de las potenciales clientas del banco.

*“El programa busca generar **espacios de capacitación para el crecimiento de negocios liderados por mujeres e incentivar su sostenibilidad con financiamiento a través de microcréditos**”. (M-RSE-Financiero).*

Tienes un espacio para crear contenido, porque también conocemos que muchas emprendedoras Al proporcionar estas herramientas y conocimientos, el banco facilita el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios liderados por mujeres, contribuyendo a su empoderamiento económico y social.

Por otra parte, otro banco ha lanzado el **“Proyecto Colmenas”** en Yacuiba y Villamontes, que apoya la producción alimentaria mediante la apicultura comunitaria. Las beneficiarias directas son mujeres pertenecientes a la Asociación de Productores Apícolas del Chaco (APACH) en el municipio de Yacuiba y de la Asociación de Mujeres de San Antonio en Villa Montes. Este proyecto tiene como objetivo mejorar la producción de miel y fomentar la fidelización de futuras clientes. El proyecto no solo proporciona el financiamiento necesario para la construcción de colmenas, sino que también, en alianza con Fundación Ayuda en Acción, busca crear una relación duradera con las comunidades mediante la mejora de sus ingresos y la calidad de vida según sus necesidades:

“Lo que querían ellas me pasaron. La primera propuesta fue un centro de acopio [de miel]”. (H-RSE-Financiero)

Este enfoque integral también abarca micro y agroemprendimientos, proporcionando capacitación y apoyo financiero para mejorar las capacidades y la autonomía de las participantes.

Finalmente, la propuesta **“Red Mujer, Mi Aliada”** de una empresa del sector financiero es un programa de inclusión financiera para mujeres, que promueve actividades como los webinars Red Mujer. Estos cursos están diseñados para apoyar a las mujeres emprendedoras, proporcionándoles herramientas que les permitan mejorar sus emprendimientos.

Además, ofrecen la oportunidad de interactuar y compartir experiencias con especialistas en diferentes temas de negocios, así como la posibilidad de utilizar áreas de co-work y salas de reunión sin costo alguno. Adicionalmente, Red Mujer ofrece el **“Reconocimiento Red Mujer”**, una iniciativa destinada a apoyar a nuevas empresarias mediante un **“capital semilla”**, fomentando el desarrollo de sus negocios y contribuyendo al crecimiento económico, social y ambiental de Bolivia. Los tres primeros lugares reciben premios en efectivo de Bs 50.000, Bs 20.000 y Bs 10.000, respectivamente. Además, las



10 finalistas obtienen una capacitación en línea de 10 sesiones, enfocada en la elaboración de un plan de negocios. Las semifinalistas también se benefician con una sesión privada en línea de mentoría con un experto en emprendimientos, proporcionando un apoyo adicional para el desarrollo y crecimiento de sus proyectos. Este enfoque subraya la importancia de apoyar a las mujeres para que sean independientes y se conviertan en actoras económicas activas:

“Entonces, creemos que apoyando para que la mujer sea independiente, pueda ser un actor económico activo, es la forma en que vemos de poder apoyarla, ¿no?”.
(M-RSE-Financiero)



Este tipo de iniciativas de apoyo a mujeres emprendedoras y desarrollo económico generan **beneficios significativos** tanto para las empresas involucradas como para la sociedad. Para las empresas, estos programas **mejoran su reputación y visibilidad, fortalecen la fidelización de clientes y promueven un ambiente inclusivo y diverso.**

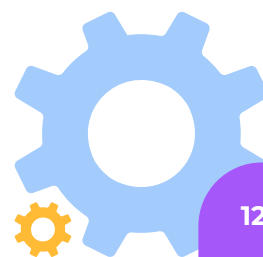
Los entrevistados resaltan su compromiso con la inclusión financiera y social, lo que atrae a nuevos clientes y refuerza la relación con los existentes. En términos de **impacto social**, estas iniciativas contribuyen al **empoderamiento económico de las mujeres**, facilitando su inclusión en el mercado laboral y reduciendo las barreras que enfrentan. Programas como TINKA, Red Mujer y el Programa de Empoderamiento Digital promueven la creación de redes de apoyo, la reducción de barreras de acceso a la educación y la eliminación de estereotipos de género en los nuevos negocios. Estos esfuerzos no solo mejoran la calidad de vida de las mujeres participantes, sino que también tienen un efecto multiplicador en sus comunidades, promoviendo la equidad de género y el desarrollo económico sostenible.

El **tercer grupo de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) se centra en la prevención y asistencia en casos de violencia de género.** Estas iniciativas buscan educar a la sociedad, brindar apoyo a las víctimas y promover un cambio cultural profundo para desnaturalizar la violencia. Este grupo incluye programas implementados por empresas de diferentes sectores económicos.

Una de las iniciativas ha desarrollado acciones que utilizan las artes como herramienta para coadyuvar a la educación social en la prevención de la violencia de género. Su programa de **“EducActivistas”**, desarrollado con auspicio de la Cooperación Suiza para el Desarrollo, se enfoca en llevar obras de teatro a varios colegios, que abordan temas de violencia y no-violencia para sensibilizar a los jóvenes y adolescentes:

“Se hizo una obra de teatro, en la que llevamos a varios colegios, que hablaba sobre la violencia, la no-violencia [...] Fue muy novedoso, porque normalmente se hace algo, pero no hay un apoyo económico” (M-RSE-Educación Superior)

Este enfoque creativo y participativo permite que los estudiantes se involucren activamente en la reflexión sobre la violencia de género y sus consecuencias, contribuyendo a su desarrollo integral y la creación de una cultura de paz.





Otros programas están orientados a brindar soporte y asistencia a víctimas de violencia, con el objetivo de ofrecer una solución integral y disruptiva para evitar que niñas y niños sufran violencia en el futuro:

“Hemos aportado para que se abran dos espacios presenciales para atención de casos de violencia en Pro Mujer. Y vamos a volver a renovar este año” (M-RSE-Farmacéutico).

A su vez, la iniciativa “Valórate” de una empresa farmacéutica es una campaña que busca sensibilizar y educar a la sociedad respecto a los tipos de violencia de género, además de brindar soporte y asistencia a las víctimas: **“Valórate es el producto simbólico que busca sensibilizar, educar a la sociedad respecto a los tipos de violencia”.** (M-RSE- Farmacéutico)

A su vez, la iniciativa “Valórate” de una empresa farmacéutica es una campaña que busca sensibilizar y educar a la sociedad respecto a los tipos de violencia de género, además de brindar soporte y asistencia a las víctimas: “Valórate es el producto simbólico que busca sensibilizar, educar a la sociedad respecto a los tipos de violencia”. (M-RSE- Farmacéutico)

Esta iniciativa también se ha aliado con el Instituto Boliviano de la Ceguera (IBC), y ha lanzado una versión en formato braille. Adicionalmente, esta empresa ha forjado alianzas estratégicas cruciales con la Policía Nacional y el Centro de Promoción de la Salud Integral CEPROSI para amplificar el impacto de “Valórate”.

Este programa fue implementado como respuesta a programas internacionales y destaca la necesidad de un cambio cultural profundo para desnaturalizar la violencia en los espacios laborales: *“Empezamos el 2014 [...] GIZ implementa una encuesta a 30 empresas a nivel nacional, en el eje troncal, y devuelve los resultados de esta encuesta, la cual evalúa los costos de la violencia en el empresariado privado”.* (M-RSE-Farmacéutico)

En este espacio la empresa comienza “Valórate” como iniciativa interna, que incluía capacitación y sensibilización, fortalecimiento de la cultura organizacional y la reducción del ausentismo laboral y los accidentes de trabajo: **“Una persona que no está totalmente enfocada en su trabajo es más riesgosa a que pueda, no sé, no apagar la máquina correctamente o inclusive de manera distraída incurrir en otro daño, ¿no?”.** (M-RSE-Farmacéutico)

Posteriormente, la campaña tomó una orientación hacia la sociedad, convirtiendo la empresa en aliada activa en la educación contra la violencia de género.

Muy interesantes son las alianzas interinstitucionales como, por ejemplo, la establecida entre empresas del sector farmacéutico, el Ministerio de Culturas y Despatiarcalización, la Asociación de Conjuntos Folklóricos de Oruro (ACFO), ONU Mujeres, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Fuerza Especial de Lucha contra la Violencia (FELCV), Pro Mujer, y la alianza interinstitucional **“Abre los Ojos”** para realizar capacitaciones a asociaciones de conjuntos folklóricos que participan en las entradas del carnaval, donde se abordó información necesaria sobre las instancias que brindarán ayuda y orientación en casos de violencia. Además, se apoyó la creación y distribución masiva de material informativo dirigido a la población que participa en las fiestas, así como la difusión de información sobre la campaña en diferentes plataformas y redes sociales de las instituciones aliadas.



Estos programas se orientan a contribuir a un **cambio cultural profundo**, ya que se enfocan en **desnaturalizar la violencia y promover la igualdad de género**. La colaboración con organizaciones especializadas en género y violencia permite a estas instituciones ofrecer un soporte efectivo y accesible a las víctimas. Las iniciativas de prevención y asistencia en casos de violencia de género generan múltiples beneficios tanto para las empresas como para la sociedad. Para las empresas, estos programas mejoran la reputación y la imagen corporativa, aportan a la creación de un ambiente de trabajo seguro y saludable, y reducen el ausentismo y los accidentes laborales. La implementación de estas prácticas también fortalece la cultura organizacional y promueve la responsabilidad social empresarial.

En términos de impacto social, estos programas contribuyen significativamente a la creación de una cultura de paz y la desnaturalización de la violencia de género. Al educar a la sociedad y proporcionar soporte a las víctimas, estas iniciativas ayudan a prevenir futuros casos de violencia y a mejorar la calidad de vida de las personas afectadas. La colaboración con organizaciones especializadas y la implementación de programas integrales permiten ofrecer soluciones efectivas y sostenibles para combatir la violencia de género.

En los tres grupos de prácticas responsabilidad social empresarial (RSE) analizadas, las **alianzas estratégicas** son fundamentales para la implementación efectiva de las iniciativas. Estas colaboraciones permiten a las empresas ampliar su impacto, acceder a recursos adicionales y beneficiarse de la experiencia y conocimientos de sus socios. Sin embargo, también presentan desafíos que deben ser gestionados adecuadamente para maximizar los beneficios.

Una de las principales ventajas de las alianzas con universidades y centros educativos es la posibilidad de acceder a una amplia base de talento joven y a recursos académicos. Por ejemplo, el programa **“AssureSoft Women”** se beneficia de convenios con universidades privadas y públicas para ofrecer charlas técnicas y capacitaciones: “Tenemos convenios con las universidades en

donde, como primer acercamiento, igual les damos charlas técnicas, las que preparan nuestros colaboradores dependiendo a los temas que ellos necesiten” (M-RSE-Tecnológico). Estas colaboraciones permiten a las empresas identificar y desarrollar talento desde etapas tempranas, además de incorporar conocimientos académicos avanzados en sus programas de formación.



Sin embargo, una dificultad común en este tipo de alianzas es la diferencia en metodologías de trabajo y prioridades.

*“Creo que la forma en la que nosotros estamos **acostumbrados a realizar proyectos** es algo que tal vez nos lleve a tener pequeños choques por como otras instituciones u otro tipo de organizaciones **pueden manejar sus proyectos**”.*
(M-RSE-Tecnológico)

Superar estas diferencias requiere una comunicación efectiva y la voluntad de adaptar procesos para lograr objetivos comunes.

Por otro lado, las ONG aportan una vasta experiencia en trabajo comunitario y en la implementación de proyectos de desarrollo social, lo que resulta en una sinergia efectiva cuando colaboran con empresas en iniciativas de RSE. Estas alianzas permiten a las empresas beneficiar a comunidades específicas con programas bien estructurados y gestionados por expertos en el área. No obstante, este tipo de alianzas también puede enfrentar obstáculos relacionados con la alineación de objetivos y enfoques. Al mismo tiempo, se reconoce la importancia de colaborar con especialistas para lograr un impacto significativo:

*“Nosotros al trabajar, **no pretendemos saberlo todo**, sabemos que no, entonces nos aproximamos a los especialistas y **si en algo podemos aportar, lo hacemos**”.*
(M-RSE-Farmacéutico).

Es crucial que ambas partes **compartan una visión y objetivos comunes** para **evitar conflictos** y **maximizar el impacto** de las iniciativas.

Las alianzas con entidades públicas, como en el caso del programa “Valórate” que colabora con la Policía Nacional-FELCV, ofrecen la posibilidad de ampliar significativamente el alcance de los programas y acceder a recursos no económicos y apoyo gubernamental: “Entonces, con la FELCV, trabajamos muchísimo en difundir su línea [de ayuda] y nos hacen parte de sus campañas siempre con el propósito de llegar a otro grupo de personas” (M-RSE-Farmacéutico). Sin embargo, uno de los mayores desafíos de trabajar con entidades públicas es la falta de continuidad y los cambios frecuentes en las autoridades: “*Nos ha pasado que en un año hemos tenido que mandar tres cartas de presentación del programa [Valórate] porque habían cambiado autoridades*” (M-RSE-Farmacéutico). Esta inestabilidad puede dificultar la implementación sostenida de proyectos y requiere de un esfuerzo constante para mantener el compromiso y la colaboración de las nuevas autoridades.

Las alianzas entre empresas pueden fomentar la creación de sinergias poderosas y el intercambio de mejores prácticas. Estas colaboraciones permiten compartir recursos y conocimientos, lo que puede potenciar el impacto de las iniciativas de RSE. Sin embargo, un desafío significativo en este tipo de alianzas es la competencia inherente entre empresas, que puede dificultar la colaboración:

*“Muchas otras entidades lo ven como un beneficio comercial, el hecho de ayudar y realmente nosotros al realizar este tipo de responsabilidad social corporativa, lo hacemos con el fin de **ayudar y no estar mostrando todo lo que hacemos**”*
(M-RSE-Tecnológico).

Es fundamental que las empresas colaboradoras establezcan una base de confianza y un enfoque común en los objetivos de RSE para superar estos retos.



En resumen, las **alianzas estratégicas** en RSE **presentan numerosas ventajas**, como el acceso a recursos adicionales, la ampliación del impacto y el fortalecimiento de la capacidad de implementación. No obstante, también **enfrentan desafíos** que requieren una gestión cuidadosa y una comunicación efectiva para asegurar que todas las partes involucradas trabajen hacia objetivos comunes. Al superar estos obstáculos, **las alianzas pueden convertirse en un motor poderoso para el cambio social y el desarrollo sostenible**.

6. Percepciones, evaluaciones y sugerencias de las y los trabajadores

La mayor parte de las personas entrevistadas mencionan que las empresas ofrecen convenios con escuelas, guarderías y servicios de autocuidado, pero muchas/os trabajadoras/es no los usan debido a precios, ubicación o falta de ajuste a sus necesidades. Para muchas trabajadoras/es, **la compensación económica resulta una opción más flexible y eficiente.**

En esta sección presentamos los resultados de la investigación en lo que se refiere a la **evaluación de las y los trabajadores sobre las políticas de sus empresas en el ámbito del cuidado**²⁸. Adicionalmente, recuperamos sus sugerencias de otras políticas que podrían ser adoptadas por las empresas para facilitar la conciliación entre vida familiar, personal y laboral²⁹.

6.1 Evaluación y usos de las políticas

De modo general, la mayor parte de las y los trabajadores entrevistados indica que se sienten apoyados por sus empresas para equilibrar su vida familiar, personal y laboral, debido a la cultura organizacional y/o a las diferentes políticas o beneficios disponibles.

Asimismo, muchos comparan sus condiciones laborales actuales con las que tenían en otras empresas donde han trabajado anteriormente, resaltando una mejora significativa en su calidad de vida:

*[...] realmente da gusto trabajar acá. Con todo y todo, **tú ves la competencia u otras empresas** y valoras mucho, llegas a valorar mucho todas estas cosas que nos ofrece.* (TH-3.1-Farmacéutico)

*Para mí, en particular, ha sido excelente. Me cambió la vida el momento en que yo comencé a trabajar en este banco. Como le dije, el primer impacto que he tenido es ver la luz del día. Muchos no lo entenderán, **pero cuando viví lo que yo viví [en mi trabajo anterior], salir y ver la luz del día y poder ir a mi casa en esa época, ir y pillarlo a mi hijo entrenando, no tenía precio.*** (TH-4.1-Financiero)

*Creo que es un excelente lugar para trabajar, donde uno se puede **desarrollar tanto personalmente como profesionalmente.** Y esas cosas no se ven usualmente, ¿no? [La empresa] hace énfasis en el equilibrio emocional con la familia, la salud mental.* (TM-8.1-Tecnológico)

*Hay un cierto interés, preocupación que yo valoro mucho de parte del banco, donde ellos tratan o manifiestan de que haya familias con una buena calidad de vida del otro lado, familias que estén también consolidadas, familias que estén bien. Entonces, sí, siento que, de parte del banco, hay un **interés porque tengamos familias unidas, familias consolidadas, familias fortalecidas** [...] Yo siento que el banco busca el bienestar. Yo siento, digamos, que **yo represento a mi familia en el banco.** Creo que hay una búsqueda de tener una buena calidad de vida familiar, una búsqueda de que tengamos una familia estable detrás de cada funcionario. Entonces, creo que **hay una conciliación en mi vida y mi experiencia.** He podido conciliar los dos roles, digamos, en toda mi vida diaria o en mis actividades diarias.* (TM-4.2-Financiero)

28. Algunas de las políticas identificadas como buenas prácticas en la sección anterior no han sido utilizadas por las y los entrevistados, por lo que no figuran en esta sección.

29. Todas las citas de entrevistas han sido anonimizadas, utilizando TH para trabajadores hombres y TM para trabajadoras mujeres. Los números indican el número de la empresa y de la entrevista (para referencia y control interno de los datos), seguidos por el sector de la empresa.

[...] la universidad a mí me ha ayudado. Yo he sido estudiante, he sido auxiliar y ahorita estoy como jefe, ¿no? Entonces siempre digo, soy predicador de que aquí hay muchos beneficios, nos **ayudan a crecer de manera personal y profesional**. [Las políticas de la universidad] me parecen muy adecuadas, incluso para que nosotros sigamos creciendo y nos vaya bien en **la familia, en el hogar, en la parte personal y profesional**. (TH-5.1-Educación Superior)

[...] me encanta trabajar en [la empresa] porque justamente entienden bastante lo que es la familia, ¿no? [...] incluso nos inculcan a nosotros como líderes, por ejemplo, el de poder indicarles a las personas de que realmente **la familia es complementaria a lo que es el trabajo**, porque si uno está bien en la familia, pues también va a hacer sus labores adecuadamente. (TH-2.2-Farmacéutico)

Si bien esta es la percepción dominante de las y los trabajadores entrevistados en las empresas estudiadas, algunos entrevistados del sector financiero presentan una visión más matizada, indicando que la situación varía según otros factores. Más específicamente, el **carácter no institucionalizado** de algunas de las medidas de conciliación, que hace que el acceso a las mismas esté a discreción de cada supervisor o jefe de área, y los sistemas de planificación del trabajo, habiendo períodos donde se establecen tareas o productos cuya ejecución demanda que se incumpla el horario laboral, restando así tiempo a la vida familiar:

Creo que no [hay equilibrio], y es un poco complicado, ¿no? Porque también depende... **quizás la empresa te da las directrices, pero depende mucho de tu área, de tu jefe, de tu inmediato superior**. Como digo, la directriz, ¿qué te dice el banco? Digamos, tu hora de lactancia, tú puedes irte 15:30, pero a veces por tu trabajo, por tu jefe que te encomienda tareas finalizando la tarde, se te complica cumplirlas, ¿no es cierto? (TM-1.2-Sector Financiero)

[...] a veces hay algunos desfases, ¿no? Eso siempre pasa en todo lugar, pero sí, sí me siento apoyada [...] [te dicen] 'terminas tu trabajo porque terminas', y de modo, digamos, **si tienes horario de lactancia, la verdad no he podido tomar** [...] no pude tomar mi horario de lactancia, más que para las veces que el hijito necesitaba ir al pediatra. Tal vez, **creo que en otras áreas sí se respeta un poquito más**, quizá porque mi área es demasiado especializada, somos muy pocos, quizá porque demanda mayor tiempo, etc., no sé. Pero, por ejemplo, **mi jefa, ella sí se va a las 4 en punto, ella sí puede, yo no**. (TM-1.1-Financiero)

No, **no necesariamente** [hay equilibrio entre vida familiar y laboral]. Yo pienso que por ahora hay un equilibrio más o menos coherente, evidentemente en un banco **existen temporadas donde el trabajo es altamente cargado**, o sea, cierres de mes, cierres de gestión, cierres de balance y demás, donde de repente si uno puede, uno requiere de poder quedarse un poco de horas más allá de lo necesario [...] O sea, porque cuando te voy a poner en una inspección de riesgo operativo de ASFI, pues nos quedamos más allá de lo evidente ¿no? O sea, te voy a decir, no sé, nos quedamos hasta las 2 de la mañana fácilmente a trabajar preparando las cosas que requiere el ente regulador, **pero eso es una temporada**. (TH-7.2-Financiero)



En términos de **políticas y prácticas empresariales concretas** que les apoyan en sus responsabilidades de cuidado y la conciliación entre vida familiar, personal y laboral, la más mencionada ha sido **la flexibilidad de la jornada laboral** en casos de emergencias o para atender necesidades intermitentes de cuidado. Como ya se ha mencionado, estos apoyos, en su gran mayoría, no son institucionalizados, siendo decididos caso a caso por los superiores directos:

*Yo creo que el mayor apoyo que nos da la empresa es exactamente lo que tú hablabas, ¿no? Los **permisos** que nos puedan brindar a veces de una hora, quizás dos horas, es ser comprensivo [...] a veces son **llamadas de colegios**, ¿no? O a veces emergencias también que tienen los niños en los cuales se indisponen, se tiene que llamar...o incluso el de llevar al mismo médico, por ejemplo, ¿verdad? Entonces, yo creo que esa es la **facilidad y flexibilidad que tiene la empresa**, que uno puede **llamar a su inmediato superior** y decir: 'tengo este tipo de emergencia, por favor, necesito esto'. (TH-2.2-Farmacéutico)*

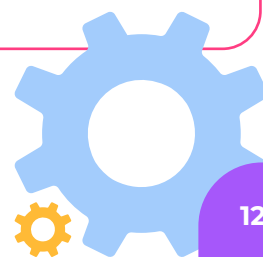
*Sí, tengo el apoyo porque cuando una de mis hijas se enferma, por ejemplo, yo necesito llevarlas a **consulta médica**, tengo esa **flexibilidad en mi trabajo**, tengo el permiso o la licencia que me dan. También cuando hay alguna **actividad en el colegio**, como Día de la Madre o alguna reunión. (TM-4.1-Financiero)*

*Hace poco tuve que hacer unos **trámites en los colegios** y me dieron hasta un día completo con goce de haber [...] Más bien la [responsable de RRHH] me dijo: 'los niños primero, vaya, le doy el día'. (TH-5.2-Educación Superior)*

*Por ejemplo, cuando a veces **mi padre se enferma**, porque a veces de un momento a otro... o **mi hijo**, entonces ellos me dicen, 'sí, puede tener 2 horas de permiso, 5 días hábiles, que igual nos dan permiso' [...] si yo tuviera que salir a veces una hora más temprano, entonces me dejan y puedo cubrirlo en otro momento esas horas, ¿no? O quedarme más tiempo. (TM-5.2-Educación Superior)*

*En el tema de **mis inmediatos superiores**, hay esa **empatía** de decir: 'Ok, tengo este problema en mi casa, ¿será que puedo ir?' Había épocas que, mi mujer, después de la pandemia sufrió de depresión [...] Entonces había que ir a estar con ella. Y en ese momento yo podía. Yo creo que lo importante es que el banco tiene una política de puertas abiertas [...] esto me ha permitido hacerles conocer mi aflicción [...] Siempre he contado de los **permisos necesarios**. (TH-4.1-Financiero)*

*[...] alguna vez, no sé, me dicen del colegio: 'necesitamos una **reunión urgente por tema de escolar**', algo que sabemos que es durante horas de colegio, tengo esa **confianza** de hablar con mi manager y decirle, 'por favor, voy a salir una media hora, cubro después un tiempo', y me dice, 'sí, sí, anda'. Inclusive una vez le dije, 'me han llamado del colegio urgente, mi hijo se cayó', y me dice, '¿qué estás haciendo ahí todavía? Anda!' [...]. Y eso es algo, la verdad, que me siento muy, muy feliz. La verdad que cuando pasan estas situaciones, puedo ayudarles, inclusive cuando **operaron a mi mamá, a mi papá** [...] Eso me ayuda bastante, me ayuda mucho, para cumplir esas responsabilidades, tomando en cuenta que soy la única que puede ayudar a mis papás, para mí es hartó. (TM-8.2-Tecnológico)*



[...] las personas que **están por encima de mí** siempre están, 'si tú tienes algún tema familiar, tú me llamas y se cancela', o sea, 'ahorita la prioridad es la familia' [...] yo no pido permiso mucho, porque trato de organizarme que no se me crucen, pero **ellos siempre están abiertos**. Cuando es algo así muy importante, yo les digo: 'no voy a poder viajar', y me dicen: 'no hay problema, viajas pasado mañana, no hay ningún problema'. (TM-3.1-Farmacéutico)

Yo diría que lo otro es que son bastante, no sé si la palabra es tolerante, pero realmente están **enfocados a que haya esa vida familiar también**, entonces hubo un problema que tuve con mi hijo [...] se golpeó la cabeza y se puso mal, entonces lo llevé al seguro, yo pude hablar acá, decirles: 'esto ha ocurrido', y ellos: 'anda no más, tranquilo', o sea, me han dado la libertad de poder ir a que lo atiendan, sin mayor inconveniente [...] entonces yo pienso que esa parte es igual lo otro que yo **valoro mucho**. (TH-6.2-Tecnológico)

Mira, tal vez lo que más he utilizado es, digamos, ese sistema cuando **mi esposa estaba de viaje**³⁰, que me den esa media hora, porque mi hijito entra a las ocho y media, por ejemplo, que me den esa chance de poder dejarlo y comenzar mi ruta [más tarde], o tal vez salir un poquito antes para poder ir a recogerlo. [...] cuando la han **operado a mi esposa**, acabamos de volver de vacaciones, y **volvieron a darme vacaciones sin ningún problema**, una semana para que pueda estar en la recuperación y demás. Lo mismo el año pasado. Es más, teníamos un lanzamiento en Cochabamba, y justo yo estaba en Cochabamba con la cirugía de mi esposa, y **no tuvieron ningún problema en darme esos permisos**. (TH-3.1-Farmacéutico)

Con relación a las **políticas de trabajo flexible**, hemos identificado una marcada distinción entre sectores³¹. En el **sector tecnológico**, la posibilidad del trabajo remoto es vista como algo más permanente y que, por lo tanto, es central en la organización de sus agendas de cuidado y responsabilidades familiares:

Creo que la flexibilidad que da [el trabajo remoto] es **algo muy importante**. Porque yo puedo, el horario que estoy trabajando, no estoy las ocho horas sentadas en el escritorio. También **hago algunas cosas en la casa** [...] Entonces en ese sentido creo que la flexibilidad que ofrece es **un gran apoyo**. (TM-8.1-Tecnológico)

Lo más importante creo que es el **hecho de trabajar desde casa y la confianza** que tiene la empresa en los trabajadores [...] creo que **las que somos mamás valoramos** mucho, porque antes realmente **no veíamos a nuestros hijos** y el hecho ahora de estar en casa, tal vez no estar al 100% con ellos con la atención plena, pero puedo verlo, puedo ver qué está haciendo, entonces **mejora incluso la relación**. Y ellos me ven también trabajando, no es como que desaparezco de la casa todo el día y es 'mi mamá está trabajando, qué hace no sé, pero trabaja'. Ellos vienen, me ven, incluso a veces entran, se acercan a mi computadora, ven lo que estoy haciendo [...] y creo que **para ellos también es positivo eso**. (TM-6.2-Tecnológico)

30. Esposa padeciendo de cáncer hace dos años, residente en Sucre, pero haciendo el tratamiento en Cochabamba, por lo tanto, haciendo viajes frecuentes.

31. En las entrevistas en los sectores farmacéutico y educación superior no salieron apreciaciones sobre el teletrabajo.

Uy, la verdad, la **ventaja más grande que yo creo es el trabajo remoto**, eso nos ayuda bastante porque, inclusive, **cuando están enfermos** [los hijos] o algo, mientras estás trabajando, sabes que están cerca, si necesitan algo, puedes estar con ellos ese rato, ¿no? (TM-8.2-Tecnológico)

Sí, de hecho, nos permiten trabajar de forma remota. Yo vengo acá porque me gusta relacionarme con las personas. Vengo por lo general en las mañanas y en las tardes me quedo en casa porque de verdad me resulta más cómodo, porque a veces **mi esposa no puede recogerlo a mi hijo** porque ha pasado algo en el trabajo. Entonces yo estoy ahí un momentito para darme una escapada, **recogerlo a mi hijo y continuar con mi trabajo de manera normal**. Entonces son cositas así que esa **flexibilidad es muy buena para mí**. Me ayuda mucho. (TH-6.1-Tecnológico)

Tener el **trabajo desde casa es lo mejor que me ha pasado hasta el día de hoy** [...] el hecho de no gastar [tiempo] en el transporte, de venir a la oficina, ayuda bastante. De hecho, a mediodía, yo termino 13:00, y 13:45 entran mis hijos al colegio, así que terminando 13:00 en punto me levanto, termino de alistarles, si tuviera que venir acá a la oficina, absolutamente cero [de chance], mi suegra tendría que hacer el cambio de los chicos, y [trabajando desde la casa] **me da ese tiempo para poder ir, dejarlos al colegio**, vuelvo, como rápido, y entro nuevamente al trabajo. Entonces para mí eso es una súper ayuda, el hecho del trabajo remoto, para mí es realmente la parte más importante. (TH-6.2-Tecnológico)

Todo el transcurso que he estado en la empresa realmente ha sido muy bueno porque siempre te dan esa parte de trabajar en casa y nos gusta, digamos, porque **es más tranquilo estar en casa**, tienes ya todo organizado para empezar tu labor. Entonces, esa parte me parece que es muy flexible y **aparte también acomoda para estar también con la familia**. (TH-8.1-Tecnológico)

Creo que el aporte que me da [la empresa] es eso, ¿no?, poder trabajar en casa ciertos días, ¿no?, es un beneficio que **nunca lo tuve en otra empresa**. Yo trabajé, por ejemplo, para una empresa del Estado, y el servidor público es 24-7, no tiene horarios [...] hablando del tema monetario, obviamente, en el público pagan mucho más por el trabajo que haces, acá yo gano mucho menos, pero creo que **la ventaja es esa ¿no?, de que yo puedo estar en casa, y en casa**, no es que no

trabaje, ¿no?, pero tengo mayor libertad de hacer algo y jalar algo más. Incluso, y es gracioso, alguna vez me ha pasado, yo tengo la **ropa para plancharla, y la computadora está aquí abierta**, entonces, si hay algo que hacer, le dedico todo y sigo haciendo, entonces, creo que es una ventaja que sí, por lo menos, **a nosotros los que somos papás, creo que le cae muy bien**.

(TH-8.2-Tecnológico)



Ya en el **sector financiero**, el trabajo remoto es visto como una opción para **momentos de emergencia**. Asimismo, para algunos de los entrevistados es una práctica que no es totalmente positiva, pues hace la **frontera entre vida laboral y familiar más borrosa**:

*También tenemos el teletrabajo [...] Uno como madre, a veces **cuando los hijos están enfermos** necesitan un tiempo quizás para estarlos monitoreando cuando están enfermos, entonces sí tenemos la oportunidad de hacer teletrabajo, tenemos ese apoyo.* (TM-4.1-Financiero)

*[...] si en este momento hemos suspendido el trabajo [remoto], es porque **tratamos de no llevarnos trabajo a casa, por tener un bienestar y nuestra salud**, ¿no? Entonces, hemos decidido: 'bueno, tratemos de ocuparnos menos para no mezclar nuestras actividades laborales con nuestras familias'. Tratar de que cuando estemos en casa demos toda la atención a casa [...] hemos dicho: 'lo de la oficina en la oficina, en casa lo de casa'. Solamente si es **una urgencia**, si es algo especial, bueno, voy a acceder a un trabajo remoto y lo voy a poder completar desde casa.* (TM-4.2-Financiero)

*Sí, más en la pandemia. Hoy no [utilizo] mucho. No mucho, porque **trato de ordenar bien las cosas y dejar todo lo que sea en horario laboral en el banco**. Entonces muy poco, salvo alguna emergencia. Una conexión cada dos semanas, por ejemplo, en cuestión de minutos, tampoco mucho.* (TH-4.2-Financiero)



Esto demuestra que **una misma política puede ser evaluada y utilizada de modos distintos por diferentes trabajadores y trabajadoras**, confirmando que, antes de desarrollar e implementar cualquier política, es **fundamental hacer un diagnóstico de las necesidades y preferencias** relacionadas con el cuidado y a la conciliación vida familiar-laboral al interior de las empresas, contando con una **amplia participación** de todos los actores interesados.

Pasando al tema de la **provisión directa e indirecta de servicios de cuidado** infantil y de adultos mayores, así como otros servicios de apoyo al autocuidado, cuando se indagó sobre las buenas prácticas en sus empresas, la mayor parte de las y los entrevistados mencionó convenios con escuelas, guarderías y otros servicios, como gimnasios, laboratorios o spas. Sin embargo, muchos indicaron **no utilizarlos** por una serie de razones, como no cumplir con sus necesidades y/o preferencias, la ubicación del servicio o los precios (incluso después de los descuentos):

*[hay convenio con] el Colegio X. Pero ya va a ser mucho... depende de cómo usted piensa, por ejemplo. Nosotros, **por la necesidad, tuvimos que ponerlo a un colegio de doble escolaridad** porque los dos trabajamos en horario continuo y tenemos que **buscar otras alternativas**.* (TH-5.1-Educación Superior)

*[Los convenios con las guarderías] Por el lugar no, por la distancia [de mi casa] **no me conviene. Es muy lejos** [...] Y traer a mi hijo una hora y [regresar] otra hora [de traslado], inmediatamente no me conviene.* (TH-1.2-Financiero)

No, ahorita no [...] es que como también estuvo el caso de la influenza, y **todos los niños que entraban a las guarderías se han enfermado**. Y gracias a Dios, hasta el momento, mi bebé no ha enfermado, por esto no [lo pongo en la guardería]. (TM-5.1-Educación Superior)

Sí, sé que hay, aparte del seguro médico, hay descuentos en Praxis, que es un laboratorio de muestras, pero no lo utilizo, **no me conviene [...] por el precio**. (TM-6.2-Tecnológico)

En realidad, eso de lo de spa es como un convenio institucional y que tenemos una rebaja, pero igual **sigue siendo caro**. (TM-1.1-Financiero)

Hay un convenio del gimnasio. Lo utilizaba antes, pero es solamente pesas. Y en los horarios de CrossFit, que es lo que a mí me gusta hacer, **no están de acuerdo a mis necesidades**. Entonces **no lo utilizo**, voy a otro lugar para eso" (TM-8.1-Tecnológico)

Este año hubo un descuento que lo estaban aplicando en una de las librerías, pero el **descuento llegó una semana antes de que empiecen clases** y ya para eso ya habíamos comprado el material entonces no he podido acceder al beneficio, podría haberme ayudado, pero bueno. (TH-6.2-Tecnológico)

Por otro lado, las pocas prácticas identificadas de **concesión de bonus o subsidios** relacionadas a la educación de los hijos son explícitamente mencionadas y apreciadas por sus beneficiarios:

Hay otro programa que es para nosotros de **gran ayuda**, porque es un incremento que **nos dan y es un alivio al inicio de año** porque la compra de materiales, las inscripciones, uniformes se torna pesado al momento de iniciar el año escolar, entonces el banco nos da ese apoyo que en gran medida es de mucha ayuda. (TM-4.1-Financiero)

Yo recibo un **apoyo importante cada año**, que lo tomo, por el tema de... pido un **adelanto para los útiles escolares**. (TH-4.2-Financiero)

[Recibo] un bono que es para **apoyo para los útiles escolares**, que lo dan cada año. (TH-3.1-Farmacéutico)

Al iniciar la gestión escolar tenemos el **bono escolar que dan a todos**. A partir creo que, desde el primero básico, pero de primaria hasta la comisión de promoción dan ese bono, anual se da. (TH-2.1-Farmacéutico)



No, **convenio no**, pero sí he utilizado los planes que tiene o los beneficios que nos da el banco, por ejemplo, como el **apoyo al mérito escolar**, que es un bono que nos dan a principios de año con los resultados de la gestión anterior de nuestros hijos en base a un promedio... **eso los motiva, a nuestros hijos los motiva para poder seguir adelante**, seguir esforzándose y a nosotros como padres también para poder seguir dándoles el apoyo que ellos necesitan. (TM-4.1-Financiero)

Otro beneficio que yo siempre he tenido del banco es el tema del **mérito escolar**. Mis tres hijos, desde que ha habido el mérito escolar, siempre han ganado el premio, que es un reconocimiento a los niños mejores alumnos de sus cursos, los más destacados [...] El premio tiene una **parte económica, a veces una mochila, materiales, les hacen un reconocimiento**. Pero mis hijos todos los años están pensando en eso. (TH-4.1-Financiero)

También el mérito escolar, presentando las calificaciones de mi hijo, en más de una oportunidad han sido beneficiados, siendo reconocidos con el mérito escolar, con un **aporte económico, como un premio, un incentivo para el estudiante** por sus buenas calificaciones, mis dos hijos han accedido. (TM-4.2-Financiero)

Así, desde la perspectiva no solo de las **necesidades de cuidado**, sino también de las preferencias de las y los trabajadores, los **sistemas de compensación económica pueden ser una mejor opción que la provisión directa de servicios o el establecimiento de convenios** con un número limitado de proveedores externos.

Con relación a las **licencias de maternidad y paternidad, así como los horarios de lactancia**, pocos de los entrevistados tienen experiencias en la empresa, por lo que no hemos levantado muchos datos con relación a estas políticas. Las pocas entrevistadas que han tenido licencia de maternidad en la empresa indican que ha sido según la ley, con excepción de un caso donde la empresa le permitió juntar la licencia con sus vacaciones:

[...] he recibido, por ejemplo, cuando nació mi hijo, lo que son 40 días antes, 40 días después. **También me dieron mis vacaciones** porque no quería dejarlo tan chiquitito de mes y medio. Entonces tenía vacaciones ahí guardaditas y también me lo dieron. Entonces pude dejarlo ya de unos 4 meses casi porque tenía bastantes vacaciones acumuladas. Entonces sí, **tuve bastante ayuda**. (TM-5.2-Educación Superior)

Ya con relación al **horario de lactancia**, dos entrevistadas han indicado que no han logrado ejercer tal derecho por demandas de trabajo, que no les permitían salir en el horario establecido. En uno de los casos, la empresa ha adoptado un esquema de trabajo flexible como **“compensación”**:

No tomo mi horario de lactancia durante el día, la tomo al finalizar la tarde, bueno **lo debería tomar** porque yo elegí que sea para salir más temprano, el horario laboral es hasta las 16:30, entonces yo debería salir 15:30, **pero no termino mi trabajo**, entonces me tengo que quedar usualmente lo más temprano que salgo es las 16:30. (TM-1.2-Sector financiero)



Te comento que un día a la semana, **mi subgerencia ha optado por darme teletrabajo** [...] porque muchas veces **no pude cumplir mi horario de lactancia** [...] debería irme una hora antes porque yo lo tomé al finalizar la jornada laboral. Pero a veces no puede, ¿no? Entonces por eso han optado por recompensarme con un día de teletrabajo [...] creo que se han sentido muy culpables porque no pude tomar mi horario de lactancia. (TM-1.1-Financiero)



Estos dos casos ilustran la importancia de la **capacitación de actores gerenciales** sobre las políticas adoptadas –tanto las definidas por ley como por la empresa–, pues la carga de trabajo asignada a las dos trabajadoras en su jornada laboral no les permitió ejercer su derecho y, por lo tanto, ha obstaculizado los potenciales beneficios de la medida.

Pasando al tema de las capacitaciones, muy pocos de los entrevistados han participado en formaciones relacionadas con temas como el cuidado, masculinidades o paternidad activa:

Nos han dado recientemente una **capacitación para los padres** [...] creo que era un psicólogo, de cómo ser un buen padre, o sea, qué es ser un buen padre, qué se considera ser buen padre, digamos, porque cualquiera puede decirte 'no estás siendo buen padre porque lo riñes a tu hijo o porque ha hecho algo malo', entonces no lo sabe, y esta empresa está con bastantes personas jóvenes, entonces creo que **ha sido una bonita iniciativa** para que ellos conozcan un poquito cuando ya se estén acercando esa parte de la paternidad y además. (TH-6.1-Tecnológico)

Sí, de hecho, recientemente hace unos dos días tuvieron un taller justamente de **cómo tener una paternidad...** bueno, hablando, de **cómo criar a los hijos de buena manera** [...] realmente son **cosas que en otras empresas normalmente no ven**, siempre hay capacitación hasta el uso de extintores, pero esas cositas, digamos, no. Acá es la primera vez que he visto, que han tomado el pie para hacer ese tipo de actividades, y **pienso que es bastante bueno**. (TH-6.2-Tecnológico)

Cuando sacaron también... comenzó el tema del comité de sostenibilidad de género, hubo algunas **charlas para los hombres de micromachismos**. Interesante, porque la verdad es que había algunos conceptos, algunas charlas, algunos temas que **no se me habían pasado por la mente** de que podían haber significado problemas, o conceptos que son bien interesantes, **de cómo muchas veces, con el lenguaje, con cosas muy pequeñas, vas influenciando a los niños**, o por decirte, 'lloras como una niña', cosas que muchas veces de niño tú lo dices, '¡Ay, no seas nena!' [...] o que el color rosado, no deberías vestirme así.

Entonces, son temas que creo que eso es bien **importante comenzar a adoptarlos**, porque muchas veces, **inconscientemente, tú los vas replicando**. En ese sentido, **creo que es bien importante tenerlos en cuenta**, y muchas de esas cosas me han hecho pensar bastante en esas capacitaciones o en esas charlas. (TH-7.1-Financiero)



Muy, muy buenas, muy interesantes, **porque nos ayuda a identificar de repente conductas que a veces nosotros como personas normalizamos y que no son las correctas.** Entonces, ahí, por ejemplo, yo te digo, yo he aprendido en términos **micromachismos** en ese tipo de capacitaciones. He aprendido que a veces **algunos comentarios pueden incurrir en micromachismos** que no necesariamente son buenos y que de repente **atentan contra la igualdad de género** o que pueden lastimar a las personas. (TH-7.2-Financiero)

[...] año pasado hemos participado en un taller que era solo para hombres, creo que se llamaba "Power Man" [...] era más que todo, digamos, como para, no sé, **concientizar, hablar sobre masculinidad, digamos, estaba bastante interesante.** (TH-3.2-Farmacéutico)

El **potencial transformativo** de este tipo de iniciativas es reconocido por los entrevistados. Cuando les preguntamos si habían identificado algún **beneficio en su vida cotidiana de esas charlas o capacitaciones**, nos han contestado:

Bastante, porque justo el tema de los micromachismos, o de ese lenguaje, **me ha ayudado a entender que muchas veces yo estaba cometiendo esos errores,** entonces a mi hijito le daba mensajes confusos, no? [...] En ese tema, por decirte, de maricón, o de nena, cosas así, sí algunas veces se me había salido cuando mi hijito, era más pequeño. Entonces, **desde esa vez sí he cuidado muchísimo todo el tema.** Entonces, ahora intento reforzarle, porque claro, en el colegio surgen esos temas, y a veces mi hijito, cuando está con sus amiguitos, habla de eso. Entonces, después de que pasa el evento, intento llevarlo a un ladito y decirle, 'mi papi, intenta no decirlo, esos amigos lo dicen, pero no está bien'. Entonces, **intento ir reforzando ya con él y trabajando en esos temas.** (TH-7.1-Financiero)

Definitivamente ayudan al trato, ¿no es cierto? que uno debe tener con las personas y más obviamente el trato que debe tener también con las compañeras de trabajo mujeres. [...] Pero estas capacitaciones, por ejemplo, en temas de género, **no solamente me ayudan en el trato con mis compañeros de trabajo, sino me ayudan en el trato con mi esposa, en el trato con mi hija, para mejorar.** (TH-7.2-Financiero)

[...] tal vez uno aprende un poco más a... no solamente a tratar y a entender mejor a otro compañero, a tratar caracteres o características personales, sino también a tener un poco más de, no sé si la palabra es empatía, pero por lo menos **conciencia sobre cómo va la sociedad,** sobre cómo está, digamos, estructurada de manera social, estructurada la sociedad, digamos, **y los beneficios innatos que uno tiene por ser varón, ¿no?** (TH-3.2-Farmacéutico)

Así, si por un lado las iniciativas y buenas prácticas identificadas en este ámbito de capacitaciones son extremadamente limitadas e incipientes, por otro lado, son unas de las que más se destacan desde una perspectiva transformativa de género.

Otra política resaltada en las entrevistas, más allá de la conciliación entre la vida familiar y laboral, más asociada a la vida personal, son las políticas en el ámbito del **apoyo a la educación**. Varios entrevistados indican valorar el aporte de sus empresas para que sigan estudiando, ya sea **cursos de educación superior o certificaciones de TI**:

*En mi caso, yo me he beneficiado del programa de talentos para continuar la universidad. En alguna parte de todo este proyecto de transición que llevo en el banco, dejé la universidad durante la maternidad. Entonces, **el banco ha visto que tenga un incentivo a completar la formación académica** [...] Para que yo pueda retomar, me hicieron el primer impulso, un préstamo de adelanto de sueldo para que pague las matrículas universitarias. (TM-4.2-Financiero)*

*[...] hay otras opciones que estoy viendo de tomar también, que es un posgrado. Tenemos convenios con universidades y el banco, en cierta manera, **también nos da ahí un soporte en tiempo y en dinero**. [...] Dentro de eso uno entra incluso a un beneficio que es el 50%. Cuando el banco cancela, paga el 50% de nuestra carrera y nosotros pagamos el restante. (TH-4.2-Financiero)*

*Entonces, ahora estoy pensando hacer un posgrado o un diplomado en lo que es gerencia de agronegocios [...] he estado analizando eso, **el banco también tiene una ayuda para ese tema, que llega a cubrir hasta un 50%**. Yo lo estaba analizando dentro del plan de bienestar que tiene el banco. Y tiene, digamos. Solo es que yo defina... Tranquilamente sí se puede hacer. (TH-4.1-Financiero)*

*Mi esposa ha salido [licenciada] de acá [de la Universidad]. Hay un **descuento por estudiar acá**, para los familiares de primer grado, en todo caso, mi esposa. Yo he utilizado en mi diplomado, en mi maestría. (TH-5.1-Educación superior)*

*Tenemos un beneficio acá, y yo lo he utilizado y conozco muchas personas que lo han utilizado, con la finalidad de **fomentar el tema del crecimiento profesional**. Te brindan una **ayuda económica para algún tipo de certificación** o algún curso que necesites, poniendo alguna justificación, cómo lo vas a utilizar en el trabajo del día a día, porque al final va a ser un win-win. **La empresa gana porque vas a dar un mejor servicio al cliente y tú ganas porque tienes mayor conocimiento**. (TH-6.1-Tecnológico)*

*[...] aquí la universidad siempre nos dice que nos da el 50% de descuento para nosotros y tenemos hermanos, primos, familiares, le da el 30% de descuento. O sea, siempre la universidad **nos ayuda a seguir creciendo, no solamente con lo que son las carreras, sino maestría, diplomado, si queremos seguir avanzando**. (TM-5.2-Educación superior)*



Yo he trabajado en, bueno, en las empresas un poquito grandes [del sector] acá y pues no hay eso, ¿no? Te dicen: 'bueno, si quieres certificarte, depende cuál y vamos a ver si aplica a tu trabajo. Entonces recién vamos a apoyarte a pagar la certificación'. Pero acá, sin embargo, es lo contrario. Te dicen, 'bueno, hay todas estas certificaciones en todas estas áreas. No importa si no te sirve en el trabajo ahora, pero si quieres certificate, nosotros te lo vamos a pagar', y son caras las certificaciones. Hay una que hice y esa averiguando, costaba como 850 dólares [...] Entonces, **te ayuda profesionalmente. Yo creo que es algo muy motivador para uno.** (TM-8.1-Tecnológico)

Pasando a las **políticas empresariales** orientadas a apoyar la **salud física y mental** de sus trabajadores y sus familias, las personas entrevistadas mencionan una serie de iniciativas de sus empresas que consideran contribuir a esta dimensión:

[...] nos mandan unos correos de **pausas activas**, de cosas como estiramientos, porque claro, estamos mucho tiempo sentados en la computadora, y la verdad son tips que sí los leo, a veces los practico, así de 'ay sí, me duele aquí, tenían razón', sí, **eso a mí me encanta, la verdad.** (TM-8.2-Tecnológico)

"[...] el modelo pedagógico [de la Universidad] nos ayuda dentro de una dimensión, esta **cultura de vida saludable**. En algunas oportunidades hemos hecho yoga, en algunas capacitaciones, hemos sacado, como se llama esto acá, la soda y las cosas chatarras por comida saludable, ¿no? Hay una campaña ahorita que estamos haciendo de... Somos Universidad Cero de Humo [...] entonces son **campañas que nos ayudan a nosotros al cuidado personal.** (TH-5.1-Educación Superior)

Sí, hay muchos programas dentro de la empresa para, bueno, calidad de vida, **mejorar calidad de vida, mejorar la salud**. Tenemos **controles periódicos de salud** [...] O sea, por ejemplo, en la empresa tenemos médicos asignados a cada regional, que hacen una gira dos veces al año, como te decía, donde la empresa nos hace hacer laboratorios, donde nos revisan toda la parte, no sé, pues, todos los laboratorios, ¿no? [...] hay un concurso, se podría decir, que se llama "Sumando Kilómetros", donde **te incentivan a hacer actividad física**, ¿no? Te otorgan poleras, y con una aplicación vas sumando kilómetros, y el que, por equipos, el que logre más tienen recompensas. **Cosas así, cosas que realmente nos ayudan mucho. Nos incentivan a hacerlo.** (TH-3.1- Farmacéutico)

Sí, de hecho, hay **bastantes charlas que proporciona la empresa**, hay, casi cada viernes ponen una charla, no necesariamente de salud mental, pero hay cuidado del cuerpo, alimentación, incluso hay psicología de padres, hay alimentaciones, hubo régimen alimenticio, cuidado físico, sí, hay bastante. (TH-8.2-Tecnológico)

[...] tenemos dos áreas. Una que es el gabinete psicopedagógico, otra que es el gabinete emocional, que igual es de psicología, que nos dan así pequeños cursos, pequeños talleres como para poder nosotros involucrarnos. Entonces, gracias a Dios **estamos asesorados y todas esas ayudas son gratuitas.** No nos cobran y también nos dan terapia. Sí, la verdad sí, he utilizado. (TM-5.2-Educación Superior)

[...] tenemos por ejemplo un mes en ese calendario de engagement, que lo estamos dedicando a la **salud mental** en específico, o sea, full talleres de autoconocimiento, autoimagen, autopercepción, porque también es súper importante. (TM-6.1-Tecnológico)

Yo creo que [la empresa] apoya muchísimo eso del **apoyo emocional**. Recuerdo que, en la pandemia, incluso hasta ahora, nos pusieron charlas de psicólogos sobre la pérdida [...]. Y nos han dado la opción de tener **citas virtuales con los psicólogos**. [...] Entonces, yo creo que, en ese sentido, pues, **tenemos mucho apoyo**. En ninguna empresa he visto que tenga un psicólogo ahí, ¿no? O sea, tú puedes ir al seguro médico, pero otra cosa es alguien que tú ves y que no solo es psicólogo, sino que es coach. A mí me gusta esa combinación de coach y psicólogos porque no solamente te escuchan, sino que te dan pautas para que tú crezcas, para que tú sigas. (TM-8.1-Tecnológico)

[...] a nosotros nos dan, por ejemplo, **medicamentos para que podamos estar bien**. No solamente para nosotros como personas, sino también para la familia, por ejemplo, ¿no? Entonces, lo que se llaman a veces kits de cuidado, por ejemplo, para que, por ejemplo, temporadas cuando viene el invierno y demás, entonces nos dan vitaminas y demás, algunas otras cosas para poder elevar nuestro sistema inmunológico. (TH-2.2-Farmacéutico)

Estamos ahorita con el centro de equilibrio, que es básicamente un equipo de psicólogos, que nos está ayudando a hacer una evaluación íntegra [de mi hijo³²]. Y lo mismo, cuando yo he tenido problemas emocionales, **he recibido el apoyo del gabinete psicológico**. (TH-5.1-Educación Superior)

Un tipo de práctica mencionada por muchas de las personas entrevistadas como propiciadora de un mayor equilibrio entre vida familiar y laboral son las **actividades recreativas y sociales orientadas a la integración y reconocimiento familiar** en la empresa.

[...] solían hacer las fiestas de fin de año, que les daban regalos a los niños, **era bonito** porque uno los traía [a sus hijos a la empresa]. (TH-5.2-Educación Superior)

Y siempre, digamos, hay actividades a veces... en Halloween, me acuerdo, algunas actividades que tuvimos donde hacen que vengan [nuestros hijos] así como disfrazados y todo eso. Entonces, **confraternizan también entre ellos**. (TH-8.1-Tecnológico)



[...] generan espacios también para que vengan los niños. O sea, por ejemplo, Halloween, entregan dulces aquí, entonces cada quien viene con su hijito, disfrazado, **son cosas bonitas**. (TH-6.1-Tecnológico)

32. Hijo hombre de 15 años con Síndrome de Asperger.

[...] por ejemplo, para el día de Halloween, digamos, tienen actividades, uno puede traer a los hijos, el día del niño también lo festejan, de hecho, mis hijos se han quedado felices, porque les dieron unos regalitos, entonces, mi hijito menor, especialmente, dice: '¿cuándo vamos a ir a tu trabajo?', porque piensa que le van a dar algo aquí [risas]. [...] Han venido acá, han podido pasar un tiempito, no es que entran a la oficina a corretear o nada, pero entran acá y se les da un presentito, entonces, han conocido a algunas personas, y bueno, **tienen esa atención que normalmente no hay en otros trabajos**, así que, yo pienso que **ese tipo de actividades realmente les fomenta**, digamos, a ellos **a pensar que un trabajo tampoco es algo malo** o que es algún tipo de esclavitud, **sino que es un lugar donde uno puede ir y estar bien**. (TH-6.2-Tecnológico)

También a veces hacemos **actividades familiares**. Vamos a la piscina, a hacer la parrillada y siempre están ahí. Se están conociendo nuestros hijos con hijos de otros compañeros de la empresa. Y se hacen amigos igual. [...] Entonces, hacen la confraternización también con la familia. **Para que estemos y seamos también como familia dentro de la empresa**. (TH-8.1-Tecnológico)

[...] hay actividades que **involucran reuniones con la familia**. Recuerdo que el año pasado fuimos a una piscina, más allá de Sipe Sipe, con los hijos y demás. Todos llevaron a nuestros chiquitos. Piscinas había para menores, para los mayores la grande, o si no, había parrillada. Digamos, hay actividades que **incentivan la convivencia familiar**. También hay deporte, los jueves son los wally. Entonces, si uno quiere, pues va a compartir. Yo le llevo a mi hijo, que está grande, entonces está bien. Los sábados hay fútbol. Alguna vez vamos a apoyar a los compañeros de la oficina. Entonces es algo, **creo que es bueno para una empresa tener áreas de convivencia**. (TM-8.1-Tecnológico)

Finalmente, algunas políticas innovadoras han sido mencionadas más puntualmente por algunas personas entrevistadas, como recibir un seguro de vida o el pago del seguro automotriz por la empresa, descuentos en supermercados, la opción de horario continuo o kits enviados por las empresas cuando algún familiar se enferma. Una política que se destaca es el reconocimiento de un cambio en los modelos de familia, habiendo cada vez más **familias multiespecies, y de las necesidades de cuidado diferenciada de sus empleados**:

[...] la verdad, **me siento cómoda cuando siento que hay una política que si tu perrito fallece**, porque nos han pedido que lo registremos con todo, fechas, edad, todo, te dan un día de vacación, no sé, o sea, de recuperación, le diría yo, inclusive, si es que fallece tu mascota, o sea, a mí me ha llenado eso tanto, porque en otra empresa me ha sucedido, yo había perdido un perrito de 16 años, yo tenía 32, o sea, la mitad de mi vida había pasado con él, y yo trabajaba y lloraba, lloraba y trabajaba [...] Pero yo viviendo esa experiencia, que aquí llegue y me digan, 'registra a tus mascotas', y que todavía les felicite por su cumpleaños, y que me digan, o sea, que pueden tener un día libre si es que les sucede algo para mí, **eso sí para mí es pet friendly, sí me ha gustado**. (TM-8.2-Tecnológico)

[...] tienen actividades, por ejemplo, como Días de la Familia, que el año pasado nos dijeron 'traigan sus mascotas si quieren', que para mí eso es... **o sea, mis perros son mi familia igual, ¿no? Entonces, eso me parece muy bonito**. (TM-8.1-Tecnológico)

Aunque solo una empresa en el estudio tiene una política explícita en este sentido, y por lo tanto pocos entrevistados la mencionan, diversas personas han indicado a sus **mascotas como miembros de la familia** cuando se les indagado sobre la composición de la misma, y han listado sus **actividades de cuidado hacia ellas como parte de sus responsabilidades familiares**. En este sentido, políticas empresariales orientadas a facilitar el cuidado de las mascotas a sus trabajadores tienen un potencial de contribuir a la conciliación familiar y laboral, principalmente en empresas donde la planilla está compuesta predominantemente por personas jóvenes, con otros estilos de vida y aspiraciones en términos de vida familiar, como vimos en la sección anterior.

6.2 Sugerencias de las y los trabajadores para facilitar la conciliación entre vida familiar, personal y laboral

La mayoría de las personas entrevistadas ha indicado estar satisfecha con las políticas y beneficios disponibles en las empresas en que trabajan, y cuando preguntamos qué podría mejorar, han contestado que nada, que todo está bien. Sin embargo, algunas de ellas han hecho sugerencias de cómo se podría facilitar aún más tal conciliación, que nos parecen relevantes mencionar. Cabe notar, sin embargo, que la mayor parte de estas sugerencias apuntan a la intensificación o ajustes de políticas ya existentes en la empresa.

En este sentido, por ejemplo, algunos entrevistados han sugerido más capacitaciones en temas de salud mental, igualdad de género, conciliación entre vida familiar y laboral, y corresponsabilidad en las tareas del hogar:

*Un curso, no sé si técnico, psicológico, donde te hablen sobre lo que es la **importancia del equilibrio familiar-trabajo**. Algo específico. (TH-4.1-Financiero)*

*Quizás más **capacitaciones no, capacitaciones en cuanto a la conciliación, quizás las finanzas, en mi hogar**, que nos puedan dar alguna capacitación a respecto. También **reforzar el tema de la igualdad de género**, porque si bien yo quizás siento que hay igualdad, puede ser que algunas personas dentro del banco no lo sientan, entonces quizás alguna capacitación para que puedan reforzar ello. También alguna **capacitación igual que refuerce el tema de acoso** quizás, no digo que haya, pero quizás puede ser de utilidad para las personas. (TM-4.1-Financiero)*

*[...] tal vez en la **formación**, ¿no? Ya nos ayudan bastante con el tema de las universidades, diplomados, posgrados, maestría, nos hacen llegar todo el tipo de convenios. Pero también sería bueno que podamos **ejercerlo desde el trabajo** y al mismo tiempo para esas personas que están estudiando que puedan acceder a los... a sus pasantías dentro de la empresa y que se consideren con los horarios laborales, ¿no? Sería bueno" (TM-4.2-Financiero)*

*[...] quizás un poco más de capacitación en este sentido. Pero algo como... algo novedoso. Algo como, realmente, algo práctico, ¿no? No alguien de "tatatatata", con diapositivas, ¿no? Algo más práctico, más de hacer, más de dinámico. Donde entendamos todo eso... con el **tema de igualdad de género**, ¿no? Y entender realmente eso. (TM-5.1-Educación Superior)*



Podría ser quizás que tengamos ya un taller más específico en esa **área de igualdad** [de género]. (TM-5.2-Educación Superior)

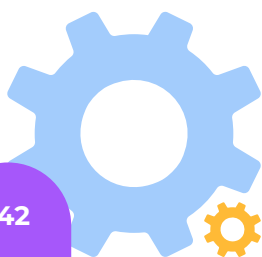
Creo que también sería este taller que te digo que tuvimos con las consultoras de Chile [sobre división del trabajo de cuidado, solo para las mujeres de la empresa], hubiera sido tal vez bueno que sea para todos, ¿no? Porque a veces los hombres no se dan cuenta, ¿no? O sea, ellos viven en la burbuja de que mi mamá me atendía, mi abuelita me atendía, y a veces, gracias a Dios, creo que cada vez se están haciendo más conscientes, ¿no? De que debe haber **corresponsabilidad de las tareas del hogar**, pero hacerlo más visible, ¿no? Y no solo a las mujeres, porque tal vez si lo hacen visible sólo a mí, yo voy a ir y voy a decir 'ves, tú no me ayudas, no haces nada', Y el otro, 'pero qué ha pasado'?. (TM-6.2-Tecnológico)

Tal vez más capacitaciones sobre **salud mental**. Como dices, no solo charlas, sino capacitaciones porque, por ejemplo, el home office tiene muchas ventajas, ¿no? Si eres una persona organizada, puedes realizar tus actividades, pero hay muchas personas que viven solas, van a seguir trabajando, ¿no?, en desmedro de su salud mental. Tal vez esas capacitaciones de salud mental, autocuidado. (TM-6.2-Tecnológico)

Algún tipo de **concienciación** para... yo creo que un poquito cambiar el chip a las personas, a demostrarles cuán importantes las tareas que nosotros hacemos, a que se destaque, que sea un plus el **ser mamá, no que sea una desventaja ser mamá**, o sea, no que lo vean como algo malo, 'ay, está embarazada, ay no, qué macana, se embarazó', sino más bien ser algo bueno de decir: 'qué bien', o sea, creo que lo más dichoso para mí fue como sacarme la lotería de tener a mi bebé, entonces, **verlo como algo bueno y no como algo malo**, pero yo creo que es en **cambiar la mentalidad de las personas, eliminar un poquito el machismo**, como digo, **incluso hasta las mismas mujeres**, nosotras, apoyarnos, nosotras ayudar, nosotras jalarnos, incentivarnos, porque lamentablemente entre las mujeres siempre la rivalidad, el miramiento, 'ay, que mire con su bebé, que no sé qué, o que hay una leche ahí, en vez de guardarla', o sea, ser más compañeras entre mujeres, porque nosotras nos podemos ayudar, tampoco hay eso, entonces, por eso digo, cambiar un chip para todos, para ver que el ser mamá no es algo malo. (TM 1.2-Financiero)

Es interesante notar que de las 7 personas que han sugerido más capacitaciones en igualdad de género, corresponsabilidad en las tareas de cuidado y/o conciliación entre vida familiar y laboral, **sólo una ha sido un varón**. Esto podría ser un reflejo de la internalización de las normas sociales hegemónicas en nuestra sociedad, donde la **división sexual del trabajo** atribuye principalmente a las mujeres las tareas de cuidado y responsabilidades familiares, lo que resultaría en que **son ellas las que, predominantemente, se preocupan por discutir estos aspectos**, más que los trabajadores hombres.

Las y los entrevistados también han indicado una necesidad de **capacitar o concientizar a la alta gerencia** para asegurar su **compromiso** y, consecuentemente, la **efectividad de las políticas existentes** en sus empresas:



Yo creo que mucho depende de los lineamientos que tú das a los líderes del banco y cómo ellos lo bajan. Al final de cuentas, **la cultura parte de la cabeza**. Muchas veces si desde abajo quieres mover algo, no tienes la influencia necesaria, es difícil conseguir un cambio. Entonces creo que es bien importante **comprometer a los líderes** en qué cambios necesitas hacer. [...] O sea, si la cultura, estos lineamientos bien fuertes comienzan a salir desde arriba, van comenzando a adoptarse en líneas más abajo. (TH-7.1-Financiero)

[...] me gustaría que mi inmediato superior vea algo bueno en eso [la maternidad] en vez de algo malo, ¿no? Porque digamos, ¿qué dijo mi jefe la última vez? Dijo: 'les voy a regalar una T³³ a toditas ustedes para que no se embaracen'. Porque justo en mi área nos embarazamos tres. Entonces dijo: 'de regalo navideño les voy a regalar una T'. [...] si tú ves que un jefe respeta a las personas, que no dicen en una reunión 'voy a darte un T', desde ahí nace, o sea, si yo veo que mi jefe se burla de una mamá y lo ve malo, les da las herramientas [a los demás funcionarios] para que se burlen de las otras [...] pero si yo como jefe digo, '**no es malo, es natural, es bueno**', hasta **las personas de abajo van a cambiar** [...] creo que por eso, por ahí se debería empezar [...] yo creo que ya los de abajo ya se van a dar cuenta y así va a ser toda una cascadita, pero **si desde arriba están las cosas mal, obviamente no va a llegar nada abajo**. (TM-1.2-Financiero)

Voy a reiterar el tema del **seguimiento activo de las políticas** [por parte de los jefes]. Siento que ese tema nos va a poder ayudar, no solamente a concientizar, sino a hacerlo, a poder crear una marca, en realidad, que pueda ser la precursora para que todo el ambiente cambie, todo **el clima cambie dentro de nuestros bancos**. Entonces todos puedan **valorizar mucho más a la mujer**, concientizar que también tiene temas familiares, personales, y de hecho ya la mujer va a poder de esta forma llegar a conciliar estos aspectos que tiene por detrás. Eso, el **seguimiento activo de las políticas** que puedan hacer los jefes, los encargados. (TM-1.1-Financiero)

Otro tema mencionado en las sugerencias ha sido el **trabajo remoto**, en lo que se refiere a su **aceptación y disponibilidad**:

Creo que estamos bien, [pero] yo creo que siempre se puede hacer más en cualquier área. Hay cosas que a veces nos cuesta aceptar. Por ejemplo, **el hecho de trabajar en la casa**. A ninguno creo, tal vez antes nos parecía, pero la pandemia también ha hecho que abramos la mente en muchas cosas. Y decir, que sí también se puede trabajar en la casa, **si realmente tu jefe valora y sabe que tú vas a cumplir**. Que no es que te vas a dedicar a vacacionar, en la casa vamos a trabajar. Entonces creo que también parte un poquito de **la confianza**. **Tal vez ahí nos falta un poquito**. Y creo que todavía algunas personas no tienen muy en claro eso del home office, que pueda ser igual. Tal vez más que trabajar en la oficina. (TM-2.2-Farmacéutico)

El hecho de que cuando alguien necesita, o sea, tiempo en teletrabajo, por ejemplo, yo cumplo con mi trabajo dentro de mi casa. No entiendo por qué tengo que venir aquí, o sea, solo para que no me vean mal los compañeros. Yo creo que la flexibilización... porque hay varios días en la semana que puedes hacer teletrabajo, pero los jefes se retraen a darte solo uno para evitar no sé qué. Si **habláramos claro con todas las personas que ingresan al banco**, 'mira, hay modalidad presencial y virtual o una mixta', o sea, para que te enteres que una persona puede no estar aquí, pero trabaja aquí. Entonces, tal vez modificar este tema, [informar] desde el ingreso a cualquier persona, no solo la persona que necesite este tipo de trabajo para que no haya miramientos, para que no haya 'que ella hace, que ella no hace', que no se sientan mal tampoco. Eso ayudaría un montón. (TM-1.1-Financiero)

[...] yo soy pro-teletrabajo. Una vez que he conocido esa modalidad, yo vería **más beneficios, incluso para la empresa**, que en mi área como desarrollador se **maneje por teletrabajo**. Incluso **habría menos gasto** de mantenimiento de equipos, de electricidad [...] colocar un área para personas, oficina, escritorios, todo eso, **se ahorraría la empresa si se optara por esa modalidad**. Esa es mi percepción, es muy personal. Porque en mi casa yo tengo la posibilidad de organizarme y cumplir con lo establecido [...] Para mí, sería buenísimo que se adopte el teletrabajo al 100% [...] No recomendaría nada más que eso, lo que estoy hablando siempre, más tiempo en teletrabajo, eso a mí me ayudaría bastante. Por ejemplo, otras empresas sí que tienen esta política de trabajo remoto, hasta el 30%, incluso más, hasta el 40% semanal. (TH-1.2-Financiero)

Una vez más, se nota la necesidad de **una cultura organizacional propicia** para la implementación efectiva y uso óptimo de las políticas adoptadas por las empresas, involucrando la **concientización sobre la relevancia de estas políticas** no solo de los actores gerenciales, sino también de los demás trabajadores, para evitar tensiones en las relaciones laborales.

También hemos recibido sugerencias relacionadas con la **licencia de paternidad**, en el sentido de la **importancia de extender la misma para que se logre un mayor equilibrio** en el ejercicio de la maternidad y la paternidad:

Lo que pasa es que es por, digamos, un tema de género, pero a veces a las mamás les dan más beneficios, por ejemplo, digamos, hay el beneficio de cuando tú eres papá, si tú eres papá, nace tu hijito, te dan tres días por ley, digamos, pero a la mamá le dan 45 días, son tres meses, ¿no? Bueno, son 90, y es por ley. Entonces, digamos, sé que es un **desequilibrio**. (TH-8.2-Tecnológico)



Con seguridad hay muchas cosas que se pueden hacer para mejorar. Yo creo que este cambio que estamos intentando hacer acá en [la empresa], de que las personas lleguen a **equilibrar ese tema de tareas** [de cuidado] que no existe, que se puede ayudar en la casa porque es tu responsabilidad también, como varón hacerlas... yo creo que es un tema cultural, [y] como todo tema cultural son años que tienes que ir cambiando a la gente. Yo creo que son **pequeños pasos pero que significan algo bastante grande** en cuanto a lo que quieres adoptar. Entonces, en ese sentido hay muchas cosas que todavía se podrían mejorar. El mismo hecho de que **la mujer tenga que estar tres meses** con el permiso cuando tienen al pequeño, y el **varón solamente tres días**, o sea, ya **psicológicamente te marca una diferencia**. Entonces yo creo que ahí tú también podrías **darle un poco más al varón**. Que no sea solamente vacación que tenga que sacar [para que tenga más tiempo de licencia]. Para que realmente **entienda que desde el nacimiento del pequeño o la pequeña, tú tienes que estar ahí cuidando y siendo parte de todo ese cuidado y toda esa responsabilidad**.

(TH-7.1-Financiero)

Tal vez la empresa, quizás no está tanto en las manos de la empresa, siento que está más en manos del gobierno, ¿no? Por ejemplo, **leyes que sean equitativas**, porque hay las empresas que, obviamente, no van a querer contratar a una mujer que va a salir 90 días de baja, versus un hombre que va a salir 3 días de baja, ¿no? Entonces, yo prefiero contratar a un hombre [...] Entonces, hacer leyes, leyes equitativas, no sé, pero tal vez es un modelo utópico. (TM-6.2-Tecnológico)

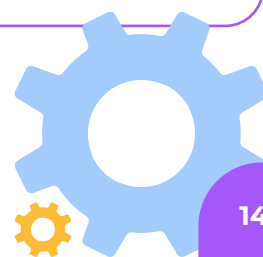


Pasando a la **provisión de servicios de cuidado**, las sugerencias hechas en las entrevistas enfatizan la existencia de algún servicio de **guardería**, que funcione no solo como opción permanente para niños en edad preescolar, sino también para **necesidades de cuidado eventuales**. Asimismo, se mencionan apoyos para acceder a servicios **externos para el cuidado ocasional de las hijas e hijos**, pero también para los padres, es decir, los **familiares adultos mayores**.

[...] sería bueno, tal vez, una guardería del banco en caso de emergencia. Mi esposa lo tenía [en la empresa en que trabajaba], por ejemplo, y alguna vez que tuvimos algún percance de no poder llevarlo a su guardería, ella lo llevaba... Una guardería sería muy útil para los casos de emergencia. (TH-4.2-Financiero)

No sé, quizás que **vuelva la guardería para cuando uno necesite**. No hay guardería aquí [...] había la guardería, pero creo que eso sí sería bien. No sé, el hecho de que, por ejemplo, **mi hijo mañana no tiene clase en la tarde, ¿qué hago yo?** (TH-5.1-Educación Superior)

No sé, tal vez ya a motivo de familia que podría, o sea, con mi pareja bueno, nosotros hemos dejado totalmente de salir, tal vez si tuvieran algún **convenio con un servicio certificado de niñeras** que uno pueda contratar, no que ellos [la empresa] paguen pero tal vez podría ser eso, de tal manera que el mismo padre y madre puedan salir porque uno no... o sea yo sé que hay un montón de niñeras, hay recomendaciones de aquí y de allá, pero realmente es distinto digamos, **uno no tiene la confianza no sé, alguna cosa así**. (TH-6.2-Tecnológico)



Programas o beneficios para casados, porque ahora, por ejemplo, sí bien tiene bastantes [convenios], por ejemplo, gimnasios, tiene convenios con restaurantes, incluso lavaderos de auto para el carro, tiene dentistas, oculistas, tiene bastante, no tengo ahorita todo claro, pero no tiene, por ejemplo...un beneficio para papás en **una guardería** [...] el tema de una guardería no sería nada mal para los niños que sean menores a la etapa escolar. Quizás también el hecho de tener, por ejemplo, las famosas, ¿cómo se dice? **Nanas**. En algún momento, digamos, estoy poniendo una situación, ¿no? Mis papás no la pueden cuidar, entonces yo poder contratar un servicio que sea, o sea, **un buen servicio de una nana que pueda solamente cuidar al niño** [...] Yo creo que eso, incluso para niños no necesariamente menores, sino para en general hasta tal vez 15 años que son niños en etapa escolar, que pueda haber alguien al cuidado, un servicio de ese estilo no caería nada mal, ¿no? En algún momento, yo quiero salir con mi esposa, ¿y quién se queda? Entonces, obviamente, tomando en cuenta este tema, digamos, tan controversial que es dejar a tus hijos con alguien desconocido, debe haber algún servicio, digamos, adecuado, ¿no? Que sea responsable, que tenga todas las cosas. (TH-8.2-Tecnológico)

Aquí lo que realmente sí hace falta es **guardería**. Porque no solamente nos ayuda a nosotros [trabajadores], sino también a los estudiantes, porque **la mayoría de los estudiantes tienen hijos**. Me preguntan, ¿la universidad tuviera guardería? Para yo poder venir a estudiar y dejar a mi bebé, digamos, esa es la gran pregunta, ¿no?. (TM-5.2-Educación Superior)

Quizás podría tener más beneficios para las personas que tienen dependientes, digamos, algún caso, por ejemplo, ahora se me viene a la mente, ¿qué pasaría si yo necesitaría fisioterapia, por ejemplo, para **personas mayores, en este caso, mis papás**, sería increíble, por ejemplo, **un centro que pueda tenerlo**, un centro, no médico, sino a un centro, digamos, de ese tipo de especialidad [...] creo que dar algunos, es decir, ampliar un poquito el abanico de oportunidades, creo que daría mucho mayor, digamos, crédito a la empresa [...] tenemos varias cosas, pero si se amplía un poquito el abanico, **ahora para papás**, incluso para este tipo de cosas, yo creo que subiría mucho más el crédito que tiene la empresa. (TH-8.2-Tecnológico)

Finalmente, varias de las personas entrevistadas han sugerido más **actividades recreativas y sociales orientadas a la integración y reconocimiento familiar** en la empresa:

Yo creo que un poco lo que falta aquí es, como estamos trabajando de forma remota, muchas veces yo no conozco a la persona con la que voy trabajando ya 6, 7 meses [...] Entonces, pienso que deberíamos **fomentar un poquito más este tema familiar**. Reuniones, no solamente con los trabajadores, sino tal vez con la familia. Un día de la familia, un sábado para que se conozcan, sería muy útil. [Hay estas actividades] pero son muy contadas, ¿no? Día del niño, Halloween. Creo que Pascua, tal vez, pero después no. (TH-6.1-Tecnológico)



Tal vez **alguna actividad que se pueda realizar con la familia o con la esposa** digamos, hay, por ejemplo, la cena de Navidad, que es para todos los trabajadores y está bien compartir con ellos, pero, por ejemplo, por el tipo de actividad que hace mi esposa, ella no tiene nada de esas cosas, pero me gustaría llevarla ahí, digamos, y que bueno, aparte de que **pueda compartir y conocer a mis compañeros de trabajo.** (TH-6.2-Tecnológico)

Bueno, lo que hacen esas actividades familiares que tenemos, todo eso, esas son muy buenas [...] hay esas iniciativas, pero podría profundizar un poquito más, digamos [...] tú puedes hacer muchas actividades, pero, o sea, **para introducirle también a los hijos. Y también a las esposas.** Porque las esposas también quieren confraternizar. (TH-8.1-Tecnológico)

Retomar un poco lo que antes se vivió de día familiar [...] De acuerdo a otras empresas...son días que establece la empresa que es un día familiar. O sea, que significa, que el trabajador trae a su familia entera. Y hay convivencia. Donde todos puedan relacionarse. Entonces, ahí se **conocen los hijos de todos los trabajadores, y las mamás.** Las personas que no trabajan ahí, pues, ¿no? Saben quién es quién. **Pienso para que haya una mayor armonía. Y para que también sigamos teniendo un mayor sentido de pertenencia.** (TM-5.1-Educación Superior)

[...] tal vez como que algún fin de semana, una vez al mes, salir con la familia y juntarlos a todos en algún jardín. Sería súper lindo, pero obviamente el tema de tiempos de todos es un poco más complicado, porque el fin de semana aprovechan justo para estar con la familia, así que sí, es un poco complicado, pero no estaría de más. Sería bonito, yo creo. [...] Sería en realidad **la convivencia que solemos hacer, pero más frecuente,** porque lo hacemos durante el año, pero bien esparcido, ¿no?. (TM- 6.1-Tecnológico)

Esas actividades, por ejemplo, de los **días de la familia,** esos a mí me parecen muy lindos, la verdad, poder compartir y no solamente conocer a las personas, ¿no ve? Porque una cosa es que conozcas a tu compañera de trabajo, pero otra cosa es que también sepas, ¿no?, que tiene su familia, que tiene sus hijitos y que están viviendo muchas veces las mismas cosas que tú, entonces eso me parece, es algo, para mí es algo increíble, conocernos un poquito más, eso es muy bueno. (TM-8.2-Tecnológico)

Sí, tal vez yo sugeriría que en algún momento **podamos jalar a la familia,** porque creo que ya todos los colaboradores estamos encaminados [en las temáticas de igualdad de género], pero creo que hay que trascender, hay que trascender y tal vez hay que comenzar a hacer actividades para afuera y hay oportunidades. (TM-3.1-Farmacéutico)



7. Propuesta de acciones para el sector privado boliviano en corresponsabilidad de cuidado

Si bien el **rol del Estado es fundamental en la corresponsabilidad pública y social del cuidado**, al ser el encargado de establecer el marco regulatorio de las relaciones laborales, este documento **se centrará exclusivamente en la participación activa y transformadora del sector privado**, dejando de lado un análisis exhaustivo sobre la función estatal, a pesar de su innegable relevancia.

Es así que, en esta sección, **presentamos una propuesta de los principales elementos que deben ser considerados para avanzar en la corresponsabilidad del sector privado boliviano en los cuidados, desde un enfoque transformativo de género**. Este enfoque busca no solo redistribuir las tareas de cuidado entre los distintos actores –familias, mercado, sociedad y Estado– sino también **promover cambios estructurales** a largo plazo en cuanto a los roles de género dentro de la división sexual del trabajo. Además, proponemos algunas categorías de actores clave para diseminar y aplicar esta propuesta.

7.1 Elementos importantes desde las lecciones aprendidas

A lo largo de este documento, **se han identificado una serie de políticas, prácticas e iniciativas privadas**, tanto en términos teóricos como de experiencias concretas, que sirven de ejemplo y **pueden ser incorporadas por las diferentes empresas bolivianas**. Aquí, simplemente se resaltan algunas que, se consideran importantes y que pueden ser adoptadas por el conjunto de las empresas desde sus realidades específicas, teniendo en cuenta que no existe una ruta única o privilegiada para lograr los objetivos mencionados. El denominar común de las lecciones aprendidas a nivel internacional y nacional es **la importancia de la construcción de culturas organizacionales propicias para la implementación efectiva** de las políticas de equidad de género y, en específico, en el ámbito del cuidado.

7.1.1 Diagnóstico organizacional con perspectiva transformativa de género

Como se ha discutido en este informe, las empresas tienen diferentes necesidades y posibilidades en lo que se refiere a la implementación de políticas orientadas a la conciliación entre vida familiar y laboral, y la redistribución de las tareas de cuidado. Así, un primer paso inevitable es **realizar un diagnóstico organizacional con perspectiva de género**, para identificar las necesidades y demandas de cuidado y pensar en las políticas que, además de ser factibles, se adapten a cada contexto empresarial. Asimismo, es **fundamental asegurar la participación amplia de las y los trabajadores en este proceso**, ya que las necesidades y preferencias de estos son un factor central a la hora de definir cualquier política, iniciativa o acción.



Otro punto central es **asegurar que los instrumentos utilizados para el levantamiento de datos no contengan**, por un lado, estereotipos de género y, por otro lado, estereotipos relacionados con modelos de familia y sobre lo que constituyen las necesidades y tareas de cuidado. Las preferencias de las y los trabajadores muchas veces no se ajustan a lo que las visiones tradicionales y las normas sociales dominantes identifican como los **“elementos prioritarios”** o **“mejores prácticas”**.

Es decir, es fundamental identificar no solo las necesidades diferenciadas de cuidado, sino también las preferencias de las y los trabajadores. Así, tales diagnósticos facilitan identificar e incorporar las necesidades de cuidado de diversos modelos de familia y estilos de vida. Esto asegura una visión más amplia del cuidado, que no se limita al modelo hegemónico de familia nuclear heterosexual compuesta por padre-madre-hijos, reconociendo los cambios sociales y otros arreglos familiares, como la adopción, parejas del mismo sexo, familias multiespecie, hogares monoparentales o monomarentales, entre otros, cuyas necesidades y preferencias son plurales.

7.1.2 Elaboración de políticas y planes escritos de equidad de género y corresponsabilidad de cuidado

Una segunda actividad crucial para todas las empresas es la **elaboración de políticas y planes de género**, que deben considerar como insumo central el diagnóstico, pero también basarse en consultas y diálogos con diferentes grupos de actores al interior de la empresa. Como vimos, contar con una política y **un plan de género escritos e institucionalizados es un elemento relevante para la constitución de buenas prácticas**.

Asimismo, es fundamental incentivar la **institucionalización de prácticas** que, si bien ya existen y son consideradas positivas por las y los trabajadores, dependen de decisiones caso por caso por parte de supervisores u otros actores gerenciales. Asimismo, en la medida de lo posible, deben estar disponibles para todas y todos los trabajadores, independiente del género, nivel jerárquico y otros clivajes³⁴.

7.1.3. Constitución de un órgano específico para la promoción de la equidad de género

Una tercera recomendación es la constitución de un **órgano específico para la promoción** de la equidad de género al interior de las empresas, cuya composición sea equitativa en términos de género, y diversa en términos de funciones y niveles jerárquicos, para **supervisar la implementación** de las políticas y planes, monitorear los avances, y realizar ajustes cuando sean necesarios.

7.1.4 Recolección, sistematización y publicación de datos desagregados por género para el monitoreo continuo de las políticas y prácticas

Es fundamental monitorear el uso de las políticas por hombres y mujeres. En este ámbito, es necesario que las empresas conozcan la importancia no solo de recolectar datos desagregados por sexo sobre el uso de las políticas (es decir, quienes utilizan licencias, servicios de cuidado, convenios, sistemas de trabajo flexible, etc.), sino también **sistematizar, analizar y difundir** estos datos a todos los actores gerenciales y jefaturas, además de los y las trabajadoras, para que actúen de acuerdo con los mismos.

7.1.5 Canales de participación, consulta y evaluación continua

Es importante que las empresas establezcan **canales de participación y retroalimentación**, tanto formales como informales, para evaluar, actualizar y ajustar las políticas adoptadas. Algunas políticas pueden no tener el efecto esperado, o su impacto puede cambiar debido a que las necesidades y preferencias de cuidado del personal no son estáticas. Así, el proceso de implementación de políticas, acciones o iniciativas para avanzar en la corresponsabilidad del sector privado boliviano en los cuidados desde un **enfoque transformativo en género** debe incluir **evaluaciones periódicas, así como consultas frecuentes** a las y los beneficiarios de las medidas, para recoger sus percepciones sobre las mismas y sugerencias de ajustes o de adopción de otras medidas.



34. Sin embargo, como vimos a lo largo del documento, para algunas políticas la universalidad no es posible, por ejemplo, el trabajo remoto para puestos que cumplen actividades presenciales. Asimismo, algunos clivajes son justificables, por ejemplo, el horario de lactancia que se limita a las mujeres.

7.1.6 Liderazgo comprometido

Uno de los factores centrales en las experiencias exitosas es el **apoyo de la alta gerencia y otras personas en cargos de jefatura y supervisión**. Las políticas no serán utilizadas si los y las trabajadoras perciben que pueden ser juzgados o que esto tendrá un impacto en sus evaluaciones y oportunidades de crecimiento profesional.

7.1.7 Capacitación continua de los actores en cargos gerenciales, jefatura y trabajadores en general

Para que las políticas y programas sean efectivamente implementados y utilizados por los y las trabajadoras, es importante la **capacitación de los actores gerenciales** sobre la relevancia de las políticas adoptadas, y sus beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que la falta de capacitación gerencial en estas obstaculiza el ejercicio de derechos y beneficios. Un bajo número de trabajadores/as entrevistados/as indican haber recibido formación en temas como cuidado, masculinidades o paternidad activa, sin embargo, las iniciativas y buenas prácticas identificadas en el ámbito de capacitaciones se destacan desde una perspectiva transformativa de género. Asimismo, considerando que la presión entre pares también puede obstaculizar el uso de las políticas disponibles, **es necesario también capacitar y sensibilizar al personal**.

Capacitaciones en temáticas como masculinidades, micromachismos y paternidad activa tienen un enorme potencial transformativo de los roles de género en el cuidado. No obstante, todavía son pocas las empresas bolivianas que las promueven. Así, una acción clave, y que puede ser adoptada por empresas de todos los sectores e involucrar a sus trabajadores en todos los puestos laborales y niveles jerárquicos, es **fortalecer la formación en estas temáticas, incorporándolas en los procesos de inducción, pero también realizando charlas, talleres u otras actividades formativas** de modo más frecuente. En esta acción, la alianza con instituciones que trabajan con estas temáticas puede ser una buena opción, que genera beneficios para ambos lados, pues permite a las empresas el acceso a materiales o expertos en la temática, mientras proporciona para las instituciones el acceso a un grupo relevante de actores, que son los trabajadores.

7.1.8 Atención continua a los sesgos de género (implícitos y explícitos)

Otro punto fundamental es que las empresas estén **atentas a los sesgos de género de las políticas e iniciativas**, que inhiben su potencial transformativo. Primeramente, es fundamental eliminar los sesgos explícitos, haciendo que las **políticas relacionadas con el cuidado estén disponibles tanto para varones como para mujeres**. Más relevante y complejo, sin embargo, es eliminar los sesgos implícitos de género que, partiendo de visiones estereotipadas sobre los roles de género y las responsabilidades de cuidado, limitarían el uso de las políticas, principalmente por parte de los hombres, aunque estén disponibles para ellos.

En los casos donde se identifique una desigualdad en el uso de las políticas, es necesario adoptar medidas que contribuyan a eliminar estos sesgos implícitos, como **ofertar beneficios intransferibles o incentivos explícitos por parte de los supervisores para que los hombres accedan a los beneficios existentes** y, principalmente, capacitaciones que contribuyan a identificar y deconstruir los estereotipos, contribuyendo así a impulsar una redistribución del trabajo de cuidado entre géneros.



De las personas que sugirieron **la necesidad de más capacitaciones** en igualdad de género, corresponsabilidad en las tareas del cuidado y/o conciliación de la vida familiar y laboral, una **minoría fueron hombres**, reflejando que **la división sexual del trabajo atribuye principalmente a las mujeres las tareas del cuidado y responsabilidades familiares**, lo que resulta en que son las mujeres las que, predominantemente, se preocupan por discutir estos aspectos más que los trabajadores hombres.

7.1.9 Políticas de trabajo flexible

En relación con políticas laborales concretas, se recomienda considerar el uso más extendido de **políticas de trabajo flexible**. Aunque para muchos puestos laborales y/o sectores económicos la implementación de tales políticas es compleja cuando no imposible, los casos estudiados muestran que **generan beneficios tanto para las empresas como para las y los trabajadores, facilitando fuertemente la conciliación entre vida familiar y laboral** y, consecuentemente, reduciendo los estresores asociados a tal conciliación. Las políticas de flexibilidad son fundamentales para el bienestar de los trabajadores y pueden influir positivamente en su rendimiento y satisfacción laboral. Además, tienen **bajos costos de implementación** y, en algunos casos, incluso pueden economizar recursos para la empresa.

Asimismo, hay indicios de que, **en el caso de los hombres, les ha permitido una participación más activa** y la deconstrucción de la perspectiva del hombre que sale a trabajar y la mujer que queda en casa cuidando a los hijos. Cabe notar que es importante que tales políticas estén debidamente institucionalizadas y su uso normado, y que no sean apenas apoyos en momentos de emergencia, sino una opción más sostenida, pues solo así apoyará la reorganización de la agenda de las y los trabajadores y, potencialmente, impulsará una redistribución del cuidado al interior de las familias.

7.1.10 Alternativas para la provisión de servicios de cuidado

En relación con la provisión directa de servicios de cuidado, una práctica que se considera apropiada para Bolivia sería **la adopción de modelos colaborativos de provisión de servicios de cuidado infantil**. Esto se debe al hecho de que, dado el tamaño de las empresas, la demanda por espacios de guardería es pequeña, además de fluctuante. Una opción es la **colaboración entre empresas cercanas**, estableciendo un servicio de cuidado próximo al local del trabajo para sus trabajadores. Tal opción permite **economizar recursos** ya que los costos de instalación y funcionamiento serán compartidos entre dos o más empresas. Asimismo, reduce los riesgos de interrupción del servicio, asociados a la demanda insuficiente. Otra opción es la **colaboración entre empresa y trabajadores**, donde estos comparten los costos y la administración de una guardería sin fines de lucro en el local de trabajo (por ejemplo, la empresa cede el espacio y equipamiento, y los padres financian los costos de los trabajadores, pero a precios reducidos). También es recomendable el **acercamiento a los gobiernos municipales, departamentales y nacionales** para su involucramiento en arreglos de corresponsabilidad pública y social.

En el ámbito de la provisión indirecta de servicios, se ha visto la estrategia más común adoptada por las empresas en Bolivia son los **convenios con proveedores externos**. Si bien esto constituye un apoyo a sus trabajadores, esta opción termina por no ser óptima para muchos de ellos por diferentes razones, como la localización de los proveedores y sus horarios de funcionamiento, la oferta de servicios y/o modelos pedagógicos, o los precios (aún después de los descuentos asegurados), entre otras.





En este sentido, **compensaciones económicas, subsidios y bonos** que permitan que las y los trabajadores utilicen los servicios que mejor se ajusten a sus necesidades y preferencias son soluciones más adecuadas para apoyar la **conciliación entre la vida familiar y laboral**. Asimismo, una tarea pendiente es establecer políticas de apoyo a las necesidades de cuidado diferenciadas de otros dependientes más allá de los hijos, como los adultos mayores o familiares con algún tipo de discapacidad.

7.1.11 Licencias de maternidad y paternidad más allá de la normativa nacional

Otra política recomendada, y ya adoptada por algunas pocas empresas en Bolivia, es **la extensión de las licencias de maternidad y paternidad más allá de la normativa nacional**. Con relación a la licencia de maternidad, Bolivia posee uno de los períodos más breves de Latinoamérica, de 90 días, lo cual se sitúa por debajo de las recomendaciones de instituciones internacionales como la OIT³⁵. Asimismo, la norma boliviana establece que la licencia se divide en 45 días antes y 45 días después del parto, y en casos de nacimientos antes del término, se pierden los días de la licencia preparto. Así, se recomienda, primeramente, que las empresas extiendan las licencias de maternidad para que cumplan por lo menos con las recomendaciones internacionales, de 14 semanas pagas. Además, que se adopte la **flexibilidad en el uso de los días de licencia**, contando desde el día en que las mujeres efectivamente sacan sus licencias, sin dividirlos entre pre y posparto.

Con relación a la licencia de paternidad, los 3 días asignados no solo son irrisorios, sino que reproducen desigualdades de género con relación al cuidado de los hijos e hijas desde el momento de su nacimiento. Para **incentivar la paternidad activa y la corresponsabilidad en el cuidado** al interior de las familias, es fundamental **extender este período, concediendo más días de licencia pagados, y no a título de vacaciones o licencias no pagas, para los nuevos padres**.

Finalmente, para ambos padres y madres, una buena práctica identificada es posibilitar el **regreso progresivo** al trabajo después de las licencias, **combinando las modalidades presencial y remota**, siempre y cuando el puesto laboral lo permita.

7.1.12 Grupos de apoyo y mentorías

Un tipo de iniciativa que también puede ser adoptada por todos los tipos de empresas, en los diferentes sectores, es el **establecimiento de recursos de soporte organizacional**. Como se ha visto, pocas empresas cuentan con grupos de apoyo y mentorías que facilitan la discusión de conflictos y estrategias para la conciliación de la vida familiar, profesional y personal. Así, hay una oportunidad significativa para que más empresas reconozcan la importancia de estos recursos en el aumento de la satisfacción y la productividad de los empleados. Al proporcionar estos espacios de apoyo, **las empresas no solo ayudan a sus empleados a manejar mejor los desafíos personales y profesionales**, sino que también **fomentan un entorno laboral más inclusivo y equitativo**. La implementación de estos recursos podría ser un paso crítico hacia la mejora del **bienestar general en el ámbito laboral** y la retención de talento. Asimismo, se tratan de iniciativas de fácil logística y bajos costos de implementación.

En el caso de este tipo de iniciativa, los resultados de la investigación apuntan a beneficios resultantes de establecer espacios diferenciados por género, pues permiten generar espacios

35. Como vimos, el Convenio 183 de la OIT, todavía no ratificado por Bolivia, recomienda a las empresas ofrecer un mínimo de 14 semanas de licencia de maternidad pagada. En Bolivia, el período establecido por ley (90 días) suma menos de 13 semanas.

seguros y de escucha activa, dado que tanto para hombres como para mujeres les resulta más cómodo discutir algunas temáticas con personas del mismo género. Asimismo, dados los roles sociales y estereotipos de género, algunas de las cuestiones a las que se enfrentan son específicas para mujeres o varones. Sin embargo, para apoyar un cambio más profundo en los roles de género en el ámbito del cuidado es también importante establecer **espacios mixtos, donde hombres y mujeres puedan discutir diferentes temáticas** relacionadas con el cuidado y la conciliación entre vida familiar, laboral y personal, escuchando la perspectiva del otro género.

7.1.13 Actividades recreativas y sociales

Una práctica que quizás sea más simbólica, pero que se ha identificado que contribuye al bienestar laboral y, consecuentemente, trae consigo una serie de beneficios ya mencionados, tanto para la empresa como para las y los trabajadores, son las actividades recreativas y sociales orientadas a la integración y reconocimiento familiar en la empresa. Estas actividades **contribuyen a que las personas se sientan validadas por las empresas en sus diferentes roles sociales**, es decir, no solo como trabajadores, sino también como padres, madres, hijos, etc. Asimismo, permiten que las familias conozcan un poco más de la realidad laboral de sus miembros. Esto reduce los potenciales conflictos que surgen al navegar dos realidades o roles de modo fragmentado, permitiendo que las personas experimenten las responsabilidades de sus vidas de modo más armónico e integrado.

7.1.14 Responsabilidad social empresarial

Otro ámbito en el que pueden avanzar las empresas bolivianas es incorporar en su estrategia de responsabilidad social empresarial acciones orientadas a **desnaturalizar y deconstruir los roles de género en el ámbito del cuidado**. Las formas por las cuales se puede hacerlo son múltiples: utilizar en su material publicitario imágenes de hombres y mujeres desempeñando roles no tradicionales (por ejemplo, hombres realizando tareas del hogar, mujeres actuando en puestos de trabajo considerados masculinos, etc.); lanzar **campañas sociales para incentivar la paternidad activa** (como lo hacen, por ejemplo, contra la violencia de género); incorporar mensajes que incentiven la corresponsabilidad en el cuidado por parte de sus beneficiarios en diferentes programas; e incluir en sus iniciativas de liderazgo y empoderamiento femenino, contenidos que problematizan los roles de género en el cuidado y la división sexual del trabajo, entre otras. Mediante tales acciones, las empresas pueden contribuir a una **mejora del bienestar no solo de sus trabajadores, sino de la comunidad** más amplia en la que operan, cumpliendo así con su responsabilidad social. En estas iniciativas de RSE, una recomendación es explorar las posibilidades de alianzas con otras empresas u organizaciones sociales o internacionales que trabajen con estas temáticas. Esto permite reducir costos, compartir recursos financieros y humanos, sumar esfuerzos logísticos, y potenciar el alcance de tales acciones.

En suma, el conjunto concreto de políticas a ser adoptado por cada empresa puede variar enormemente según una serie de factores. No obstante, se considera que los aspectos mencionados en esta sesión son **necesarios en cualquier proceso de implementación de políticas empresariales en el ámbito del cuidado**. Asimismo, se considera que las sugerencias de políticas presentan un elevado grado de aplicabilidad en empresas de diferentes sectores, y que beneficiarían a las y los trabajadores en diferentes puestos laborales. Esto dicho, la presente propuesta no sustituye el diagnóstico, como se mencionó anteriormente.



7.2. Mapeo de categorías de actores clave para la difusión de los resultados del estudio

Los resultados de esta investigación constituyen un insumo relevante que puede ser apropiado por las empresas privadas bolivianas de acuerdo con sus realidades. Para esto, es fundamental diseminar estos resultados a actores clave, que posibilitarán un **efecto multiplicador en la sensibilización del sector privado** con relación a la **corresponsabilidad empresarial** en el cuidado, la conciliación entre vida familiar y laboral, y el potencial rol protagónico de las empresas en el proceso de transformación de roles de género y, consecuentemente, la reducción de desigualdades.

En la investigación se ha identificado que las decisiones relacionadas con implementar las buenas prácticas que existen han sido en gran parte resultado de decisiones individuales, de CEO u otros altos directivos que se han convencido de la necesidad, valor social y beneficio empresariales de tales políticas. En este sentido, se identifican las siguientes categorías de actores para la diseminación de la propuesta.

7.2.1 Miembros de la alta gerencia y mandos medios de empresas privadas

Los **miembros de la alta gerencia y mandos medios son actores clave** porque tienen el poder de decisión para implementar políticas que promuevan la corresponsabilidad en el trabajo de cuidado. Su **sensibilización y compromiso son esenciales** para asegurar que las políticas de género y cuidado sean prioritarias dentro de la estrategia empresarial. Además, son responsables de garantizar que las políticas adoptadas se integren en la cultura organizacional, lo cual es crucial para un cambio sostenible.

7.2.2 Cámaras, confederaciones, redes y plataformas empresariales

Las **cámaras empresariales, mixtas y de mujeres, son también actores centrales**, que incluso pueden funcionar como cadena de transmisión a los directores de sus empresas asociadas. En este sentido, acciones coordinadas con cámaras u otros gremios empresariales se presentan como una estrategia privilegiada. Además, pueden actuar como mediadores entre las empresas y los **organismos gubernamentales para promover la regulación y apoyo institucional necesarios**. Se debe considerar, además, las nuevas redes empresariales —tanto mixtas como de mujeres— como espacios importantes de diseminación de los mensajes centrales del estudio. Solo para mencionar algunas: la Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia (CAMEBOL), la Cámara Nacional de Comercio (CNC); la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO); la Cámara Nacional de Industria (CNI); la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Cochabamba, la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN), Women Economic Forum, entre otras.



7.2.3 Organizaciones internacionales aliadas

De igual manera organizaciones internacionales y nacionales que actúan en el ámbito empresarial (i.e CAF, BID, BM) se presentan como actores importantes. La articulación con agencias o iniciativas de las Naciones Unidas (como el PNUD, UNICEF, ONU mujeres, OIT y Pacto Global) también es una **estrategia relevante**, considerando las sinergias entre los temas tratados, y los objetivos más amplios de esta investigación. Del mismo modo, se puede buscar la colaboración con otras agencias de cooperación que trabajen en temáticas afines, estableciendo **alianzas estratégicas que incrementen el alcance de la difusión de resultados** y, potencialmente, la sensibilización de los actores empresariales y las trabajadoras y los trabajadores.

7.2.4 Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones y organizaciones sociales

Estas organizaciones son esenciales para movilizar a la sociedad civil y contribuir a que el sector privado adopte prácticas de corresponsabilidad en el trabajo de cuidado. Además, muchas ONG y fundaciones tienen **experiencia en la implementación de proyectos de género** y pueden proporcionar asesoramiento y apoyo técnico a las empresas que buscan implementar estas políticas. Por ejemplo, la Red Boliviana de Mujeres Transformando la Economía (REMTE) y la Fundación para la Promoción de la Mujer Gregoria Apaza en la ciudad de El Alto.

7.2.5 Plataformas nacionales, departamentales y municipales de corresponsabilidad de cuidado

Las **plataformas nacionales, departamentales y municipales de corresponsabilidad pública y social de cuidado** son espacios de articulación de organizaciones de la sociedad civil que comparten el compromiso con la **transformación social y la promoción de la corresponsabilidad en el cuidado** y pueden contribuir a que los resultados del estudio y las recomendaciones lleguen a una amplia audiencia de actores privados y públicos a nivel local, regional y nacional. Las mismas organizaciones pueden contribuir a apoyar que las iniciativas sean adaptadas a las realidades locales, respetando la diversidad de necesidades y contextos en los distintos niveles de gobierno y en la sociedad civil boliviana.

7.2.6 Universidades e institutos técnicos superiores

Las **universidades y centros de formación técnica son cruciales para la formación de las nuevas generaciones en temas de género y corresponsabilidad en el cuidado**. Incluir a estas instituciones en la difusión de los resultados del estudio asegura que los futuros profesionales estén sensibilizados y preparados para implementar y promover estas políticas en sus futuras carreras. Especial atención a los cursos específicos dirigidos a la formación de profesionales para el sector privado.

7.2.7 Sindicatos y gremios de trabajadores

Los **sindicatos y gremios de trabajadores son actores fundamentales** en la defensa de los derechos laborales y en la promoción de condiciones de trabajo equitativas. Sin embargo, es importante **sensibilizar a los propios dirigentes sindicales y gremiales** sobre la importancia y los beneficios de la corresponsabilidad del cuidado, no solo a nivel organizacional sino también para el bienestar de los trabajadores. Además, un liderazgo sindical sensibilizado puede fomentar un cambio cultural más amplio, promoviendo la corresponsabilidad en el cuidado como un derecho laboral esencial y una prioridad social que debe ser integrada en todas las prácticas laborales.

7.2.8 Instancias del gobierno nacional y gobiernos departamentales y municipales

El **apoyo del gobierno** en sus diferentes niveles **es esencial para crear un entorno regulatorio** que favorezca la adopción de políticas de corresponsabilidad en el cuidado en el sector privado. El documento resalta **la importancia de que las empresas puedan coordinar con el Estado** para implementar políticas y acciones como, por ejemplo, en la provisión de servicios de cuidado.

Finalmente, en términos de formato y contenido de la estrategia de difusión, se considera útil generar **productos cortos, dinámicos y en diferentes medios**, para la diseminación de los resultados y propuesta. Asimismo, se considera importante utilizar un **lenguaje adecuado** al medio empresarial, y resaltar, en todo momento, que las iniciativas, políticas y prácticas propuestas parten del principio del *win-win*, pues en su totalidad han demostrado generar beneficios no solo para las y los trabajadores, sino también para las empresas. Este informe contiene la materia prima para la construcción de una **estrategia comunicacional efectiva** para los distintos actores.



8. Conclusiones

La presente investigación tuvo como principal objetivo **desarrollar una propuesta para la corresponsabilidad del sector privado boliviano en los cuidados**, desde un enfoque transformativo de género, que contribuya a **impulsar cambios** en lo que se refiere a los roles de género en la división sexual del trabajo. Para esto, las empresas seleccionadas se destacan por su compromiso con la temática de la igualdad de género y la corresponsabilidad empresarial en el cuidado. A través de una metodología cualitativa, se identificaron buenas prácticas de las empresas privadas pioneras en este ámbito, tanto en el contexto nacional como en el regional e internacional (objetivo 3), indagando si existen y cuáles son los sesgos de género de tales prácticas (objetivos 1 y 2). Al hacer tal análisis, se adoptó la distinción entre sesgos explícitos e implícitos de género, respectivamente, políticas que explícitamente identifican y tratan a hombres y mujeres de modo distinto a *priori*, y políticas que tienen impactos diferenciados en hombres y mujeres debido a costumbres, normas sociales, comportamientos e inserción económica sistemática y estructuralmente diferenciados por género.

Las buenas prácticas identificadas en los estudios de las empresas pioneras en este tema han sido descritas y discutidas extensivamente en las secciones 4 (experiencias internacionales y regionales) y 5 (experiencias nacionales), y cubren diferentes dimensiones, y una amplia gama de acciones y políticas, a saber: cultura organizacional; diferentes categorías de prácticas laborales orientadas a acomodar las necesidades de cuidado de los trabajadores (trabajo flexible, licencias de maternidad y paternidad, apoyos a necesidades intermitentes de cuidado, provisión directa e indirecta de cuidado infantil y de adultos mayores, capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados y 'otras políticas'); responsabilidad social empresarial y aspectos relacionados con la implementación, monitoreo y evaluación de las políticas.

En las empresas estudiadas, con relación a los sesgos de género en la aplicación de las políticas, se ha encontrado que **los sesgos explícitos son casi inexistentes**, solo ocurriendo en casos justificables (como las licencias relacionadas a lactancia, por ejemplo). Sin embargo, en lo que se refiere a los **sesgos implícitos** en la aplicación de las políticas, el panorama es más complejo. Según los estudios revisados, en el ámbito internacional y regional estos **persisten**. Ya en el ámbito nacional, no se ha podido determinar los mismos, ya que no se cuenta con los datos necesarios para hacerlo, por ejemplo, datos desagregados por sexo sobre el uso de las políticas. Lo que sí se pudo verificar es la **ausencia de reflexión sobre la importancia del monitoreo del uso igualitario de las políticas** tanto por las y los trabajadores y la consideración de que la oferta de políticas dirigidas a ambos géneros es suficiente para garantizar la equidad de género.

Así, la principal limitación de la investigación ha sido justamente esta **imposibilidad de identificar y explorar los sesgos implícitos**. Un camino promisor para investigaciones futuras sería justamente explorar esta dimensión. Sin embargo, para esto sería mejor contar con un universo más amplio de empresas en el país, y no solo aquellas comprometidas con la equidad de género y con políticas de corresponsabilidad en el cuidado.

Otros objetivos del estudio han sido identificar las **expectativas sobre la conciliación familia-trabajo** de las trabajadoras y los trabajadores, y contrastar las mismas con las prácticas vigentes en las empresas en que trabajan (objetivos 4 y 5). Mediante una serie de entrevistas a trabajadoras y trabajadores en las empresas seleccionadas, se han explorado sus percepciones y evaluaciones sobre las políticas disponibles en sus empresas, y recogido sugerencias sobre posibles medidas que facilitarían la conciliación entre sus vidas laborales, familiares y personales.

Estos aspectos son discutidos en detalle en la sección 6 de ese informe, pero cabe resaltar que, si bien la mayoría de las personas entrevistadas indica estar satisfecha con sus condiciones laborales en lo que se refiere a la conciliación entre vida familiar y laboral, así como con las políticas empresariales orientadas a apoyarlos en el ejercicio de sus responsabilidades familiares y las tareas de cuidado, **gran parte de las reflexiones sobre las políticas existentes, así como las sugerencias de otras políticas, apuntan a dos aspectos fundamentales: la necesidad de mayor institucionalización de esas políticas, conjuntamente con acciones de capacitación y sensibilización sobre la relevancia y beneficios de las mismas, para personas en todos los niveles jerárquicos de la empresa.**

El carácter no institucionalizado de algunas de las medidas hace que el acceso a las mismas esté a discreción de cada supervisor o jefe de área, obstaculizando así su universalidad. Adicionalmente, el desconocimiento sobre la relevancia y beneficios de las medidas, así como el carácter discrecional en su usufructo, genera a veces malestar entre compañeros de trabajo. Conjuntamente, esto constituye un obstáculo para que las personas hagan uso pleno de las políticas y, por lo tanto, reduce los beneficios que podrían emanar de las mismas, tanto para las y los trabajadores como para las empresas. En este sentido, la comunicación intrainstitucional, así como acciones de capacitación y sensibilización surgen como aspectos prioritarios para intervenciones, con un fuerte potencial de incrementar la efectividad en la implementación de las políticas disponibles y, como resultado, de sus beneficios.

Finalmente, considerando los resultados de los objetivos anteriores, se ha presentado una propuesta, adaptada al contexto boliviano, de los principales elementos que deben ser observados para avanzar en la contribución del sector privado a la transformación de los roles de género en el ámbito del cuidado (objetivo 6), y se han mapeado algunos actores clave para la disseminación de los resultados de la investigación (objetivo 7). Tales aspectos son presentados en la sección 7 del informe.



Cabe notar, sin embargo, que las empresas tienen **diferentes necesidades y posibilidades** en lo que se refiere a la implementación de políticas en el ámbito del cuidado y de la conciliación familiar-laboral. Consecuentemente, la idea de una **estrategia única no es posible**. Así, lo que se propone son lineamientos de dimensiones y aspectos que se consideran necesarios en cualquier proceso de implementación de políticas empresariales en el ámbito del cuidado, pero que deben ser adaptados a la realidad de las diferentes empresas.

Aunque la investigación no partió de la diferenciación entre sectores de actividad, se han encontrado indicios que esto constituye un factor central, que influye en las necesidades y, principalmente, posibilidades de implementación de diferentes políticas. En este sentido, una vía interesante para investigaciones futuras es profundizar en las especificidades de cada sector, en lo que se refiere a este tipo de políticas.

Para concluir, cabe reiterar que el estudio reveló que existen iniciativas prometedoras en Bolivia, pero también que aún hay mucho por hacer en el ámbito de la implementación de políticas y prácticas que fomenten la corresponsabilidad empresarial en el cuidado, y la conciliación de la vida laboral y familiar, desde una perspectiva transformativa de género. Los hallazgos de la investigación subrayan la necesidad de fortalecer la promoción de la igualdad de género dentro de la cultura organizacional de las empresas bolivianas; mejorar las políticas laborales para que propicien la redistribución y la corresponsabilidad en las tareas de cuidado tanto entre actores –familia y mercado– como entre géneros; y establecer sistemas de monitoreo y evaluación más efectivos, que posibiliten conocer los resultados de estas políticas, sus logros y limitaciones, de modo que se propicien el aprendizaje y la mejora constante en esta dimensión. Se espera que esta investigación contribuya en esta dirección, ofreciendo pistas para que las empresas bolivianas puedan avanzar en esta tarea crucial.



Referencias bibliográficas

Acosta, M., Lovato, S., & Buñay, J. (2018). *La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas.* *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 50-62.

Azmat, G., & Boring, A. (2020). *Gender Diversity in Firms.* IZA Policy Paper No. 168.

Bancolombia (2022). 95% de los empleados administrativos de Bancolombia vivirán una nueva era de trabajo híbrido. Bancolombia.
<https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/modalidades-de-teletrabajo-flexiwork>

Buenaventura, M. (2015). *Women's Rights and Empowerment: The Frontline for Ending Resource Outflows from Asia.* *Tax Justice Focus*, 10(1), 1-3.

Capraro, C. (2016). *Los Derechos de las Mujeres y la Justicia Fiscal.* *SUR*, 13(24), 17-26.

Castro, C., Gutiérrez, L., Velasco, A., Villegas, S., Yáñez, E., Jiménez, W., Echenique, N., Bellor, C., & Martínez, K. (2019). *Tiempo para cuidar: Compartir el cuidado para la sostenibilidad de la vida.* Oxfam.

Celedón, R. (2015). *Buenas prácticas laborales, ¿nuevas prácticas familiares?* *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 1(Junio), 255-258.

Centro para la Empresa Privada Internacional (2022a). *Buenas prácticas empresariales para la equidad de género.*
<https://www.proantioquia.org.co/buenas-practicas-empresariales-para-la-equidad-de-genero>

Centro para la Empresa Privada Internacional (2022b). *Línea base para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género.*
<https://www.proantioquia.org.co/linea-base-e-identificacion-de-buenas-practicas-de-equidad>

Centro para la Empresa Privada Internacional (2022c). *Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género.*
<https://www.proantioquia.org.co/criterios/buenas-practicas-empresariales-para-la-equidad-de-genero>

Corporación Financiera Internacional (2019). *Abordar el cuidado infantil: Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador.*
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/2019-childcareguide-spanish.pdf>

Comfama (2020, 26 de octubre). *Promovemos la corresponsabilidad de género y brindamos oportunidades equitativas.*
<https://www.comfama.com/conoce-comfama/comfama-extiende-licencia-maternidad-paternidad/>

Ely, R.J., & Meyerson, D.E. (2000a). *Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change.* *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000b). *Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative.* *Research in Organizational Behavior* 7(4), 589-608.

Enel (2002). *Memoria Anual Integrada Enel Chile.*
<https://www.enel.cl/content/dam/enel-cl/inversionistas/enel-chile/reportes/memorias/2022/memoria-enel-chile-2022.pdf>

Escobar de Pabón, S., & Hurtado Aponte, G. (2023). *Desigualdades: Tiempos y trabajos. Principales resultados de la Encuesta Urbana de Uso del Tiempo 2023.* La Paz, Cochabamba,

Santa Cruz y El Alto. CEDLA.

<https://cedla.org/download/desigualdades-tiempos-y-trabajos-principales-resultados-de-la-encuesta-urbana-de-uso-del-tiempo-2023-la-paz-cochabamba-santa-cruz-y-el-alto/>

Gammage, S., Sultana, N., & Mouron, M. (2019). *Los costos ocultos del cuidado familiar no remunerado. Finanzas & Desarrollo*, 21-23.

González Marín, M. L., & Rojo Gutiérrez, M. A. (2023). *Acciones implementadas por el sector empresarial privado de Costa Rica y su efecto en el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2022. Ibero-American Journal of Economics & Business Research*, 3(2), 51-78.

Grown, C. (2010). *Taxation and Gender Equality. A Conceptual Framework.* In: Grown, Caren e Imraan, Valodia (ed.). *Taxation and Gender Equity. A comparative analysis of direct and indirect taxes in developing and developed countries.* Londres: Routledge.

Grown, C. & Valodia, I. (Eds.) (2010). *Taxation and Gender Equity. A comparative analysis of direct and indirect taxes in developing and developed countries.* Routledge.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Instituto Nacional de la Mujeres (INAMU) (2019). *Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género.* Costa Rica.

Instituto Europeo de Igualdad de Género (2014). *Family-friendliness as part of a diversity culture at Bosch. EIGE.*

https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mind-set_organisation_executives_germany_self-regulation.pdf

Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (IPC-IG) & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2020). *Maternidad y paternidad en el lugar de trabajo en América Latina y el Caribe — Políticas para la licencia de maternidad y paternidad y apoyo a la lactancia materna. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.*

Lahey, K. (2015). *Women and Taxation – From Taxing for Growth and Tax Competition to Taxing for Sex Equality. Tax Justice Focus*, 10(1), 8-10.

Luen, M. T. (2018). *La inclusión de la perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresarial. FACES*, 24(50), 63-84.

Mayoral, L., Pontes, H., Bezerra, P. T., & Errandosoro, F. (2012). *Red de mentoría emprendedora en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación: La diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil, Argentina. Cuadernos de Administración*, 25(45), 137-162.

Medina-Vicent, M. (2017). *Responsabilidad Social de Género y obligatoriedad moral. FEMERIS Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), 30-48.

Mena Méndez, D., Espín Sandoval, L. F., & Lascano Ceballos, A. D. (2019). *La perspectiva de género en el sector empresarial. RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13(13), 91-108.

Ministerio de Desarrollo de la República de Argentina (2021). *Buenas prácticas en la incorporación del enfoque de género en el ámbito productivo. Mapeo de entidades y experiencias.* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/buenas_practicas_en_la_incorporacion_del_enfoque_de_genero_en_el_ambito_productivo_10.pdf

Ministerio de Capital Humano de Argentina (s/f). Licencias.

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusederechos/licencias#2>

Mujeres Empresarias (ME), Unilever Chile & Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC). (2022). *Buenas Prácticas de Género: Aportes a la gestión del balance en los equipos, desde la experiencia de mentoría Balance + [Informe].*

<https://me.cl/wp-content/uploads/2022/08/manual-de-buenas-practicas-DIGITAL-18jul.pdf>

Mujeres Empresarias (ME), Unilever Chile, Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC) (2023). *Buenas prácticas de género en las organizaciones: Aportes a la gestión de la igualdad desde las experiencias del Programa de Mentorías Balance+.*

<https://me.cl/wp-content/uploads/2023/09/manual-de-buenas-practicas-DIGITAL-2023-final.pdf>

Natura (2021). Informe Anual Natura 2020. *¿Qué podemos hacer nosotros por el mundo? Natura.*

https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/06_2021/relatorio_anual/Informe_Anual_Natura_GRI2020.pdf

Nissan Chile (2021, 4 de junio). *Nissan Chile brinda nuevos beneficios a sus empleados con la política de licencia parental [Comunicado de prensa].*

Nissan News

<https://nsam.nissannews.com/es/releases/nissan-chile-brinda-nuevos-beneficios-a-sus-empleados-con-la-politica-de-licencia-parental#>

Oficina Internacional del Trabajo (2022a). *América Latina y el Caribe: Políticas de igualdad de género y mercado de trabajo durante la pandemia. Nota técnica. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo.*

Oficina Internacional del Trabajo (2022b). *Los cuidados en el trabajo: Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo. Resumen Ejecutivo, Informe regional complementario para América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo.*

ONU Mujeres (2018). *Reconocer, Redistribuir y Reducir el Trabajo de Cuidados. Prácticas Inspiradoras en América Latina y el Caribe. ONU Mujeres.*

ONU Mujeres (2021). *Corresponsabilidad y masculinidades: Buenas prácticas empresariales en Argentina y Europa para un equilibrio entre vida y trabajo. Programa “Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio”.*

<https://www.unwomen.org>.

ONU Mujeres (2022). *A toolkit on paid and unpaid care work: From 3Rs to 5Rs. UN Women.*

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). *Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. Revista de ciencias sociales, 26(3), 175-193.*

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 1-17.*

PNUD (2010). *Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género.*

Roitstein, F. (2004). *La responsabilidad social empresarial en Argentina. Tendencias y oportunidades. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 32, 5-28.*

Rubíes, A. (2023). *Empresas B y su triple impacto: social, ambiental y económico. Revista Argentina de Derecho Societario.*

<https://riu.austral.edu.ar/handle/123456789/3082>

Rueda-Catry, M., & Vega Ruiz, M. L. (2005). *Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas (Serie Documentos de Trabajo, 199). OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe. https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_345_span.pdf*

- Sánchez Fernández, J., Muñoz Leiva, F., & Montoro Ríos, F. J. (2009).** *¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas online? Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, (1), 45-62.*
- Sekerler, P., & Arbo, M.A.D. (2016).** *Multinational enterprises and social protection: A case study of the L'Oréal Share & Care Program (Working Paper No. 42). International Labour Office.*
- Silva, W. N., Carrasco, J. R., & Vega, J. G. (2018).** *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos*
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12319>
- Simó, C., & Díaz, C. (2015).** *La brecha salarial y la brecha de cuidados. Dos factores de desigualdad de género. Dossier de buenas prácticas. Universitat de València.*
- Smith, G., & Gammage, S. (2019).** *Best Practices: Care Provision in the Global Private Sector. International Center for Research on Women.*
- Stotsky, J. (1997).** *Gender bias in tax systems, Tax Notes International, 1913-1923.*
- Suito, B., Balarezo, Q., Rodrigo, E., Gstir, H., Olaf, K., Matsumoto, P. U., Antonio, J. (2016).** *Responsabilidad social empresarial en el sector financiero. Análisis de una empresa local a través del benchmarking de 3 empresas extranjeras en buenas prácticas en la gestión de equidad de género, durante el periodo 2014-2016 (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).*
<http://hdl.handle.net/10757/621538>
- Tapia, A., Gaviláñez, M., Jácome, S., & Balseca, J. (2018).** *La responsabilidad social empresarial: Un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, 7(4), 68-69.*
- UNICEF & United Nations Global Compact (2020).** *Lugares de trabajo favorables a la familia políticas y prácticas para promover el trabajo decente en las cadenas de suministro mundiales. UN Global Compact.*
<https://unglobalcompact.org/library/5831>
- Velasco, E., Aldamiz-Echevarría, C., Alonso, M. del M., Fernández de Bobadilla, S., Intxaurre, G., & Larrieta, I. (2015).** *La perspectiva de género en las iniciativas de responsabilidad social: La responsabilidad social de género. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España.*
<https://fundacionjyg.org/wp-content/uploads/2018/09/La-Perspectiva-de-Ge%CC%81nero-en-las-Iniciativas-de-Responsabilidad-Social-La-Responsabilidad-Social-de-Ge%CC%81nero.pdf>
- Vergara, A., Olalla, A., Yturralde, J., & Sorhegui, R. (2020).** *Responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. Revista Espacios, 41(10), 1-13.*
- Vidal, V. (2021).** *Buenas prácticas de empresas WEPS en Argentina 2020 (Edición COVID-19). ONU Mujeres.*
<https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2021/03/Buenas-practicas%20de%20empresas%20weps%20en%20argentina%202020%20Edicin%20COVID-19%20web.pdf>
- World Customs Organization (WCO) (2003).** *Gender Equality Organizational Assessment Tool.*
<https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/gender-equality-assessment-tool.pdf?la=en>
- Yarnold, E. (2021).** *La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú. En VIII Congreso Iberoamericano y Europeo de Derecho del Trabajo y Seguridad Social. CIELO Laboral.*
https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/01/yarnold_noticias_cielo_n1_2021.pdf

Anexo A. Instrumento de la encuesta

Encuesta 2024 “Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia”

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para mapear buenas prácticas empresariales de igualdad de género. Esta encuesta incluye preguntas acerca de la empresa, las políticas y prácticas en vigor y los sistemas de monitoreo y evaluación implementados. Garantizamos que la información recopilada se utilizará únicamente para los fines previamente mencionados. La realización de esta encuesta requiere aproximadamente 10 minutos. Valoramos enormemente su tiempo y su colaboración en este estudio.

Correo:

.....

I. Características generales de la empresa

1. Nombre de la empresa:

.....

2. Nombre, cargo y contacto (celular y/o correo electrónico) de la persona que contesta la encuesta:

.....

3. Señale el número de trabajadores desagregado por género:

.....

4. Señale el número de porcentaje de hombres y mujeres en cargo directivos:

.....

5. La empresa tiene (marque con un X la casilla adecuada):

	Si	No	En proceso de creación
Una política de igualdad de género escrita			
Un plan de acción para la igualdad de hombres y mujeres			
¿Un órgano específico (unidad, comité, grupo de trabajo o un(a) funcionario(a)) para coordinar el trabajo en materia de igualdad de género?			

6. ¿La empresa participa en iniciativas y/o ha recibido premios o reconocimientos relacionados a la equidad de género? (marque con un X la casilla adecuada)

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Están en proceso

7. Si la respuesta anterior ha sido “sí” o “en proceso” ¿podría especificar las iniciativas, premios o reconocimientos?

.....

.....

II. Políticas y prácticas de corresponsabilidad en las tareas de cuidado

1. Licencia por maternidad: Indique el número de semanas de licencia por maternidad otorgado a las trabajadoras

.....

2. Licencia por paternidad: Indique el número de semanas de licencia por maternidad otorgado a los trabajadores

.....

3. ¿La empresa ofrece OTROS beneficios de maternidad, ya sean monetarios o “en especie”, además de los previstos por la ley?

- ☐ Si
- ☐ No

4. Si la respuesta anterior ha sido “sí” ¿podría especificar cuáles son los otros beneficios de maternidad?

.....

5. ¿La empresa ofrece OTROS beneficios de paternidad, ya sean monetarios o “en especie”, además de los previstos por la ley?

- ☐ Si
- ☐ No

6. Si la respuesta anterior ha sido “sí” ¿podría especificar cuáles son los otros beneficios de paternidad?

.....

.....

7. ¿La empresa implementa políticas de contratación de personal temporal para suplantar a empleados y empleadas durante sus periodos de baja por maternidad o paternidad?

- ☐ Si
- ☐ No

8. La empresa dispone de un espacio privado adecuado para las madres lactantes.

- ☐ Si
- ☐ No

9. La empresa proporciona a las mujeres lactantes descansos adicionales para amamantar.

- ☐ Sí
- ☐ No

10. ¿La empresa ofrece permisos superiores al plazo previsto por la Ley 3462/2018 para acompañar a sus hijos enfermos o discapacitados?

- ☐ Sí, a las mujeres.
- ☐ Sí, a los hombres.
- ☐ Sí, a todo el personal.
- ☐ No

11. ¿La empresa ofrece prestaciones no incluidas en la Ley 3462/2018, para el cuidado de personas dependientes (como familiares adultos mayores, enfermos o con necesidades especiales)?

- ☐ Sí, a las mujeres.
- ☐ Sí, a los hombres.
- ☐ Sí, a todo el personal.
- ☐ No

12. ¿La empresa permite que el personal se ausente ocasionalmente del trabajo para recibir atención o tratamiento médico? (es posible seleccionar más de una opción)

- ☐ Si, pueden ausentarse para realizar tratamientos para sí mismos.
- ☐ Si, pueden ausentarse para acompañar a familiares dependientes a sus tratamientos.
- ☐ No

13. ¿La empresa ofrece bajas temporales y prolongadas para atender a necesidades graves de cuidado de familiares dependientes?

- ☐ Si
- ☐ No

14. ¿La empresa cuenta con medidas que fomenten específicamente la participación equilibrada de mujeres y hombres en las actividades familiares?

- ☐ Si
- ☐ No

15. Si la respuesta anterior ha sido “sí” ¿podría especificar las medidas adoptadas?

.....

16. La empresa proporciona: (es posible seleccionar más de una opción)

- ☐ Instalaciones propias de cuidado infantil para los hijos de los trabajadores y trabajadoras.
- ☐ Convenios, subvenciones, bonos y/o tarifas reducidas para facilitar el acceso a servicios de cuidado infantil para los hijos de los trabajadores y trabajadoras (por ejemplo, guarderías y niñeras)
- ☐ Convenios, subvenciones, bonos y/o tarifas reducidas para facilitar el acceso a servicios de apoyo a familiares mayores o discapacitados (por ejemplo, apoyo domiciliario, rehabilitación, residencias de adultos mayores y/o centros de atención diurnos)
- ☐ Plazas reservadas en servicios de cuidado privados o públicos
- ☐ Convenios para facilitar el acceso a servicios de apoyo familiar (por ejemplo, guardería, actividades de bienestar, centros culturales y de ocio, gimnasios)
- ☐ Apoyo financiero relacionado con la educación de hijos e hijas (por ejemplo, subsidios, becas, pago de libros, actividades en las vacaciones)
- ☐ Otros

17. En el caso de que la empresa haya adoptado otras iniciativas para promover la corresponsabilidad en tareas de cuidado, además de las ya mencionadas, ¿podría especificar cuáles son estas?

.....

.....

18. ¿Cuál de las siguientes políticas ofrece la empresa? (Es posible seleccionar más de una opción)

	Solo a las mujeres	Solo a los hombres	A todo el personal	No
Flexibilidad horaria para conciliar la vida profesional, familiar y personal.				
Permite trabajar desde casa cuando necesitan conciliar su vida profesional, familiar y personal.				
Permite adaptar su jornada semanal (por ejemplo, aumentando su jornada diaria y reduciendo los días de trabajo) para conciliar la vida profesional, familiar y personal.				

19. La empresa cuenta con talleres, cursos de capacitación u otras actividades de formación en los siguientes tópicos: (Es posible seleccionar más de una opción)

- ☐ Igualdad entre mujeres y hombres en espacios laborales.
- ☐ Paternidad activa y responsable.
- ☐ Masculinidades.
- ☐ Cursos de formación a gerentes sobre cómo apoyar a los nuevos padres y madres, así como sobre los sesgos inconscientes acerca de los derechos y responsabilidades del cuidado
- ☐ Otro

20. ¿Tiene la empresa otras iniciativas de capacitación para avanzar en la igualdad de género y promover la corresponsabilidad en tareas de cuidado familiar entre varones y mujeres? ¿Cuáles son?

.....

.....

21. ¿La empresa promueve grupos de apoyo, mentorías y/u otros espacios de apoyo que permitan al personal discutir potenciales conflictos y estrategias de conciliación entre la vida familiar, profesional y personal?

- ☐ Sí, solo para las colaboradoras mujeres.
- ☐ Sí, solo para los colaboradores hombres.
- ☐ Si, para todo el personal.
- ☐ No

22. ¿La empresa considera las responsabilidades familiares diferenciadas de sus colaboradores, hombres y mujeres, para la programación de actividades extras (formación, desarrollo profesional, festejos, premiaciones, convivencias, etc)?

- ☐ Si
- ☐ No

23. ¿La empresa realiza proyectos de responsabilidad social empresarial con el objetivo de promover la igualdad de género? (Es posible seleccionar más de una opción)

- ☐ Si, como iniciativa independiente de la empresa.
- ☐ Si, en alianza con otras empresas privadas y/u organizaciones sociales.
- ☐ Si, en alianza con el sector público.

24. Si la respuesta anterior ha sido “sí” ¿podría especificar cuáles son los proyectos y las alianzas?

.....

III. Monitoreo y evaluación

1. La empresa registra sistemáticamente datos desagregados por sexo para:

	Si	No
Todos los documentos corporativos, es decir, en sus diagnósticos e informes		
Los procesos de reclutamiento y selección que ha realizado durante los últimos 2 años		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han sido promovidos en los últimos 2 años, por cargo		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han solicitado licencias temporales en los últimos 2 años		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con hijos/hijas a cargo		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con adultos mayores a cargo		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con familiares con discapacidad		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han recibido capacitación y/o participado en actividades internas de sensibilización y formación		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han utilizado las políticas trabajo flexible		
Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han utilizado los servicios de cuidado proporcionados y/o subsidiados por la empresa.		

2. En lo que se refiere a la opinión de los trabajadores, la empresa:

	Si	No
Realiza periódicamente encuestas con el personal para recopilar información relacionada con la igualdad de género (por ejemplo, encuestas sobre el bienestar en el lugar de trabajo)		
A la hora de evaluar la satisfacción de sus trabajadores y trabajadoras, considera la conciliación entre la vida profesional, familiar y personal		
Fomenta la realización de sugerencias por parte de trabajadores y trabajadoras en materia de igualdad entre mujeres y hombres, y la conciliación de la vida profesional, familiar y personal		
Mantiene reuniones con trabajadores y trabajadoras o sus representantes, con el fin de discutir temas relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres, y la conciliación entre la vida profesional, familiar y personal		
Evalúa periódicamente las necesidades del personal en lo que respecta al cuidado de la infancia, de familiares adultos mayores y familiares enfermos, y autocuidados		
Evalúa periódicamente las necesidades del personal y la utilización de las opciones de trabajo flexible		

Gracias por responder a esta encuesta. El estudio tendrá una segunda fase con las empresas líderes en las iniciativas de igualdad de género en febrero de 2024. En el caso de que su empresa sea seleccionada, ¿tendría interés en participar?

☐ Si

☐ No

Muchas gracias una vez más por su colaboración. Si tienes cualquier consulta, comentario o sugerencia, no dudes en contactarnos en iisec.ucb.proyectoceci@gmail.com

Anexo B. Guías de entrevistas semiestructuradas

B.1 Guía de entrevista RRHH:

Nombre, tiempo en el cargo, que involucra tu rol

A. Cultura Organizacional e Igualdad de Género

A1. La relevancia atribuida a la igualdad de género (Misión, valores y objetivos estratégicos):

- ¿La igualdad entre mujeres y hombres es un objetivo estratégico declarado de la empresa?
- Por ejemplo, ¿es parte de la misión, valores y visión? ¿En los documentos estratégicos (por ejemplo, informes, planes, reglamentos) se menciona expresamente la igualdad entre mujeres y hombres como un valor corporativo u objetivo organizacional?
- ¿En el presupuesto anual, la empresa destina fondos a medidas y acciones relacionadas con la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres?

A2. Política y plan de género: desarrollo (motivaciones, procesos y actores), contenido e implementación

A3. Iniciativas y/o premios/reconocimientos relacionados a la equidad de género

B. Políticas y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las tareas de cuidado

1. ¿Qué políticas, prácticas, acciones tiene la empresa para facilitar el balance entre la vida personal, familiar y laboral de hombres y mujeres?
2. ¿Estas prácticas están disponibles a todas y todos trabajadores, en todos los niveles jerárquicos y funciones, y en todas las sedes (es decir, a nivel nacional) de la empresa?
3. ¿Cómo se difunden a las y los trabajadores estos apoyos existentes?
4. ¿Evalúan periódicamente las necesidades de cuidado del personal y la utilización de las opciones de trabajo flexible? ¿Cómo lo hacen?
5. Hay una diferencia entre la proporción de varones y mujeres que indican tener responsabilidades familiares, dependientes a su cargo, ¿u otras necesidades de cuidado?
6. ¿Cuáles son los apoyos más frecuentemente utilizados por las y los trabajadores para conciliar el trabajo y la familia?
7. Han identificado si hay diferencias entre varones y mujeres en lo que se refiere al uso de estos apoyos, por ejemplo, solicitud de licencias, uso de trabajo flexible y uso de los servicios de cuidado proporcionados y/o subsidiados por la empresa?
8. ¿Al pensar las políticas laborales, se toma en cuenta cómo las normas relacionadas con el género pueden afectar de modo diferenciado la capacidad de las personas para trabajar? ¿Por ejemplo, el hecho de que en general las mujeres tienen más responsabilidades que los varones en las tareas de cuidado de niños u otros familiares dependientes?
9. ¿Tienen alguna otra acción, medida, política o programa que no han mencionado en la encuesta, pero que se orienta a tal objetivo? Si sí:
10. ¿Cuál ha sido la motivación para adoptarlos (problema o necesidad que intervino)?
11. Quienes son los beneficiados y/o actores que participan?

12. ¿Cuáles consideran ser los resultados?

13. ¿Cuáles son los beneficios, para la empresa, de contar con estos programas?

Conclusión

1. En resumen, ¿considera los principales avances dentro de la empresa con relación a la igualdad de género y la conciliación entre vida familiar y laboral; en qué crees que se podría avanzar más; y cuáles son las principales barreras u obstáculos para hacerlo?

2. ¿Hay algo más que le gustaría añadir?

B. 2 Guía de entrevista RSE

Parte 1. Cultura organizacional

- Nombre, tiempo en el cargo, que involucra tu rol
- ¿Cómo se definen los objetivos estratégicos de tu departamento? ¿Cómo y en que contribuye a la visión, misión y plan estratégico más amplio?
- ¿Incluye un mandato específico relacionado a la promoción de la igualdad de género?

Parte 2. Iniciativas

- ¿Tienen ustedes alguna iniciativa de RSE orientada a la promoción de la igualdad de género, y/o a la corresponsabilidad en las tareas de cuidado? Si sí, me puedes detallar:
 - Historia de la iniciativa: desde cuándo la tienen, cómo surgió la idea. ¿Era una iniciativa que ya existía y a la que se han sumado? ¿O han participado desde sus inicios?
 - Motivación y objetivos para la iniciativa
 - Proceso de elaboración e implementación: actores, etapas y dinámicas
 - ¿La iniciativa es llevada a cabo en alianza? Si sí:
- ¿Cómo surge la alianza? ¿Y en qué consiste? Es decir, cual es el rol de cada uno de los actores, ¿cómo se complementan y se articulan, (¿por ejemplo, hay división del trabajo, con cada organización responsable de un componente? ¿O es más bien relacionada a costos, etc.)?
 - ¿Cuáles considera ser los beneficios y/o problemas, de llevar adelante el proyecto en alianza?
 - ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas sobre el trabajo en conjunto con otros actores?
- Evaluación de las iniciativas:
 - ¿Beneficios o resultados obtenidos en términos de igualdad de género (ya sea de modo directo o indirecto)?
 - Beneficios o resultados obtenidos para la empresa
 - Otras iniciativas:
 - ¿Tienen planificada alguna nueva iniciativa a corto, mediano o largo plazo? ¿En qué consiste?

Conclusión

- En resumen, ¿considera los principales avances que han logrado en la empresa, y en que se podría avanzar más, desde las actividades de RSE, para apoyar la igualdad de género?
- ¿Crees que el sector empresarial, desde sus departamentos de RSE, tienen el potencial de contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres de modo más amplio, en la sociedad boliviana?
- Una de las fuentes de desigualdades entre hombres y mujeres es la distribución desigual entre ellos de las tareas en el hogar y las responsabilidades familiares, por ejemplo, cuidar a dependientes como hijas, abuelos, familiares con discapacidad etc. ¿Crees que las empresas, desde sus departamentos de RSE, tienen el potencial de contribuir a cambiar este panorama y así reducir desigualdades?

- ¿Y cuáles son las principales barreras u obstáculos para ampliar el trabajo sobre la igualdad de género? ¿Tanto en su empresa, como desde el sector empresarial en Bolivia, de modo más amplio?

B.3 Guía de entrevista trabajadoras y trabajadores

Parte 1. Datos generales entrevistada/o:

1.1 Nombre, función (en qué departamento o área trabajas), tiempo en la función

1.2 Hijos y edad

1.3 ¿Además de usted, quienes viven en tu hogar?

- | | |
|--|--|
| ☐ Esposa/o o conviviente | ☐ otro que no es pariente |
| ☐ Hijo o entenado [número y edades] | ☐ empleada/o del hogar cama adentro |
| ☐ Yerno o nuera | ☐ Pariente de la empleada/o del hogar |
| ☐ Padres | ☐ otro pariente |
| ☐ Suegros | |
| ☐ Nieto/Nieta | |

1.4 ¿Es responsable por algún familiar con discapacidad?

1.5 ¿Es responsable por algún familiar adulto mayor?

Parte 2. Tareas de cuidado

2.1 ¿En tu hogar, quien es la persona que dedica más tiempo a tareas de cuidado y domésticas?

2.2 ¿Tiene responsabilidades familiares en su hogar? ¿Qué tipos de responsabilidades?

2.3 ¿Cuántas horas a la semana, en promedio, dedica para realizar tareas domésticas (como limpieza, compras, cocinar, etc.) y cuidado (de hijos, adultos mayores y otros dependientes)?

2.4 ¿Recibe apoyo de su pareja, familiares u otros en las tareas domésticas que desempeña dentro de su hogar? ¿Cuál apoyo y de quienes?

2.5 ¿Qué estrategias adopta para cubrir las necesidades de cuidado, propias y de sus dependientes?

2.6 Recibes apoyo de la empresa en las tareas de cuidado y responsabilidades familiares? ¿Cuáles apoyos?

2.7 Tienes otros aspectos a mencionar en el tema?

Parte 3. Conciliación

3.1 ¿cómo haces para conciliar las responsabilidades familiares y laborales?

3.2 ¿siente que existe un equilibrio entre sus responsabilidades familiares y labores?

3.3 Considera que sus responsabilidades familiares de algún modo han obstaculizado su crecimiento profesional?

3.4 ¿Por otro lado, considera que sus responsabilidades laborales de algún modo hacen más difícil realizar sus responsabilidades familiares? Por ejemplo, participar en reuniones de escuela o supervisar los hijos, o arreglar la casa, acompañar familiares a citas médicas, ¿etc.?

3.5 De modo general, ¿se siente apoyada (o) por su entorno laboral para conciliar su vida laboral, familiar y personal?

3.6 ¿recibe de la empresa algún tipo de apoyo de conciliación laboral, familiar y para el autocuidado? Por ejemplo, licencias para necesidades intermitentes de cuidado, servicios de cuidado (propios o subsidios), ¿o esquema de trabajo flexible?

3.7 Has utilizado estas prácticas? ¿Cuales? ¿Cuál es su evaluación de estas políticas? ¿Si no has utilizado, por qué?

3.8 Los varones y las mujeres tienen las mismas necesidades en lo que se refiere a la conciliación? Si no, por qué.

3.9 ¿Considera que la inclusión de otras políticas facilitaría la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar? ¿qué tipo de políticas?

Conclusión

¿De modo general, como evalúa la empresa en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres?

De modo general, ¿cómo evalúa la empresa en facilitar la conciliación vida familiar, laboral e individual?

¿Qué sugerencias tienes para avanzar en estos aspectos? ¿Y cuáles creen que son los principales problemas y obstáculos?

