

RESUMEN DE INVESTIGACIONES

El cuidado en las empresas bolivianas.



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.



Investigadoras:

Carol M. Gainsborg Rivas
Gabriela Sanjinés Mancilla
Xiomara Zambrana Hoyos

Instituto de la Mujer & Empresa de la Universidad Privada Franz Tamayo

Santa Cruz, 27 de septiembre de 2024

Equipo de levantamiento de información:

Iván Calderón
Viviana Ríos
Sergio Villegas

Equipo Universidad Privada Franz Tamayo (Unifranz) – Instituto de la Mujer & Empresa (IME)
Verónica Agreda de Pazos, Rectora Nacional Unifranz
Xiomara Zambrana Hoyos, Directora Nacional del Instituto de la Mujer & Empresa (IME)
Lizeth Justiniano Álvarez, Asistencia e Investigación Unifranz
Karenina Goitia Sánchez, Coordinadora Nacional Instituto de la Mujer & Empresa (IME)
Coordinación editorial y asesoría de investigación
Alejandro Zegarra, Vicerrector Adjunto Unifranz Sede Santa Cruz
Lucía Alvarado, Coordinadora Nacional de Investigación Unifranz
Coordinación general
Xiomara Zambrana Hoyos, Directora Nacional Instituto de la Mujer Empresa (IME)

Índice

Resumen ejecutivo	7
1. Introducción	8
2. Presentación del problema y fundamentación	11
2.2 Método	13
2.3 Muestreo propuesto	13
3. Estado de situación del cuidado y conciliación laboral en Bolivia a nivel normativo	15
3.1 Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	16
3.1.1 Derechos Laborales Básicos	16
3.1.2 Protección a la Familia	17
3.1.3 Protección de la niñez y adolescencia (Art. 58-61)	18
3.1.4 Marco constitucional respecto a la protección a las personas con discapacidad	18
3.2 Ley General del Trabajo	19
3.2.1 Licencias de maternidad y paternidad	19
3.2.2 Lactancia	19
3.2.3 Licencias para cuidado de familiares enfermos o dependientes	20
3.2.4 Equidad de género	20
3.2.5 Flexibilidad laboral	20
3.3 Ley N.º 548, Código Niña, Niño y Adolescente de Bolivia de 2014	21
3.4 Balance normativo	22
3.5 Políticas relacionadas con instrumentos y legislación internacional sobre el cuidado y conciliación laboral-familiar y enfoque de género	23
3.6 Políticas y prácticas derivadas de la normativa y convenios vigentes	26
3.7 Balance entre el marco normativo y los resultados de la investigación	27
4. Prácticas que se aplican en las empresas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar en el marco del derecho al cuidado y otras normas laborales vigentes	28
4.1 Descripción de la muestra	29
4.2 Cumplimiento de licencias por maternidad y paternidad, servicios de cuidado y flexibilidad laboral	32
4.3 Índice de cuidado empresarial	35
4.4 Cultura organizacional inclusiva y políticas de no discriminación en las empresas	40
4.4.1 Persistencia de la desigualdad de género	41
4.4.2 Variación por tamaño y tipo de empresa	44
4.4.3 Proporción de mujeres en cargos directivos e implementación de acciones de reducción de la brecha de género	45
4.4.4 Diferencias regionales significativas	46
4.4.5 Sector STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y el "suelo pegajoso"	48
4.4.6 Cultura organizacional en transición	49
5. Principales obstáculos identificados para el cumplimiento de iniciativas que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar	61
5.1 Análisis de obstáculos identificados para el cumplimiento de iniciativas que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar	64
6. Conclusiones	66
7. Recomendaciones	68
• Referencias	71
• Anexos	74
• Anexo A. Cuestionario para empleadores	75
• Anexo B. Cuestionario para personas trabajadoras	85
• Anexo C. Consentimiento Informado para Empresas Participantes	93

Índice de figuras

Figura 1. Muestra

Figura 2. Muestra por ciudad y proporción muestra cualitativa

Figura 3. Distribución de empresas por ciudad y tamaño

Figura 4. Tipo de empresa (porcentaje de respuestas)

Figura 5. Sector de las empresas (porcentaje de respuestas)

Figura 6. Tamaño de empresa (relación cantidad de empresas respecto a la categorización micro, pequeña, mediana y gran empresa)

Figura 7. Antigüedad de empresa (relación años de antigüedad con la cantidad de empresas participantes en porcentajes)

Figura 8. Prácticas de cuidado en empresas respecto a licencias de maternidad y paternidad, servicios de cuidado y flexibilidad laboral

Figura 9. Empleo de flexibilidad horaria en el trabajo sin repercusión negativa en el desempeño laboral. (Frecuencia de respuestas)

Figura 10. Nivel de estudios de las personas trabajadoras (frecuencia de respuestas por nivel de estudio declarado)

Figura 11. Indicador de cuidado empresarial

Figura 12. Presencia de mujeres en las empresas (relación porcentaje de mujeres empleadas según porcentaje de empresas)

Figura 13. Presencia de mujeres en cargos gerenciales (mandos altos)

Figura 14. Presencia de mujeres trabajadoras por tipo y tamaño de empresa (porcentaje de mujeres respecto al tamaño y tipo de empresa)

Figura 15. Acciones para reducir la brecha de género según proporción de mujeres en cargos directivos (relación mujeres en cargos directivos con acciones empresariales para promoverla equidad de género)

Figura 16. Presencia de mujeres de acuerdo al tamaño y ciudad de la muestra (relación porcentaje de mujeres trabajadoras en relación a las ciudades y porcentajes de participación de mujeres en cargos directivos)

Figura 17. Edad de las personas trabajadoras

Figura 18. Áreas de desempeño de las personas trabajadoras

Figura 19. Nivel de formación académica de las personas trabajadoras

Figura 20. Situación de hogar de las personas trabajadoras

Figura 21. Número de hijos de las personas trabajadoras

Figura 22. Edades de los hijos de las personas trabajadoras

Figura 23. Consideración de uso de beneficios o cuidado como falta de compromiso con la institución por parte de las personas trabajadoras (porcentaje de respuestas en escala Likert)

Figura 24. Consideración de uso de horas extra como forma de compromiso de la persona trabajadora con la institución (porcentaje de respuestas en escala Likert)

Figura 25. Apoyo del jefe superior para conciliar la vida laboral con la vida familiar (diferencial semántico en escala del 1 al 10)

Figura 26. Valoración positiva del cumplimiento de horas extras por los jefes (número de respuestas en escala Likert)

Figura 27. Percepción sobre la valoración de jefes por uso de beneficios por parte de las personas trabajadoras (frecuencia o número de respuestas en escala Likert)

Figura 28. Empleo de las facilidades horarias o licencias extendidas puede afectar la valoración de mis colegas (frecuencia o número de respuestas en escala Likert)

Figura 29. Satisfacción de las personas trabajadoras respecto a las políticas de cuidado y conciliación laboral-familiar (relación satisfacción conciliación trabajo y vida familiar)

Abreviaturas

Art.: Artículo

CAMEBOL: Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

COVID-19: Enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2

CPE: Constitución Política del Estado

LGT: Ley General del Trabajo

ELA: Estrategia de Lucha contra el Acoso

OIT: Organización Internacional del Trabajo

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

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OXFAM: Comité de Oxford de Ayuda Contra el Hambre

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RRHH: Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SA: Sociedad Anónima

SRL: Sociedad de Riesgo Limitada

STEM: Ciencia, Tecnología, Ingeniería Y Matemáticas

Abreviaturas del índice

LME: Licencia por maternidad extendida

LP: Licencia por paternidad

LA: Licencia en casos de adopción

LEAR: Licencia en casos de embarazo de alto riesgo

LND: Licencia por nacimiento de niña o niño con discapacidad

LNP: Licencia por nacimientos pretérmino

LPM: Licencia por partos múltiples

FCP: Flexibilidad para controles prenatales

HL: Hora de lactancia o lactarios

OFL: Otras facilidades para lactancia materna

G: Guardería propia o compensación económica

LMPS: Licencia por maternidad/paternidad a parejas del mismo sexo

LVG: Licencia por violencia de género

LCF: Licencia para cuidado familiar o emergencias

HTF: Horarios de trabajo flexible

T: Posibilidad de teletrabajo

FRE: Facilidades para reuniones escolares



Abreviaturas utilizadas en las entrevistas

- I.21:** Informante 21
- I.22:** Informante 22
- I.23:** Informante 23
- I.24:** Informante 24
- I.28:** Informante 28
- I.37:** Informante 37
- I.40:** Informante 40
- I.41:** Informante 41
- I.51:** Informante 51
- I.79:** Informante 79
- I.86:** Informante 86
- I. 97:** Informante 97
- I. 99:** Informante 99
- I. 102:** Informante 102
- I. 107:** Informante 107



Análisis situacional del derecho al cuidado en las empresas: Desde el enfoque de género sobre las políticas de cuidado en empresas de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto.

Resumen ejecutivo

Esta investigación analiza el estado actual de las políticas y medidas de conciliación laboral-familiar desde la perspectiva del derecho al cuidado en empresas formalmente establecidas de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto, Bolivia. El estudio se centra exclusivamente en el sector formal de la economía, examinando empresas registradas y reguladas, particularmente aquellas que participan en iniciativas de sostenibilidad empresarial y derechos humanos, como el Pacto Global, y las reconocidas por Great Place to Work.

Los resultados revelan un panorama de transición en el ámbito empresarial formal boliviano. Aunque se observan avances en la implementación de políticas de conciliación, persisten desafíos significativos. El **70%** de las empresas formales estudiadas mantienen una representación femenina inferior al **50%** en su plantilla, y solo el **28%** tiene más del **50%** de mujeres en puestos directivos, evidenciando la persistencia de barreras estructurales para la equidad de género, incluso en el sector formal.

En cuanto a las **prácticas de conciliación**, se identifica una **tendencia hacia la adopción de medidas de flexibilidad laboral** en las empresas formales, como horarios flexibles y teletrabajo, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Sin embargo, **la implementación de estas políticas es desigual**. Beneficios más específicos, como guarderías en el lugar de trabajo o apoyo para el cuidado de personas mayores, son menos frecuentes, implementándose solo en el 11.5% y 20.71% de las empresas formales, respectivamente.

El estudio identifica iniciativas destacadas en algunas empresas del sector formal, como **programas de mentoría para mujeres, políticas de paridad en procesos de selección y ascenso, y beneficios extendidos de cuidado**. No obstante, estas buenas prácticas no están generalizadas, incluso dentro del sector formal.

Entre los principales obstáculos para el cumplimiento de iniciativas de conciliación en el sector formal, se destacan desafíos culturales y estructurales. La persistencia de una cultura laboral que asocia las horas extra con el compromiso del empleado socava los esfuerzos de conciliación. Además, solo el **23%** de las empresas formales mantienen estadísticas sobre el uso de beneficios de cuidado.

El estudio también revela una brecha significativa en la comunicación interna de las empresas formales, con el **30%** de los trabajadores desconociendo sus derechos laborales en materia de conciliación. Esta falta de conocimiento limita el impacto potencial de las políticas implementadas.

Se observan variaciones importantes según el tamaño y tipo de empresa formal, así como diferencias regionales. Las empresas medianas y pequeñas formales, especialmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada, tienden a tener una mayor proporción de mujeres empleadas. Santa Cruz lidera en representación femenina y adopción de políticas de conciliación entre las empresas formales estudiadas.

Es crucial destacar que este estudio se limita al sector formal, que representa una minoría del mercado laboral boliviano. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el **84.5%** de la población económicamente activa en Bolivia trabaja en el sector informal, con una prevalencia aún mayor entre las mujeres (**86.5%**). Por lo tanto, los hallazgos y conclusiones de este estudio, aunque valiosos, no son representativos de la realidad laboral de la mayoría de los trabajadores bolivianos.



En conclusión, si bien se observan avances en la adopción de políticas de conciliación laboral-familiar y equidad de género en las empresas formales bolivianas estudiadas, **persisten brechas significativas**, incluso en este sector. **El estudio subraya la necesidad de fortalecer la implementación de políticas existentes, mejorar la comunicación interna, y promover un cambio cultural que valore el equilibrio entre trabajo y vida personal en el sector formal.** Asimismo, se enfatiza la importancia de extender futuras investigaciones al sector informal para obtener una comprensión más completa de la situación laboral en Bolivia.



Introducción

El análisis de las políticas de conciliación laboral-familiar en Bolivia requiere una comprensión del contexto macroeconómico y de la estructura del mercado laboral del país. Las políticas económicas neoliberales implementadas desde la década de 1980, particularmente a partir del Decreto Supremo 21060 en 1985, han tenido un impacto significativo en la configuración del mercado laboral boliviano y, por ende, en las posibilidades de conciliación entre la vida laboral y familiar (Morales, 2014).

La flexibilización laboral, característica de las políticas neoliberales, ha llevado a una mayor precariedad en el empleo, con un aumento de contratos temporales, subcontratación y trabajos por cuenta propia. Esta situación ha resultado en una reducción de las protecciones laborales básicas, incluyendo los beneficios de conciliación laboral-familiar. Paralelamente, la reducción del sector público y las privatizaciones han disminuido las oportunidades de acceso a políticas de conciliación más favorables, tradicionalmente más comunes en el sector estatal (Wanderley, 2020).

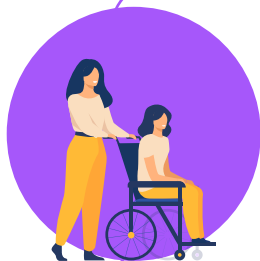
El mercado laboral boliviano actual presenta características que dificultan la implementación generalizada de políticas de conciliación. Según datos de la OIT (2018), alrededor del 80% de la población económicamente activa en Bolivia trabaja en el sector informal, lo que significa que una gran parte de la fuerza laboral queda fuera del alcance de las políticas formales de conciliación laboral-familiar. Además, la economía boliviana está dominada por micro y pequeñas empresas, que a menudo carecen de los recursos o la capacidad para implementar políticas de conciliación extensivas.

La persistencia de la segregación ocupacional por género y la brecha salarial complican aún más el panorama. Las mujeres están predominantemente representadas en el sector terciario (comercio y servicios), pasando de un **49%** en 2001 a casi **60%** en 2011. (Wanderley, 2015). En contraste, los hombres tienen una distribución más equilibrada entre sectores, con mayor presencia en los sectores secundario y primario. La división desigual de empleos entre hombres y mujeres, junto con la diferencia en los salarios por género —que según el Instituto Nacional de Estadística (INE) es aproximadamente un **20%** menor para las mujeres —, limita las opciones de las mujeres para contratar servicios de cuidado. Esta situación, a su vez, dificulta que las mujeres puedan equilibrar efectivamente sus responsabilidades laborales y familiares. En otras palabras, la combinación de estos factores crea un ciclo que complica la conciliación entre el trabajo y la vida familiar para las mujeres en Bolivia. (BID-Urquidí, et al., 2020).

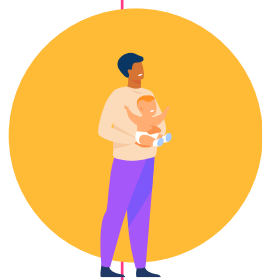
El cuidado, entendido como “el reconocimiento de que a lo largo de la vida todos los seres humanos necesitamos cuidar y ser cuidados” (Castro et al., p. 17), es esencial para la existencia misma de la vida y debe ser visibilizado y protegido por la sociedad, las familias, el Estado y el sector privado.

El cuidado como trabajo es definido por Oxfam (2019) como el conjunto de actividades y servicios que requieren esfuerzo físico o mental, orientados a garantizar el bienestar integral de las personas y el funcionamiento de los hogares. Estas tareas, que abarcan desde la atención

directa a individuos hasta la gestión doméstica y la producción para el autoconsumo, son esenciales para la vida cotidiana y el desarrollo social. Aunque no suelen recibir remuneración monetaria, tienen un valor económico implícito, ya que podrían ser realizadas por terceros a cambio de un pago. Este trabajo, predominantemente realizado por mujeres, contribuye significativamente al bienestar material, emocional y social de las familias y comunidades, e incluye la transmisión de conocimientos y valores. El trabajo hace énfasis en que el reconocimiento del cuidado como trabajo busca visibilizar su importancia económica y social, así como promover políticas que aborden las desigualdades de género asociadas a su distribución.



El **cuidado** es un derecho humano fundamental que abarca tres dimensiones interconectadas: el derecho a cuidar (asumir responsabilidades de cuidado hacia otros), el derecho a ser cuidado (recibir la atención necesaria para el bienestar y la dignidad) y el derecho al autocuidado (dedicar tiempo y recursos para cuidar de uno mismo). Esta práctica, esencial para la vida y el desarrollo humano, refleja profundas desigualdades estructurales, ya que su ejecución recae desproporcionadamente en las mujeres, limitando su autonomía y restringiendo su participación en la esfera pública y laboral.



El **derecho al cuidado** es la reivindicación de este como una responsabilidad colectiva y un derecho universal. Este enfoque reconoce el valor social y económico del cuidado, colocando su garantía en el centro de las políticas públicas y laborales. Promueve la corresponsabilidad entre el Estado, las empresas y los hogares, para que todas las personas puedan ejercer su derecho a cuidar, ser cuidadas y practicar el autocuidado sin comprometer su bienestar, autonomía o desarrollo profesional. El derecho al cuidado busca abordar las desigualdades de género mediante la implementación de políticas inclusivas que permitan la conciliación entre la vida laboral y las responsabilidades de cuidado, fomentando un modelo equitativo y sostenible para toda la sociedad.

En Bolivia, las mujeres dedican el doble de tiempo que los hombres al trabajo doméstico y de cuidado, asumiendo principalmente estas responsabilidades dentro del hogar. Esta desigualdad en la distribución del trabajo de cuidado afecta profundamente la participación política y laboral de las mujeres, especialmente cuando tienen hijos pequeños. (Castro et al., 2019).

Ante esta realidad, es necesario avanzar hacia un sistema de corresponsabilidad social y pública en el cuidado, que involucre no solo a las familias, sino también al Estado y a otros actores sociales, como las empresas. El estudio de Oxfam “Tiempo para cuidar” de 2019 enfatiza la importancia de **“trabajar en la promoción de la corresponsabilidad del cuidado familiar, los servicios de cuidado y la deconstrucción de los roles patriarcales”** (Farjat, 2019, p. 3). Además, se proponen acciones concretas como la redistribución del cuidado, la provisión de servicios públicos de calidad, la implementación de políticas laborales que promuevan la corresponsabilidad y el cambio de creencias que refuerzan los roles de género tradicionales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) amplía el concepto de cuidado al referirse a la “sociedad del cuidado”, proponiendo una alternativa esencial al modelo de desarrollo vigente. Este enfoque se centra en el cuidado de las personas y del planeta, integrando una perspectiva de género y basándose en los derechos humanos. Busca corregir las fallas del sistema actual, que no valora ni reconoce las actividades fundamentales para la sostenibilidad de la vida, perpetúa desigualdades de género, socioeconómicas, étnicas y territoriales, y genera daños sociales y ambientales (CEPAL, 2022).

Laura Pautassi, en su obra *De la Polisemia a la norma*, también destaca que el cuidado debe ser reconocido como un derecho humano fundamental. Este derecho abarca el derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado, y se enmarca dentro de las obligaciones estatales de garantizar condiciones equitativas para todas las personas (Pautassi, 2023). Además, subraya **la profunda**

desigualdad en la distribución del cuidado, que recae principalmente en las mujeres, y cómo esto **limita su autonomía y participación en la vida pública y laboral**. Pautassi enfatiza la importancia de políticas públicas que aborden esta desigualdad y promuevan la corresponsabilidad del cuidado entre hombres, mujeres, el Estado y la sociedad en general, sugiriendo que los avances en la institucionalización del cuidado son fundamentales para transformar las estructuras patriarcales y garantizar los derechos de todos (Pautassi, 2023).

En cuanto al rol de las empresas, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) y el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2023) destacan su importancia en la promoción de un **equilibrio en el trabajo de cuidado entre hombres y mujeres**. Muchas empresas han implementado políticas de cuidado, extendiendo las licencias de maternidad, adopción, flexibilizando los horarios y permitiendo reincorporaciones graduales tras las licencias. Sin embargo, se reconoce que queda mucho por hacer para alcanzar una verdadera igualdad en este ámbito.

La pandemia de COVID-19 exacerbó la sobrecarga de las mujeres, quienes continuaron con las labores domésticas tradicionales y asumieron nuevas responsabilidades como el teletrabajo, la educación de los hijos debido al cierre de escuelas y el cuidado de familiares dependientes. Un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre el teletrabajo en Bolivia mostró que las mujeres enfrentaron más restricciones al intentar equilibrar su carga laboral con las responsabilidades del hogar, lo que afectó su bienestar (PNUD, 2020).

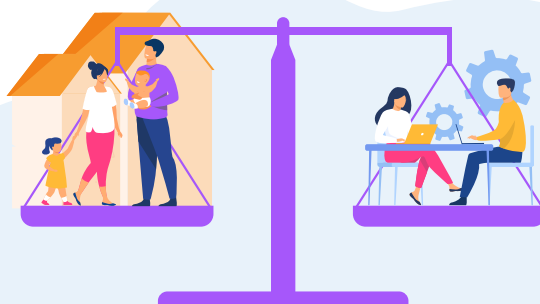
El Grupo Técnico Asesor de Masculinidades de ONU Mujeres (2021) sugiere que las empresas deben **analizar y distribuir de manera equitativa los beneficios y licencias por género, promoviendo la corresponsabilidad en los cuidados**. Esto es clave para avanzar hacia la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Además, estudios como los de Bedarkar y Pandita (2014) muestran que la adopción de prácticas de cuidado influye en el compromiso de los empleados, lo cual es esencial para **fomentar un ambiente de colaboración e innovación**. Harter et al. (2020) encuentran una relación significativa entre el compromiso de las personas trabajadoras y el rendimiento empresarial, lo que sugiere que **políticas de cuidado no solo equilibran la vida laboral y familiar, sino que también mejoran la productividad**.

Por lo tanto, integrar prácticas y políticas de cuidado en las empresas, dirigidas a equilibrar las responsabilidades de género, es crucial no solo para promover la igualdad, sino también para mejorar los resultados empresariales (Harter et al., 2003; Kimball y Nink, 2006).

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar es un principio esencial que busca garantizar un equilibrio justo y sostenible entre las responsabilidades laborales, las necesidades familiares y las aspiraciones individuales. Este enfoque promueve la creación de condiciones que permitan a las/os trabajadoras desempeñar sus roles profesionales, familiares y personales de manera armónica, sin sacrificar su bienestar físico, emocional y social, ni su desarrollo personal o profesional.

Lograr esta conciliación requiere el **diseño de políticas inclusivas y medidas concretas, como horarios flexibles, permisos parentales, licencias de cuidado, teletrabajo, servicios de cuidado infantil y programas de apoyo, que respondan a las diversas necesidades de las/os empleadas/os**. Las empresas desempeñan un papel clave en este proceso, al fomentar la corresponsabilidad entre géneros y reducir las brechas de equidad en el ámbito laboral y familiar. De este modo, se contribuye a construir sociedades más equitativas, inclusivas y orientadas hacia el desarrollo integral de las personas.



2. Presentación del problema y fundamentación

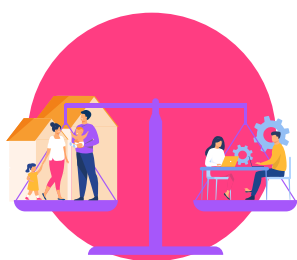
En las últimas décadas, el concepto del derecho al cuidado ha adquirido relevancia en las discusiones sobre derechos laborales y políticas de bienestar. Este concepto se refiere al reconocimiento del cuidado como una dimensión esencial de la vida social y económica, que debe ser garantizado y protegido por el Estado y las organizaciones. En Bolivia, a pesar de los avances en la legislación laboral y los marcos normativos orientados a promover la igualdad de género, persisten desafíos en la implementación efectiva de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar que se ajusten a las necesidades del derecho al cuidado.

La problemática central de esta investigación radica en el análisis de las políticas y medidas concretas de conciliación laboral y familiar desde una perspectiva de género en las empresas bolivianas. A pesar de la existencia de normativas que buscan promover la equidad, se evidencia una brecha entre la ley y su aplicación práctica. Las mujeres, en particular, enfrentan obstáculos estructurales que limitan su acceso a oportunidades laborales equitativas y dificultan la armonización de sus roles laborales y familiares. Los problemas que se valorarán en el trabajo corresponden a la persistencia de desigualdades estructurales de género; la brecha entre la legislación y práctica; segregación ocupacional horizontal y vertical; invisibilidad del trabajo de cuidado y falta de políticas específicas por parte de las empresas.

Esta investigación se fundamenta en cuatro pilares principales:



Derecho al Cuidado: La reivindicación del cuidado como un derecho implica un enfoque que coloca en el centro de las políticas laborales el reconocimiento del valor social y económico del cuidado. Las empresas desempeñan un papel clave en el diseño de políticas laborales que permitan a los empleados cumplir con sus responsabilidades de cuidado sin comprometer su bienestar o desarrollo profesional (Pautassi, 2023; CEPAL-ONU Mujeres, 2022; Penella, 2022).



Conciliación Laboral Familiar: Conciliación Laboral Familiar: La búsqueda de un equilibrio entre las responsabilidades laborales, familiares y personales de los trabajadores y trabajadoras, fundamental para el desarrollo de sociedades justas y equitativas. Esto se logra a través de políticas, prácticas y medidas que permitan: a) armonizar el trabajo remunerado con las tareas de cuidado y las responsabilidades familiares; b) distribuir equitativamente entre hombres y mujeres las responsabilidades domésticas y de cuidado; c) permitir que tanto hombres como mujeres puedan desarrollarse en el ámbito laboral sin tener que renunciar a su vida familiar y personal; promover la corresponsabilidad social en las tareas de cuidado entre familias, Estado, mercado y sociedad, eliminar las desigualdades y discriminaciones de género en el mercado laboral derivadas de las responsabilidades familiares; mejorar la calidad de vida de las personas, permitiéndoles compatibilizar sus diferentes roles y actividades; aumentar la productividad y retención del talento en las empresas. La conciliación de la vida laboral con la familiar es fundamental para el desarrollo de sociedades justas y equitativas. El desafío para las empresas reside en la creación de entornos laborales que faciliten esta conciliación a través de horarios flexibles, permisos parentales, y otros mecanismos de apoyo. (OIT-PNUD, 2009).



Enfoque de Género: La igualdad de género implica la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y hombres. No se trata de que ambos sexos sean iguales, sino de asegurar que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan del género, y que se tomen en cuenta las necesidades y prioridades de ambos grupos (UNEG, 2012).



Economía de Género: Este enfoque analiza las consecuencias económicas de las desigualdades de género y cómo las normas sociales y las políticas económicas impactan de manera diferenciada a hombres y mujeres (Alonso, 2023). El análisis en este campo proporciona tanto un marco teórico como herramientas estadísticas para evaluar políticas que promuevan la igualdad entre los géneros. Entre los aspectos más destacados en la investigación se encuentra la creciente participación femenina en el mercado laboral y la implementación de leyes de igualdad de oportunidades, así como medidas de discriminación positiva que buscan mitigar las disparidades existentes (Machado y Mata, 2005). Sin embargo, también es fundamental visibilizar el rol sistémico que juega el trabajo de cuidado en la dinámica económica capitalista. Este trabajo, realizado principalmente por mujeres en el ámbito doméstico, es esencial para la reproducción de la fuerza laboral y, por ende, para el funcionamiento del sistema económico en su conjunto. Al reconocer esta contribución, la economía de género revela una transferencia de valor desde el ámbito doméstico hacia la acumulación de capital, argumentando que el trabajo de cuidado no remunerado actúa como un subsidio oculto a la tasa de ganancia (Rodríguez, 2015).

La relevancia de esta investigación radica en su contribución potencial al desarrollo de un marco laboral más equitativo e inclusivo, que integre el derecho al cuidado como un eje central en las políticas de conciliación laboral y familiar. Además de promover la igualdad de género, se espera que tenga un impacto positivo en la participación femenina en el mercado laboral, lo cual es crucial para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible en Bolivia.

Este estudio se centra en establecer el estado de situación de las políticas y medidas concretas de conciliación de la vida laboral y familiar desde una visión del derecho al cuidado en empresas de las ciudades de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto, con una perspectiva de género, con el fin de identificar las prácticas que se aplican para promover el cuidado y los obstáculos que impiden su cumplimiento. La investigación busca identificar las prácticas que promueven el cuidado en el ámbito laboral y los obstáculos que impiden su efectiva aplicación, considerando que el cuidado es una dimensión esencial tanto para el bienestar de las personas como para el desarrollo económico.

En primer lugar, **se pretende describir cómo las empresas están aplicando políticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares**, enmarcadas dentro de las normas laborales vigentes en Bolivia. Se busca también **identificar aquellas iniciativas que, por su efectividad y resultados, pueden ser consideradas buenas prácticas en este ámbito**. Además, se **analizarán los obstáculos que las empresas enfrentan al intentar implementar estas políticas**, a través de las percepciones de los responsables de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial.

Otro objetivo clave es proponer recomendaciones que ayuden a mejorar las políticas de conciliación en empresas comprometidas con iniciativas como el Pacto Global, *Great Place to Work* y CAMEBOL. Estas recomendaciones estarán orientadas a fomentar la igualdad de género, promover el derecho a la autonomía de las mujeres y apoyar el desarrollo infantil, tanto en el hogar como en el ámbito laboral.

A nivel global, la conciliación entre vida laboral y familiar ha ganado cada vez más relevancia. En Bolivia, aunque existe un marco legal diseñado para promover la equidad de género y el derecho al cuidado, su implementación práctica aún enfrenta importantes retos. Este estudio resulta necesario para evaluar la situación actual en las empresas bolivianas y cómo estas políticas impactan en la vida de los trabajadores y trabajadoras, especialmente en un contexto donde la participación femenina en el mercado laboral está en ascenso.

El análisis abarca a empresas ubicadas en las principales ciudades del país y considera tanto encuestas como entrevistas, lo que permitirá una visión integral del tema. La muestra incluye 120 empleadores y 50 trabajadores, lo que ayudará a contrastar las perspectivas empresariales con las experiencias de sus colaboradores.

El impacto de esta investigación se proyecta en diferentes áreas:

- 1 Socialmente, puede contribuir a la reducción de brechas de género y mejorar el equilibrio entre la vida laboral y familiar.
- 2 A nivel empresarial, las recomendaciones derivadas podrían mejorar el clima laboral, incrementar la productividad y consolidar a las empresas como líderes en equidad de género.
- 3 En políticas públicas, el estudio puede servir de base para futuras reformas legislativas que garanticen una mayor equidad y derecho al cuidado en el trabajo.
- 4 Académicamente, generará conocimientos valiosos sobre el tema y podrá inspirar investigaciones futuras en otros contextos.

Este estudio busca no solo describir la situación actual, sino también proponer caminos de mejora que puedan ser útiles tanto para el ámbito empresarial como para el diseño de políticas públicas en Bolivia.



2.2 Método

La investigación es de tipo no experimental y tiene un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas (encuestas a responsables de recursos humanos) con técnicas cualitativas (entrevistas a personas trabajadoras), lo que permitirá obtener una comprensión profunda de la realidad en las empresas bolivianas.

2.3 Muestreo propuesto

La normativa boliviana refleja un compromiso con la conciliación laboral y familiar y la equidad de género. Sin embargo, la brecha entre la ley y la práctica sigue siendo un reto significativo. La implementación efectiva de las leyes, junto con el cambio cultural y la promoción de políticas de inclusión y diversidad en el entorno laboral, son aspectos fundamentales para avanzar hacia una sociedad más equitativa y justa en Bolivia.

Para cumplir con el objetivo trazado para la presente investigación, debido a limitaciones presupuestarias y de tiempo, se determinó trabajar con un universo de empresas compuesto por instituciones que no solo deban cumplir con la normativa vigente por ley respecto a la temática de conciliación laboral-familiar y equidad de género, sino que evidencien un compromiso mayor con las temáticas al alinearse a los principios establecidos por Naciones Unidas a través de Pacto Global o decidir ser parte de procesos de evaluación de ambiente laboral como *Great Place to Work*. Adicionalmente se contempló considerar como parte importante de la muestra a la Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia (CAMEBOL), por ser una institución comprometida en generar oportunidades de éxito empresarial para la mujer.

Se identificó una población de 591 instituciones seleccionadas pertenecientes al universo antes descrito. A partir de un muestreo por conveniencia, se determinó una muestra de 120 empresas a ser encuestadas, distribuidas de la siguiente manera:

Figura 1. Muestra

Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	GPW CBBA	42	11,5%	14
2	GPW LP	46	12,6%	15
3	GPW Scz	74	20,3%	24
4	GPW El Alto	26	7,1%	9
5	PG CBBA	33	9,1%	11
6	PG LP	60	16,5%	20
7	PG SCZ	74	20,3%	24
8	PG El Alto	9	2,5%	3
		Correcto	100,0%	120

Nota. Elaboración en base a datos de los directorios proporcionados por Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL, 2024.

Pese al gran universo de CAMEBOL, se toma un criterio de muestreo menor debido a las características de filiación de sus integrantes. Quienes son miembros de CAMEBOL, no necesariamente representan a empresas como tal, sino a socias activas.

Para garantizar una representación de los diferentes sectores económicos en la muestra, y al no contar con un registro detallado del sector al que pertenecen las empresas afiliadas a CAMEBOL y Pacto Global, se propone una distribución hipotética de la muestra de un tercio por sector definido: grandes líneas de producción, servicios y comercio.

La distribución de la muestra se formuló de la siguiente manera:

Figura 2. Muestra por ciudad y proporción muestra cualitativa

Ciudad	Número de empresas encuesta	Número de funcionarios entrevista	Total
La Paz	35	15	50
El Alto	20	8	28
Santa Cruz	40	17	57
Cochabamba	25	10	35
Total	120	50	170

Nota. Elaboración propia en base a datos de los directorios proporcionados por Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL, 2024.

Sin embargo, por la ubicación de las casas matrices, la locación de las entrevistas tuvo que modificarse como se indica más adelante en los resultados. La muestra quedó con una representación empresarial distribuida de la siguiente manera en las ciudades estudiadas: Santa Cruz representó el 44%, La Paz el 43%, Cochabamba el 9% y El Alto el 4%.

Respecto a la muestra de empleados para la técnica cualitativa, se estableció un muestreo teórico a definirse por saturación de respuestas, no menor a 50 entrevistas, distribuidas de manera proporcional al número de empresas en cada territorio. El trabajo concluyó con el levantamiento de 60 entrevistas a personas trabajadoras.

3. Estado de situación del cuidado y conciliación laboral en Bolivia a nivel normativo

Bolivia, como muchos países de la región, enfrenta el desafío de adaptar su marco legal y normativo a las cambiantes realidades sociales y laborales del siglo XXI, particularmente en lo que respecta al cuidado y la conciliación laboral-familiar con equidad de género. El estado de situación legal en esta materia refleja una evolución gradual, aunque aún incompleta, desde un enfoque tradicional centrado principalmente en la protección de la maternidad, y un abordaje familista¹ (Sánchez, 2017, en OXFAM, 2019, p. 97), hacia un reconocimiento más amplio de las responsabilidades familiares compartidas y la necesidad de equilibrio entre la vida laboral y personal.

El marco normativo boliviano en este ámbito se compone de una serie de leyes, decretos y códigos que, en su conjunto, de manera directa o indirecta, abordan aspectos del cuidado y la conciliación. Desde la Constitución Política del Estado (CPE), que establece los derechos fundamentales laborales y familiares, hasta leyes específicas como la Ley General del Trabajo, la Ley de Fomento a la Lactancia Materna, y el Código Niña, Niño y Adolescente, se observa un esfuerzo por crear un entramado legal que responda a las necesidades de cuidado y equidad de género en el ámbito laboral.

Sin embargo, este marco legal presenta tanto avances significativos como notables vacíos. Mientras que ciertas áreas, como la protección de la maternidad y la lactancia, han recibido atención legislativa, otras, como la licencia por paternidad o las modalidades de trabajo flexible, han sido abordadas de manera más reciente y limitada. Además, la implementación efectiva de estas normas y su impacto real en la conciliación laboral-familiar y la equidad de género siguen siendo desafíos importantes.

El siguiente análisis examina en detalle el estado actual de la legislación boliviana en materia de cuidado y conciliación laboral-familiar, destacando los avances logrados, las áreas que requieren mayor desarrollo, y las implicaciones de este marco legal para trabajadores, empresas y la sociedad en general.

Respecto a la normativa boliviana vigente relacionada con los derechos laborales, conciliación laboral familiar y equidad de género, se identificó el siguiente marco normativo:

- **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (CPE) de 2009:** Es la norma fundamental que establece los derechos laborales básicos y protege a la familia.
- **Ley General del Trabajo de 1942:** Es la ley principal que regula las relaciones laborales en Bolivia. Aborda temas como contratos, jornada laboral, descansos, vacaciones, y protección a la maternidad.
- **Decreto Supremo 224 de 1943:** Reglamenta la Ley General del Trabajo, proporcionando detalles sobre su aplicación.
- **Código de Seguridad Social de 1956:** Establece el sistema de seguridad social, incluyendo beneficios para trabajadores y sus familias.
- **Ley 3460 Fomento a la Lactancia Materna de 2006:** Protege el derecho a la lactancia en el ámbito laboral.
- **Ley 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación de 2010:** Ley que tiene por objeto establecer mecanismos y procedimientos para la prevención y sanción de actos de racismo y toda forma de discriminación en el marco de la Constitución Política del Estado y Tratados Internacionales de Derechos Humanos.

¹ "Las políticas públicas en Bolivia se sostuvieron y sostienen bajo un enfoque familista predominante con una notoria desvalorización del trabajo doméstico y del cuidado, a pesar de su incorporación discursiva en la Constitución. Las políticas mantienen un enfoque tradicional de corte patriarcal que naturaliza, esencializa y refuerza la división sexual del trabajo tradicional reproduciendo la familiarización de la reproducción social y del cuidado, asignando esta responsabilidad fundamental de las familias y de las mujeres, sin responder a la realidad".

- **La Ley 369 Ley General de las Personas Adultas Mayores de 2013:** Esta ley es un instrumento legal importante que busca regular los derechos, garantías y deberes de las personas adultas mayores, así como la institucionalidad para su protección.
- **Ley 348 Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia:** Incluye disposiciones sobre acoso laboral y protección a mujeres trabajadoras.
- **Decreto Supremo 1212 de 2012:** Establece la licencia por paternidad de tres días con goce de haberes.
- **Ley 548 Código Niña, Niño y Adolescente de 2014:** Regula el trabajo de adolescentes y la protección de hijos de trabajadores
- **Ley 1152 Sistema Único de Salud de 2019:** Garantiza el acceso a servicios de salud para trabajadores y sus familias.

3.1 Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

La Constitución Política del Estado (CPE) boliviana establece un marco integral para el cuidado, la conciliación familiar-laboral y el enfoque de género, reflejando un compromiso significativo con estos temas. En lo que respecta al cuidado, la CPE reconoce y protege a la familia como el núcleo fundamental de la sociedad, garantizando derechos específicos para grupos vulnerables como niños, adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad. Destaca especialmente el **artículo 338**, que reconoce el valor económico del trabajo del hogar como fuente de riqueza, elevando el estatus de las tareas domésticas y de cuidado, tradicionalmente realizadas por mujeres y subvaloradas económicamente.

En cuanto a la conciliación familiar-laboral y el enfoque de género, la CPE establece una serie de derechos laborales básicos que promueven la igualdad y la protección de los trabajadores, con énfasis en las mujeres. Garantiza la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor, prohíbe la discriminación laboral por razones de género o situación familiar, y asegura la inamovilidad laboral de las mujeres embarazadas y de los progenitores hasta que el hijo cumpla un año. Además, reconoce explícitamente el derecho a la maternidad segura y a la lactancia. Estas disposiciones, junto con el reconocimiento del valor del trabajo del hogar, demuestran un enfoque constitucional que busca equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, promoviendo la igualdad de género tanto en el ámbito público como en el privado.

3.1.1



Derechos Laborales Básicos

3.1.1.1 Derecho al trabajo y al empleo (Art. 46)

Toda persona tiene derecho al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna.

A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.

Se prohíbe el trabajo forzado y la explotación infantil.



○ 3.1.1.2 Protección del Estado (Art. 46-48)

El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas.

Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos.

El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado.

Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.

○ 3.1.1.3 Estabilidad laboral (Art. 49)

Se reconoce el derecho a la estabilidad laboral.

Se prohíbe el despido injustificado y toda forma de acoso laboral.

○ 3.1.1.4 Derecho a la negociación colectiva (Art. 49)

Se garantiza el derecho a la negociación colectiva.

○ 3.1.1.5 Derecho a organizarse sindicalmente (Art. 51)

Todas las trabajadoras y los trabajadores tienen derecho a organizarse en sindicatos.

○ 3.1.1.6 Derecho a la huelga (Art. 53)

Se garantiza el derecho a la huelga como el ejercicio de la facultad legal de las trabajadoras y los trabajadores de suspender labores para la defensa de sus derechos.

○ 3.1.1.7 Sistema de seguridad social (Art. 45)

Todas las bolivianas y los bolivianos tienen derecho a acceder a la seguridad social.

○ 3.1.1.8 Reconocimiento del valor económico del trabajo del hogar (Art. 338)

Este artículo establece que el Estado reconoce el valor económico del trabajo del hogar como fuente de riqueza y deberá cuantificarse en las cuentas públicas. Al declarar el trabajo del hogar como una fuente de riqueza, la Constitución boliviana eleva el estatus de las tareas domésticas y de cuidado, equiparándolas con otras formas de trabajo productivo. Este reconocimiento es particularmente significativo dado que, históricamente, estas labores, realizadas en su mayoría por mujeres, han sido invisibilizadas y subvaloradas en términos económicos.

3.1.2



Protección a la Familia

Respecto a la protección de la familia, la CPE. norma:

○ 3.1.2.1 Protección de la familia (Art. 62-66)

El Estado reconoce y protege a las familias como el núcleo fundamental de la sociedad.

Se garantiza la igualdad de derechos y deberes de los cónyuges.

○ 3.1.2.2 Protección de la maternidad (Art. 45, 48)

Las mujeres tienen derecho a la maternidad segura, con una visión intercultural.

Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.

○ 3.1.2.3 Derecho a la lactancia (Art. 45)

Toda mujer tiene derecho a la maternidad segura, lo que implícitamente incluye el derecho a la lactancia.



3.1.3

Protección de la niñez y adolescencia (Art. 58-61)

Se prohíbe y sanciona toda forma de violencia contra las niñas, niños y adolescentes, tanto en la familia como en la sociedad.

Se prohíbe el trabajo forzado y la explotación infantil. Las actividades que realicen las niñas, niños y adolescentes en el marco familiar y social estarán orientadas a su formación integral como ciudadanas y ciudadanos, y tendrán una función formativa.

○ 3.1.3.1 Igualdad de los hijos (Art. 64)

Los cónyuges o convivientes tienen el deber de atender, en igualdad de condiciones y mediante el esfuerzo común, el mantenimiento y responsabilidad del hogar, la educación y formación integral de las hijas e hijos.

○ 3.1.3.2 Protección de adultos mayores (Art. 67-69)

Se garantiza a las personas adultas mayores el derecho a una vejez digna, con calidad y calidez humana.

Se prohíbe y sanciona toda forma de maltrato, abandono, violencia y discriminación a las personas adultas mayores.



3.1.4

Marco constitucional relevante respecto a la protección a las personas con discapacidad

Respecto a la protección e integración de personas con discapacidad, la CPE del Estado Plurinacional de Bolivia busca garantizar la igualdad de oportunidades y la plena integración de las personas con discapacidad en la sociedad, tanto en el ámbito laboral como familiar. La norma establece:

○ 3.1.4.1 Protección familiar (Art. 62-64)

La CPE reconoce a la familia como el núcleo fundamental de la sociedad y garantiza su protección por parte del Estado.

○ 3.1.4.2 Igualdad de derechos (Art. 14)

Prohíbe la discriminación basada en cualquier criterio, incluyendo la situación familiar.

○ 3.1.4.3 Derecho al trabajo (Art. 46-49)

Garantiza el derecho al trabajo digno, sin discriminación, y con remuneración justa.

○ 3.1.4.4 Protección a las personas adulta mayores (Art. 67, 68 y 69)

Para las personas adultas mayores, el artículo 67 establece que tienen derecho a una vejez digna, con calidad y calidez humana. El artículo 68 prohíbe y sanciona toda forma de maltrato, abandono, violencia y discriminación contra las personas adultas mayores. El artículo 69 obliga al Estado a proporcionar una renta vitalicia de vejez en el marco del sistema de seguridad social integral.

○ 3.1.4.5 Protección de personas con discapacidad (Art. 70-72)

Establece el derecho de las personas con discapacidad a ser protegidas por su familia y por el Estado.

○ 3.1.4.6 Responsabilidad social empresarial (Art. 56)

Aunque no se menciona explícitamente, se puede inferir del principio de la función social de la empresa, a partir del fin social de las empresas.

3.2 Ley General del Trabajo

La Ley General del Trabajo de Bolivia (LGT), promulgada originalmente en 1939 y con modificaciones posteriores, ofrece un panorama limitado en cuanto a disposiciones sobre cuidado, conciliación laboral-familiar y equidad de género. Este marco legal, aunque ha sido pionero en su época para la protección de ciertos derechos laborales, muestra evidentes signos de obsolescencia frente a las demandas y realidades sociales del siglo XXI.

3.2.1

Licencias de maternidad y paternidad

En lo que respecta al cuidado y la conciliación laboral-familiar, la LGT boliviana se centra casi exclusivamente en la protección de la maternidad. La ley establece una licencia por maternidad de 90 días, dividida equitativamente antes y después del parto, durante la cual la trabajadora tiene derecho a percibir su salario completo. Esta disposición, aunque importante, se queda corta frente a las recomendaciones internacionales actuales que sugieren períodos más extensos de licencia. La OIT, a través del Convenio 183², recomienda 14 semanas de licencia remunerada con posibilidad de extensión a 18 semanas.

Además, la ley contempla la protección contra el despido de la mujer embarazada, extendiéndola hasta un año después del nacimiento del hijo.

Un vacío significativo en la ley es la ausencia de disposiciones sobre la licencia por paternidad. Esta omisión refleja una visión anticuada de los roles de género en el cuidado familiar, perpetuando la idea de que la crianza es principalmente responsabilidad de la madre. Es importante notar que este vacío ha sido parcialmente abordado por el **Decreto Supremo N.º1212 de 2012**, que establece una licencia por paternidad de 3 días laborales, aunque este período sigue siendo notablemente corto en comparación con estándares internacionales.

3.2.2

Lactancia

En cuanto a la lactancia, la LGT otorga a las madres el derecho a descansos diarios para amamantar durante el primer año de vida del bebé. Lo establecido en la LGT se complementa con la **Ley N.º 3470 de 2006** de fomento a la lactancia materna, la cual reconoce la lactancia materna como un derecho fundamental de las madres y los niños, y establece una serie de medidas para su fomento y protección. Respecto a la protección en el ámbito laboral:

Extiende el período de descanso por maternidad a un total de 90 días (45 días antes y 45 días después del parto).

Garantiza a las madres trabajadoras el derecho a pausas para amamantar durante la jornada laboral, que en total no deben ser inferiores a una hora por día.

Obliga a las instituciones públicas y privadas a habilitar salas de lactancia adecuadas en los lugares de trabajo.

Prohíbe cualquier tipo de discriminación a la mujer por estar embarazada o en período de lactancia.

Establece sanciones para quienes incumplan las disposiciones de la ley, especialmente en lo referente a la discriminación y la publicidad indebida de sucedáneos.

² A la fecha, Bolivia no ha suscrito el Convenio 183. Sin embargo, rige el predecesor que es el Convenio 103.

3.2.3



Licencias para cuidado de familiares enfermos o dependientes

La LGT también carece de disposiciones sobre licencias para el cuidado de familiares enfermos o dependientes, un aspecto crucial de la conciliación laboral-familiar. En ausencia de una normativa nacional respecto a la temática, este tipo de licencias quedan a discreción de las políticas internas de las empresas.

En términos de equidad de género, la ley establece el principio de igualdad salarial, dictaminando que a trabajo igual corresponde igual salario, sin distinción de sexo. Sin embargo, la mera declaración de este principio no ha sido suficiente para cerrar la brecha salarial de género que persiste en Bolivia, como en muchos otros países.

3.2.4



Equidad de género

La ley no aborda explícitamente temas cruciales para la equidad de género en el ámbito laboral, como el acoso sexual, la discriminación en la contratación y promoción, o medidas de acción afirmativa para promover el liderazgo femenino en las organizaciones. Sin embargo, esta falencia puede subsanarse en el marco de la normativa complementaria establecida por las siguientes normas:

Ley N.º 348 (2013)

Aborda el acoso laboral y sexual, y establece medidas de protección laboral para mujeres en situación de violencia.

Decreto Supremo N.º 2145 (2014)

Proporciona detalles para la implementación de la Ley 348, incluyendo procedimientos para denunciar y sancionar el acoso laboral y sexual.

Ley N.º 045 (2010)

Prohíbe la discriminación en procesos de selección, contratación y promoción laboral, y establece un marco para acciones afirmativas.

Además, la LGT no contempla modalidades de trabajo flexible que podrían facilitar una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, tanto para hombres como para mujeres. Las disposiciones complementarias fueron resultado de la pandemia del COVID-19, coyuntura que potenció el reconocimiento y normativa del teletrabajo.

3.2.5



Flexibilidad laboral

El **Decreto Supremo N.º 4218** de 2020, en pleno auge de la crisis sanitaria global, introdujo la regulación específica para el teletrabajo, definiéndolo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). El decreto estableció que esta modalidad podía desarrollarse en el domicilio del trabajador o en otros lugares ajenos al empleador, sentando así las bases para una mayor flexibilidad en la organización del trabajo.

Posteriormente, el **Decreto Supremo N.º 4570** de 2021 complementó a su predecesor, consolidando el teletrabajo como una modalidad permanente en el panorama laboral boliviano. Esta norma refinó el concepto, estableciendo dos tipos de teletrabajo: el total, que implica una labor 100% remota, y el parcial, que combina el trabajo presencial con el remoto. Además, este decreto

abordó aspectos cruciales como la regulación de la jornada laboral en esta modalidad, el derecho a la desconexión y las disposiciones relativas al equipo de trabajo, proporcionando un marco más completo para su implementación.

En octubre de 2020, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social emitió la **Resolución Ministerial N.º 1080/20**, que aprobó el “Reglamento de Implementación del Teletrabajo”. Este reglamento profundizó en aspectos operativos, detallando cuestiones como la voluntariedad de la adopción del teletrabajo, su reversibilidad y la igualdad de derechos y obligaciones con respecto al trabajo presencial. Estas disposiciones son particularmente relevantes desde la perspectiva de la conciliación laboral-familiar, ya que ofrecen a los trabajadores la posibilidad de elegir y adaptar su modalidad de trabajo según sus circunstancias personales y familiares.

Aunque estas normativas no mencionan explícitamente la conciliación laboral-familiar como un objetivo, varios de sus aspectos pueden contribuir significativamente a este fin: La flexibilidad horaria dentro de la jornada laboral de 8 horas, contemplada en estas regulaciones, permite a los trabajadores organizar su tiempo de manera más acorde con sus responsabilidades familiares. El reconocimiento del derecho a la desconexión, especialmente relevante en el contexto del teletrabajo, establece una barrera importante entre el tiempo laboral y el personal, fundamental para la vida familiar. Además, la reducción de los tiempos de desplazamiento inherente al teletrabajo puede traducirse en más tiempo disponible para la familia.

Sin embargo, es importante señalar las limitaciones de este marco normativo. Su enfoque está casi exclusivamente centrado en el teletrabajo, dejando de lado otras formas potenciales de trabajo flexible, como los horarios escalonados o la semana laboral comprimida. Además, al estar muy orientado a trabajos que pueden realizarse mediante TIC, excluye a un amplio sector de la fuerza laboral que no puede beneficiarse de estas modalidades debido a la naturaleza de sus ocupaciones.

3.3 Ley N.º 548, Código Niña, Niño y Adolescente de Bolivia de 2014

La **Ley N.º 548** establece un marco normativo integral que, aunque no está principalmente enfocado en la regulación laboral, tiene implicaciones significativas para las obligaciones empresariales en materia de cuidado, conciliación laboral-familiar y equidad de género.

El **Artículo 126** del Código aborda el derecho al trabajo de los adolescentes, estableciendo condiciones específicas para su autorización. Este artículo implica que las empresas deben implementar protecciones especiales para los trabajadores adolescentes, considerando sus necesidades educativas y de desarrollo. Esto indirectamente afecta las políticas de conciliación laboral-familiar, ya que las empresas deben adaptar sus prácticas para acomodar las necesidades tanto de los adolescentes trabajadores como de los empleados que son padres de adolescentes.

La protección en el ámbito laboral se refuerza en el **Art. 131**, que prohíbe el desempeño de trabajos peligrosos o insalubres por parte de menores. Esta disposición obliga a las empresas a revisar y adaptar sus políticas laborales, lo que puede tener un impacto en la organización del trabajo en general y, por extensión, en la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares de todos los trabajadores.

El **Art. 29** del Código enfatiza la protección de la maternidad, particularmente en el caso de madres jóvenes y adolescentes. Aunque se enfoca en las obligaciones del Estado, este artículo tiene implicaciones para las empresas en términos de garantizar la estabilidad laboral de las madres y la implementación de políticas que faciliten la lactancia y el cuidado infantil.

El derecho de los niños, niñas y adolescentes a vivir en familia, consagrado en el Art.35, tiene implicaciones importantes para las políticas empresariales. Sugiere la necesidad de que las empresas implementen medidas que permitan a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades familiares, promoviendo así la conciliación laboral-familiar.

La prohibición expresa de discriminación laboral se aborda en el **Art. 150**, centrándose en la protección de adolescentes y jóvenes embarazadas o en período de lactancia. Este artículo obliga a las empresas a implementar políticas robustas de no discriminación en todos los aspectos del empleo, contribuyendo así a la equidad de género en el ámbito laboral.

El **Art.184** menciona la responsabilidad social de las empresas privadas en relación con los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Esto puede interpretarse como un mandato para que las empresas desarrollen políticas de conciliación laboral-familiar que vayan más allá de los mínimos legales, promoviendo un enfoque integral del bienestar de los trabajadores y sus familias.

3.4 Balance normativo

En conjunto, estas disposiciones impulsan un cambio en la cultura organizacional de las empresas bolivianas hacia una que valore y apoye el equilibrio entre trabajo y familia. El Código, al enfatizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes, indirectamente obliga a las empresas a considerar de manera integral las necesidades familiares de sus trabajadores en sus políticas y prácticas.

Sin embargo, es importante reconocer que la efectiva implementación de estas implicaciones depende en gran medida de la interpretación y aplicación que hagan las empresas, así como de la fiscalización por parte de las autoridades competentes. El desafío radica en transformar estos principios legales en prácticas concretas que mejoren la vida de los trabajadores y sus familias, promoviendo simultáneamente la productividad y el desarrollo económico en Bolivia.

El análisis del marco legal y normativo boliviano en materia de cuidado y conciliación laboral-familiar con equidad de género revela un panorama de avances significativos, pero también de desafíos pendientes y vacíos importantes. Bolivia ha experimentado una evolución gradual en su legislación, partiendo desde la Constitución Política del Estado hasta leyes específicas y decretos recientes, reflejando un creciente reconocimiento de la importancia del cuidado y la conciliación en la sociedad boliviana.

La legislación boliviana muestra un énfasis considerable en la protección de la maternidad, con disposiciones robustas en la Ley General del Trabajo y la Ley de Fomento a la Lactancia Materna. Sin embargo, este enfoque, aunque necesario, puede reforzar inadvertidamente roles de género tradicionales. En contraste, los avances en materia de corresponsabilidad son más limitados. La introducción de la licencia por paternidad representa un paso hacia el reconocimiento de la responsabilidad compartida en el cuidado, pero su breve duración de tres días sugiere que aún se considera el cuidado como una responsabilidad principalmente femenina.

Un vacío significativo en la legislación actual es la falta de disposiciones comprensivas sobre licencias para el cuidado de familiares enfermos o dependientes, lo que representa una brecha importante en la conciliación laboral-familiar. Por otro lado, la reciente regulación del teletrabajo, impulsada por la pandemia de COVID-19, ofrece nuevas posibilidades para la conciliación, aunque su alcance es limitado a ciertos sectores laborales.

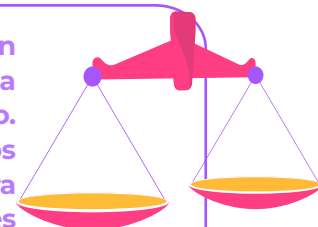
El Código Niña, Niño y Adolescente introduce consideraciones importantes sobre el equilibrio entre trabajo y familia, adoptando un enfoque más integral. Sin embargo, su implementación efectiva en el ámbito empresarial puede representar un desafío significativo. En cuanto a la equidad de género, si bien existen disposiciones contra la discriminación, persisten vacíos en áreas como la promoción activa del liderazgo femenino y la eliminación de la brecha salarial.



Es crucial reconocer que la mera existencia de leyes no garantiza su aplicación efectiva. La fiscalización y el cambio cultural son fundamentales para la realización práctica de estos derechos. Además, ciertas normas, como la Ley General del Trabajo, muestran signos de obsolescencia frente a las realidades laborales y familiares contemporáneas, lo que subraya la necesidad de una actualización integral del marco legal.

El papel de las empresas en la promoción de la conciliación y el cuidado se sugiere de manera indirecta en el marco legal actual, apuntando hacia una mayor responsabilidad social empresarial en este ámbito. Sin embargo, se requiere un enfoque más directo y comprehensivo para fomentar políticas empresariales que verdaderamente apoyen el equilibrio entre trabajo y familia.

Finalmente, mientras Bolivia ha dado pasos importantes en la creación de un marco legal que aborde el cuidado y la conciliación laboral-familiar, aún queda camino por recorrer para lograr un enfoque verdaderamente integral y equitativo. La modernización de la legislación laboral, el fortalecimiento de mecanismos de implementación y un cambio cultural más amplio son necesarios para avanzar hacia una sociedad que equilibre efectivamente las responsabilidades laborales y familiares, promoviendo al mismo tiempo la igualdad de género en todos los ámbitos. Este proceso requerirá un esfuerzo conjunto del Estado, las empresas y la sociedad civil para construir un entorno laboral que reconozca y apoye las diversas necesidades de cuidado y conciliación de los trabajadores bolivianos.



3.5 Políticas relacionadas con instrumentos y legislación internacional sobre el cuidado y conciliación laboral-familiar y enfoque de género

Bolivia ha demostrado un compromiso significativo con los principios y objetivos establecidos en los tratados y conferencias internacionales sobre género, cuidado y corresponsabilidad. Este compromiso se evidencia en la adhesión del país a varios instrumentos internacionales clave y en su participación activa en conferencias regionales e internacionales sobre derechos de las mujeres y equidad de género.

La ratificación de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (**CEDAW**) por Bolivia en 1990 marcó un hito importante en el compromiso del país con la igualdad de género. Esta adhesión implica la obligación legal de implementar medidas para eliminar la discriminación contra las mujeres, incluyendo el reconocimiento de la corresponsabilidad en la crianza de los hijos y la valoración del trabajo doméstico. Además, la participación de Bolivia en las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, organizadas por la CEPAL, ha sido constante desde el año 2000. Estas conferencias: **Lima (2000), México (2004), Quito (2007), Brasilia (2010), Santo Domingo (2013)** han sido cruciales en el desarrollo de recomendaciones sobre el cuidado y la corresponsabilidad. Bolivia ha suscrito los consensos resultantes, comprometiéndose políticamente con sus recomendaciones.

El compromiso de Bolivia se extiende también a otros acuerdos internacionales importantes. La participación del país en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo de **El Cairo en 1994**, su adhesión a la **Plataforma de Acción de Beijing en 1995** y la adopción de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluyendo el ODS 5** sobre igualdad de género, demuestran una alineación consistente con los esfuerzos globales para promover la equidad de género y el reconocimiento del trabajo no remunerado.

Estos compromisos internacionales han tenido un impacto visible en el marco legal y las políticas públicas de Bolivia. Un ejemplo destacado es el **Artículo 338** de la **Constitución Política del Estado de 2009**, que reconoce explícitamente el valor económico del trabajo del hogar. Esta disposi-

ción constitucional es un reflejo directo de los principios promovidos en las conferencias internacionales sobre la mujer. Asimismo, la promulgación de leyes como la **Ley 348 de 2013**, que busca garantizar a las mujeres una vida libre de violencia y aborda aspectos de igualdad económica, demuestra cómo estos compromisos internacionales están influyendo en la legislación nacional.

Sin embargo, a pesar de estos avances legales y políticos, Bolivia aún enfrenta desafíos significativos en la implementación plena de estos compromisos. La cuantificación del trabajo del hogar en las cuentas públicas, como lo establece el **Artículo 338** de la Constitución, es un ejemplo de una disposición que aún no se ha realizado completamente, puesto que no se han implementado los mecanismos de registro y difusión de datos. Además, persisten brechas de género significativas en la distribución del trabajo no remunerado y en la participación laboral de las mujeres, lo que indica que la traducción de estos compromisos en cambios sociales y económicos concretos sigue siendo un desafío en curso.

No obstante, es importante reconocer los pasos positivos que Bolivia ha dado en esta dirección. La realización de encuestas de uso del tiempo es un avance importante hacia el reconocimiento y valoración del trabajo no remunerado, alineándose con las recomendaciones de las conferencias internacionales. Estas iniciativas proporcionan datos cruciales para la formulación de políticas públicas más efectivas y equitativas.

Respecto al cuidado de adultos mayores, Bolivia ha demostrado un compromiso significativo al adherirse a la **Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores**. Este importante instrumento internacional, adoptado por la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) el 15 de junio de 2015, representa un hito en el reconocimiento y la defensa de los derechos de este grupo poblacional en la región.

El proceso de adhesión de Bolivia a esta Convención fue relativamente rápido, reflejando la importancia que el país otorga a esta temática. Bolivia firmó la Convención el 9 de junio de 2016, apenas un año después de su adopción por la OEA. Este acto de firma indicó la intención inicial del país de formar parte de este acuerdo internacional. Posteriormente, Bolivia dio un paso más decisivo al ratificar la Convención el 13 de marzo de 2017, consolidando así su compromiso legal con los principios y obligaciones establecidos en el documento.

Al ser parte de esta Convención, Bolivia se ha comprometido a abordar una amplia gama de derechos y necesidades de las personas mayores. Esto incluye la lucha contra la discriminación por razones de edad, la promoción de la independencia y autonomía de los adultos mayores, el fomento de su participación e integración en la comunidad, la garantía de su seguridad y una vida libre de violencia, el aseguramiento de su derecho a la salud y a cuidados a largo plazo, así como la mejora de la accesibilidad y movilidad personal.

Este compromiso internacional de Bolivia se alinea con los principios constitucionales del país sobre la protección de grupos vulnerables en los **artículos 67-69 de la CPE** y refleja una continuidad en sus esfuerzos por mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos. El país debe ahora alinear su legislación nacional y sus políticas públicas con los estándares establecidos en el documento, no basta con la existencia de la **Ley 369 de 2013, Ley General de las Personas Adultas Mayores**. Esto implica un proceso de revisión y posible reforma de leyes existentes, así como la creación de nuevas políticas y programas dirigidos específicamente a la población adulta mayor.

Respecto a la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, el Estado Plurinacional de Bolivia está suscrito a varios convenios en los temas de cuidado, conciliación laboral-familiar y enfoque de género. Es posible destacar los siguientes aspectos:





El **Convenio 100** sobre igualdad de remuneración (1951) y el **Convenio 111** sobre la discriminación en el empleo y ocupación (1958), ambos ratificados por Bolivia, son fundamentales para el enfoque de género en el ámbito laboral. Estos convenios establecen la base para la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en el trabajo, lo cual es crucial para la conciliación laboral-familiar.



El **Convenio 003** sobre la protección de la maternidad (1919), también ratificado por Bolivia, aborda directamente aspectos de cuidado y conciliación laboral-familiar. Este convenio establece normas básicas para la protección de las mujeres trabajadoras antes y después del parto, incluyendo licencias de maternidad y pausas para la lactancia. **Sin embargo, es importante notar que existe una versión más actualizada de este convenio (Convenio 183 del 2000) que Bolivia aún no ha ratificado.**



El **Convenio 156** sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981), que promueve la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares, no ha sido ratificado por Bolivia. Este convenio es particularmente relevante para la conciliación laboral-familiar y su ausencia representa un área de oportunidad en la legislación laboral boliviana.



El **Convenio 183** sobre la protección de la maternidad (2000), que actualiza y amplía las disposiciones del **Convenio 003**, tampoco ha sido ratificado por Bolivia. Este convenio proporciona una protección más completa de la maternidad y aborda de manera más integral los desafíos de la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares.



En cuanto a los convenios ratificados, el **Convenio 102** sobre la seguridad social (norma mínima) de 1952 incluye disposiciones sobre prestaciones de maternidad, lo cual es relevante para el cuidado y la conciliación laboral-familiar.



El **Convenio 169** sobre pueblos indígenas y tribales (1989), ratificado por Bolivia, aunque no se centra específicamente en temas de cuidado o conciliación, incluye disposiciones sobre la igualdad de oportunidades y trato en el empleo para hombres y mujeres indígenas, lo cual es relevante desde una perspectiva interseccional de género.

La ratificación de estos convenios implica que Bolivia se ha comprometido a alinear su legislación y prácticas nacionales con los estándares internacionales establecidos en estos instrumentos. No obstante, la implementación efectiva de estos convenios en la práctica debería estar sujeta a un monitoreo continuo.



Es importante hacer notar que Bolivia no ha ratificado al **Convenio 189** sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos (2011), el cual es especialmente relevante para el tema del cuidado y el enfoque de género, ya que el trabajo doméstico es realizado predominantemente por mujeres y a menudo incluye tareas de cuidado.

3.6 Políticas y prácticas derivadas de la normativa y convenios vigentes

Las políticas y prácticas laborales relacionadas con el cuidado y la conciliación laboral-familiar con enfoque de género pueden definirse como un conjunto de medidas, normativas y acciones implementadas en el ámbito laboral que buscan equilibrar las responsabilidades laborales y familiares de los trabajadores, reconociendo y abordando las desigualdades de género en la distribución de las tareas de cuidado. Estas surgen como concreciones del planteamiento de los convenios internacionales y normativa nacional antes mencionados en el documento.

Estas políticas y prácticas tienen como objetivo principal crear un entorno laboral que permita a las personas trabajadoras, independientemente de su género, cumplir con sus obligaciones profesionales sin descuidar sus responsabilidades familiares y de cuidado. Al mismo tiempo, buscan promover una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre hombres y mujeres, desafiando los roles de género tradicionales.

Algunos elementos clave de estas políticas y prácticas incluyen:



Flexibilidad laboral: Horarios flexibles, teletrabajo, jornadas reducidas o comprimidas que permitan adaptar el trabajo a las necesidades familiares.



Licencias parentales: Permisos de maternidad y paternidad equitativos, así como licencias para el cuidado de familiares enfermos o dependientes.



Servicios de cuidado: Provisión de guarderías en el lugar de trabajo o subsidios para servicios de cuidado infantil y de adultos mayores.



Cultura organizacional inclusiva: Fomento de un ambiente laboral que valore y apoye las responsabilidades familiares de todos los empleados.



Políticas de no discriminación: Medidas para prevenir la discriminación laboral basada en responsabilidades familiares o género.



Promoción de la corresponsabilidad: Iniciativas que fomenten la participación equitativa de hombres y mujeres en las tareas de cuidado.



Capacitación y sensibilización: Programas que eduquen sobre la importancia de la conciliación y la igualdad de género en el ámbito laboral y familiar.



Medidas de apoyo al reingreso laboral: Facilidades para la reincorporación al trabajo después de períodos de cuidado.

Estas políticas y prácticas reconocen que el trabajo y la familia no son esferas separadas, sino interconectadas, y buscan crear un ambiente laboral que apoye el bienestar integral de los empleados, promoviendo al mismo tiempo la igualdad de oportunidades y la equidad de género.

3.7. Balance entre el marco normativo y los resultados de la investigación

El análisis de la correspondencia entre el marco legal boliviano y la realidad empresarial en materia de igualdad de género y conciliación laboral-familiar revela una compleja interacción entre las normativas establecidas y su implementación práctica. La Constitución Política del Estado (CPE) de 2009 y la Ley General del Trabajo (LGT) proporcionan una base normativa progresista, pero los datos empíricos muestran discrepancias significativas en varios aspectos clave.

En términos de representación femenina, la CPE establece claramente en su Artículo 48 la promoción de la incorporación de las mujeres al trabajo y la garantía de igualdad salarial. Sin embargo, la realidad empresarial dista considerablemente de este ideal. Los datos revelan que el 70% de las empresas tienen menos del 50% de mujeres en su plantilla, y solo el 28% presentan una proporción de mujeres en roles de liderazgo superior al 50%. Esta brecha es particularmente notoria en las grandes empresas, mientras que las medianas y pequeñas, especialmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), tienden a mostrar una mayor equidad de género en su fuerza laboral.

La implementación de medidas de flexibilidad laboral y apoyo familiar también presenta un panorama mixto. Por un lado, **se observa un cumplimiento relativamente alto en aspectos como la flexibilidad para controles prenatales y la provisión de horas de lactancia, con un 92.04% de las empresas adhiriéndose a estas disposiciones.** Además, la adopción del teletrabajo y horarios flexibles supera lo establecido en la legislación reciente, con un 78.76% y 71.68% de implementación, respectivamente. **Sin embargo, existen áreas donde la discrepancia entre la ley y la práctica es más pronunciada.** Por ejemplo, la LGT establece que las empresas con más de 50 trabajadores deben proporcionar salas cuna o guarderías, pero solo el 11.5% de las empresas ofrecen este servicio o una compensación económica equivalente, evidenciando una brecha significativa en el apoyo a la conciliación laboral-familiar.

Es notable que, en algunos aspectos, las prácticas empresariales superan los requisitos legales. El 93.81% de las empresas ofrecen licencias para el cuidado de familiares enfermos o emergencias familiares, un beneficio no contemplado explícitamente en la legislación actual. Asimismo, un 21.24% de las empresas extienden la licencia de maternidad más allá de los 90 días establecidos por ley, y un 48.67% contemplan licencias parentales para parejas del mismo género, demostrando una apertura a prácticas más inclusivas que van más allá del marco legal vigente.

Sin embargo, persisten desafíos importantes. La licencia por paternidad, establecida por el Decreto Supremo N.º 1212 de 2012, no se cumple en un 15.93% de las empresas, lo que indica una implementación incompleta de esta disposición. Además, a pesar del reconocimiento constitucional del valor económico del trabajo del hogar (artículo 338 de la CPE), esto no se ha traducido efectivamente en políticas empresariales que faciliten la conciliación entre el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado.

La brecha de género en cargos directivos y la persistencia de estereotipos en ciertos sectores, como las industrias STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), sugieren que las disposiciones contra la discriminación establecidas en la Ley N.º 045 no han sido suficientes para erradicar estas disparidades. Esto se ve agravado por el hecho de que el 30% de los trabajadores desconoce sus derechos laborales en materia de conciliación, lo que indica una falla en la comunicación y difusión efectiva de la legislación.

4. Prácticas que se aplican en las empresas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar en el marco del derecho al cuidado y otras normas laborales vigentes

Para determinar las prácticas que emplean las empresas formalmente establecidas en el país (Cochabamba, El Alto, La Paz y Santa Cruz), se desarrolló una encuesta con preguntas cerradas y abiertas.

La encuesta diseñada aborda la conciliación laboral-familiar con enfoque de género en el contexto empresarial boliviano, respondiendo a la necesidad de información actualizada en este ámbito. Su elaboración se justifica por varios factores clave que la convierten en un instrumento de investigación valioso.

En primer lugar, la encuesta permite recopilar datos actualizados sobre las políticas y prácticas de conciliación en el sector empresarial formal de Bolivia, un área donde la información detallada es escasa. Al incorporar preguntas específicas sobre el derecho al cuidado, la encuesta evalúa cómo las empresas integran este concepto en sus prácticas laborales, abordando un aspecto fundamental pero frecuentemente descuidado.

Las secciones que comprenden el instrumento son:

- Información general de la empresa
- Enfoque de género en la empresa
- Cultura organizacional
- Implementación de políticas y prácticas de cuidado
- Medición de las políticas de cuidado

La perspectiva de género es central en el diseño de las preguntas, facilitando la identificación de brechas y áreas de mejora en la promoción de la igualdad de oportunidades. Además, la inclusión de preguntas abiertas permite a las empresas describir sus iniciativas innovadoras, lo que ayuda a identificar y sistematizar buenas prácticas replicables.

La encuesta también aborda los obstáculos que enfrentan las empresas al implementar políticas de conciliación y evalúa aspectos de la cultura organizacional que pueden influir en la efectividad de estas políticas. Se incluyen preguntas sobre medición y seguimiento, cruciales para entender el impacto real de las iniciativas implementadas.

Diseñada para aplicarse a empresas de diversos tamaños y sectores en las principales ciudades de Bolivia, la encuesta permite un análisis comparativo y la identificación de patrones. Su enfoque en empresas inscritas en iniciativas como Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL facilita la evaluación de cómo estas organizaciones alinean sus prácticas con estándares internacionales de responsabilidad social empresarial.

En conjunto, la información recopilada proporciona una base sólida para formular recomendaciones específicas y contextualizadas, contribuyendo así a mejorar las políticas de conciliación en las empresas bolivianas y promover la igualdad de género en el ámbito laboral.

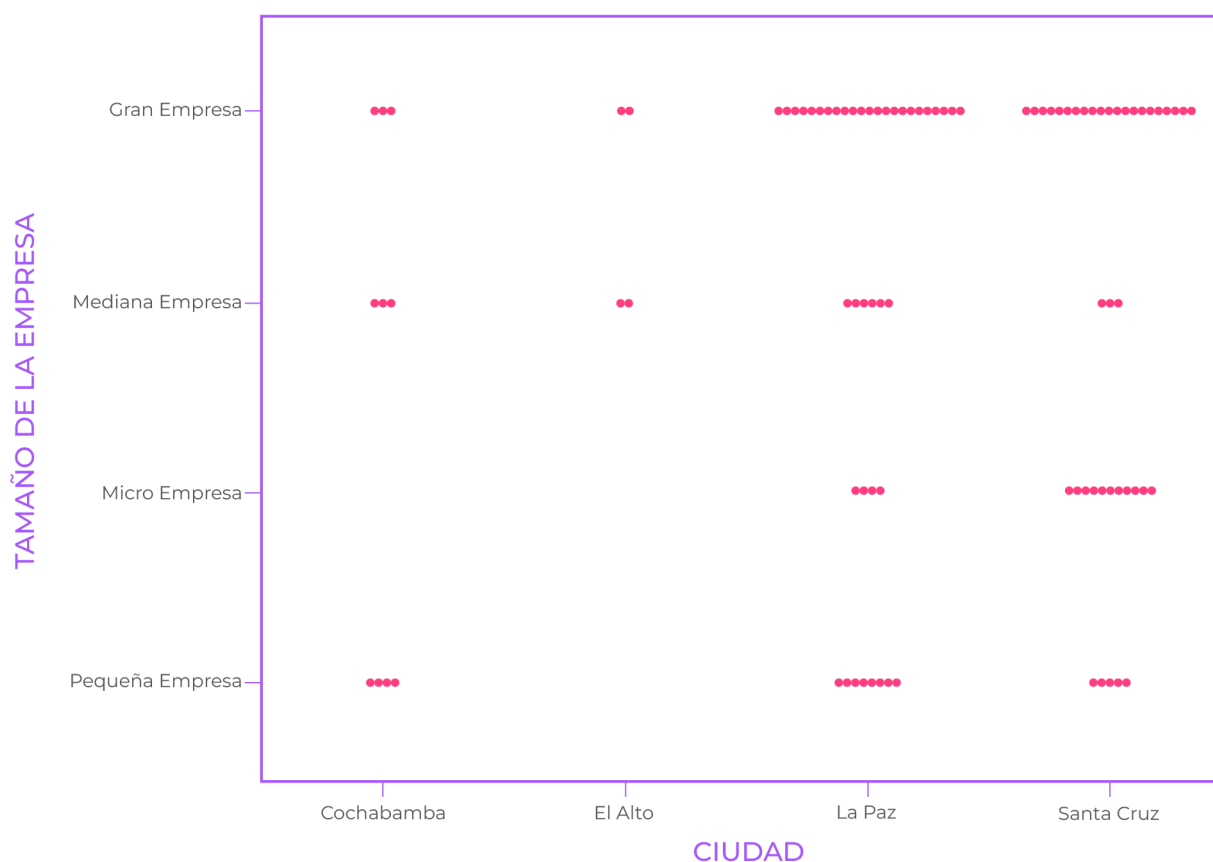
Del universo de las empresas encuestadas, se determinó trabajar con instituciones que cumplen con la normativa vigente en la temática de conciliación laboral – familiar y equidad de género y además evidencian un mayor compromiso y alineamiento con los principios de empoderamiento de las mujeres al ser parte de Pacto Global, Great Place to Work y/o CAMEBOL. De este universo, solo un 15.93% de empresas señalan contar con políticas y acciones que exceden las obligaciones establecidas por ley, en términos de flexibilidad laboral, beneficios de salud y bienestar, incentivos, actividades de integración, gestión de tiempo laboral y otros beneficios adicionales.

4.1 Descripción de la muestra

Se levantó 120 encuestas a empresas pertenecientes a Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL. Se planteó un muestreo no probabilístico con participación de las cuatro ciudades principales del país, ajustando la toma de datos a la concentración empresarial, además de la presencia de casas matrices de las empresas en el territorio. De esta manera, se obtuvo una muestra en la que Santa Cruz representó el 44%, La Paz el 43%, Cochabamba el 9% y El Alto el 4%. De manera complementaria, se realizaron 60 entrevistas a personas trabajadoras de las empresas encuestadas para contrastar percepciones complementarias del fenómeno estudiado.

La distribución por ciudades terminó siendo condicionada por la demanda de las organizaciones participantes de ser encuestadas en sus casas matrices o en los lugares de mayor presencia. La muestra se distribuyó según tamaño en las ciudades de estudio de la siguiente manera:

Figura 3. Distribución de empresas por ciudad y tamaño (relación tamaño de empresa y ciudad)



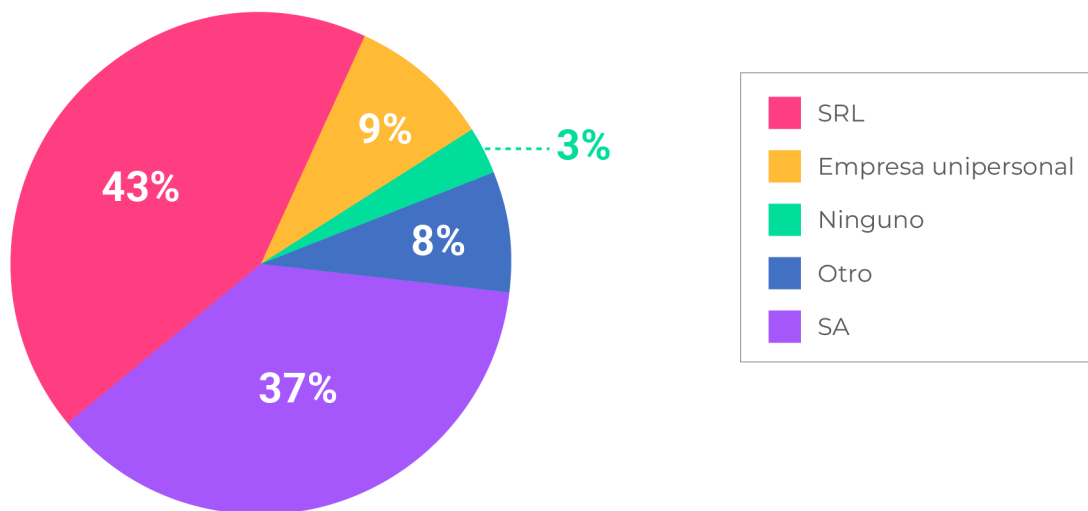
Nota. Elaboración en base a encuesta e “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”

La **Figura 3**³ revela una distribución distintiva de empresas por tamaño y ciudad en Bolivia. Santa Cruz destaca como el epicentro de las grandes empresas, mostrando una concentración significativa de corporaciones de mayor envergadura. En contraste, La Paz exhibe el ecosistema empresarial más diverso, con una representación equilibrada de empresas de todos los tamaños, desde micro hasta grandes. Cochabamba y El Alto, por su parte, muestran una presencia empresarial más modesta y menos variada en comparación con las otras dos ciudades.

³ Este es un diagrama de dispersión o gráfico de puntos, también conocido como “dot plot”. Lectura e interpretación: 1). Ejes: El eje X (horizontal) representa las ciudades del estudio: Cochabamba, El Alto, La Paz y Santa Cruz. El eje Y (vertical) muestra el tamaño de la empresa, desde pequeña empresa hasta gran empresa. 2). Puntos: Cada punto rojo representa el dato de observación. (en este caso cantidad de empresas). 3). Interpretación: La concentración de puntos indica la frecuencia o cantidad de empresas de cierto tamaño en cada ciudad. Por ejemplo, Santa Cruz tiene muchas observaciones en “Gran Empresa”, lo que sugiere una mayor presencia de grandes empresas allí.

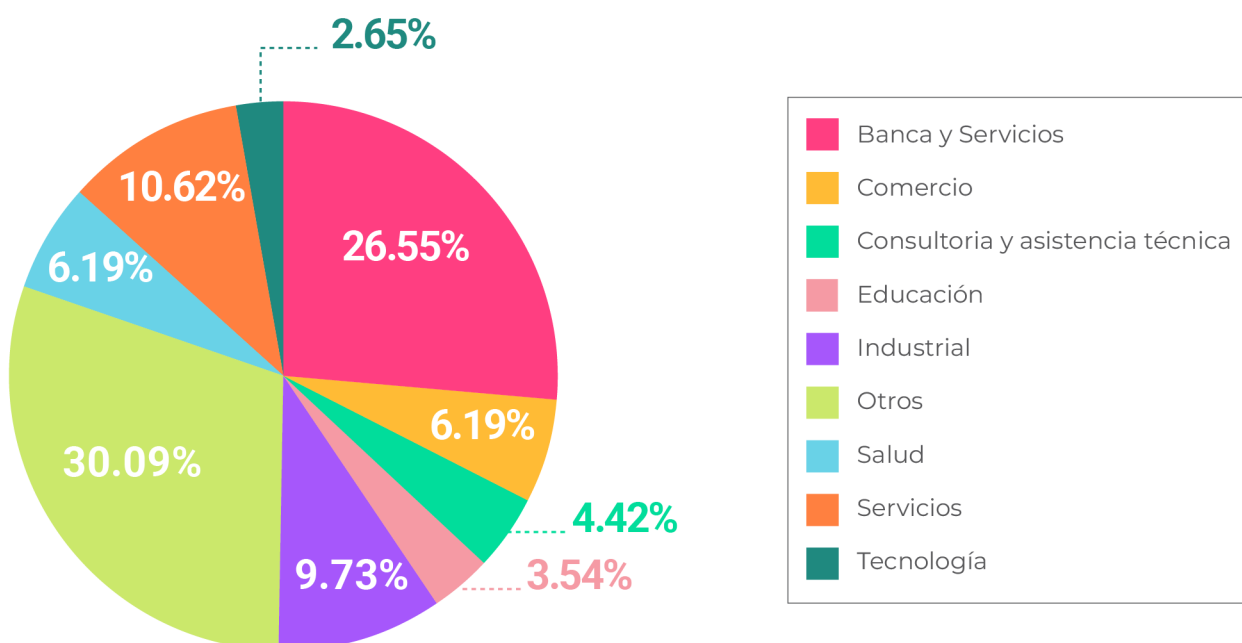
Esta distribución sugiere perfiles económicos diferenciados para cada ciudad. Santa Cruz se perfila como un hub para grandes corporaciones, lo que podría indicar un entorno propicio para negocios de gran escala. La Paz, con su tejido empresarial diversificado, parece ofrecer un ecosistema más variado que podría favorecer tanto a pequeños emprendimientos como a grandes empresas. Cochabamba y El Alto, aunque con menor representación en la muestra, evidencian cierta actividad empresarial, particularmente en los segmentos de pequeñas y medianas empresas. Esta variación en la estructura empresarial entre ciudades podría reflejar diferencias en políticas económicas locales, infraestructura, mercados laborales y oportunidades de negocio en cada región de Bolivia.

Figura 4. Tipo de empresa (porcentaje de respuestas)



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”

Figura 5. Sector de las empresas (porcentaje de respuestas)



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”

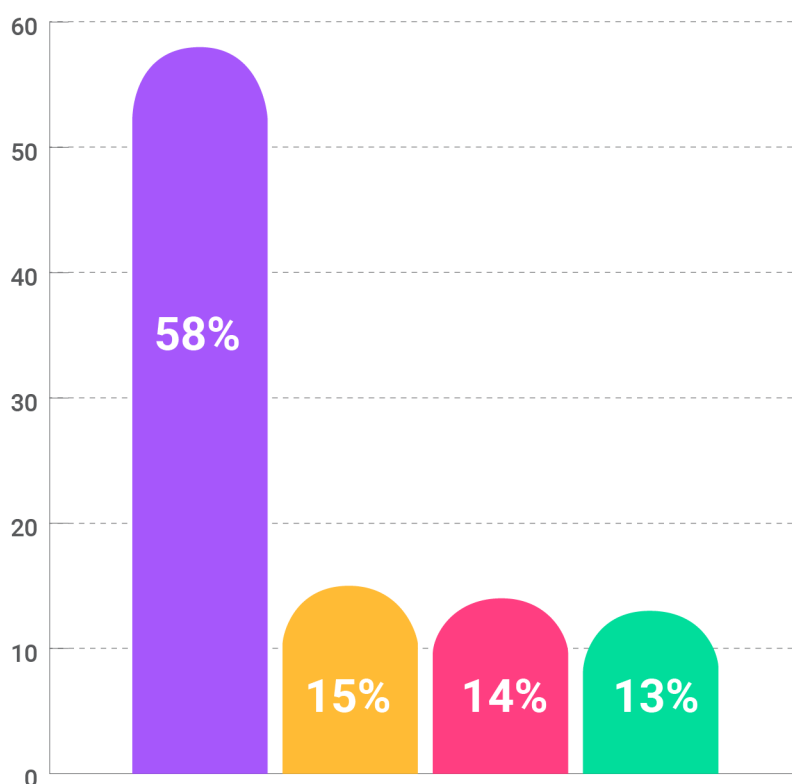
Como puede verse en las **Figuras 4 y 5**, se tomó de los directorios de las organizaciones aglutinantes de la muestra empresas de distintos tipos de instituciones y de rubros.

La mayor representación de empresas corresponde a la figura de sociedad de responsabilidad limitada con un 43% de la muestra, sociedad anónima con el 37%, empresa unipersonal con el 9% y un 11% que no pertenece a las figuras antes mencionadas.

Considerando que, según la OIT (2024), el 48% de la población económicamente activa pertenece al sector de servicios, como puede verificarse en la Figura 5, el mayor porcentaje de empresas encuestadas, un 30.09%, también se dedica a este sector, lo que subraya su predominancia en la economía formal. El sector de banca y servicios financieros (perteneciente al sector servicios) representó el 26.55%; se consideró aparte debido a los altos estándares de regulación a los que está sometido el sector financiero. Por otro lado, el sector industrial representó casi el 10% de la muestra. Los demás sectores incluidos en la encuesta se auto-identificaron como tecnología, consultoría y asistencia técnica, salud, comercio y otros.

Respecto al tamaño y antigüedad de la empresa, la muestra se distribuyó de la siguiente manera:

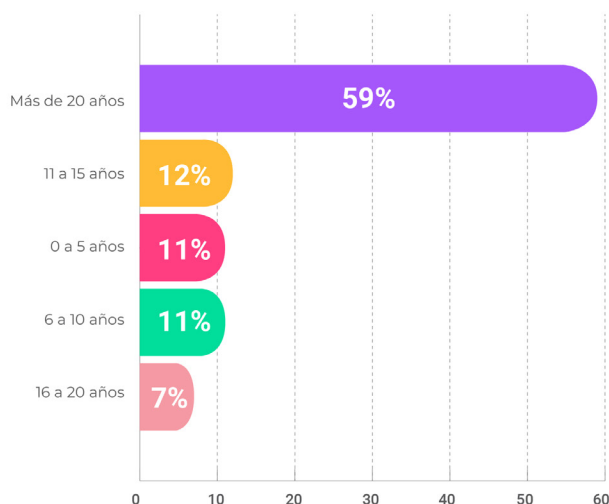
Figura 6. *Tamaño de empresa (relación cantidad de empresas respecto a la categorización micro, pequeña, mediana y gran empresa)*



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”

De acuerdo con el tamaño de empresa, el 58% de la muestra perteneció al grupo denominado gran empresa, el 15% al grupo de pequeña empresa, el 14% al grupo de microempresa y el 13% al grupo de mediana empresa. La muestra estuvo también compuesta por instituciones con distinta antigüedad.

Figura 7. Antigüedad de empresa (relación años de antigüedad con la cantidad de empresas participantes en porcentajes)



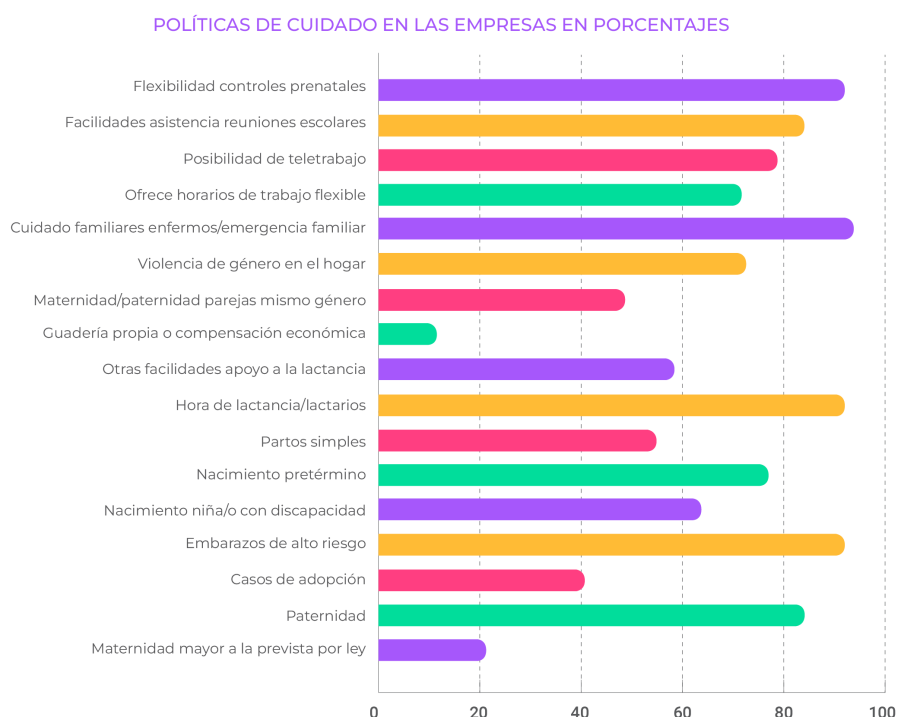
Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”

Si bien existe una mayor preponderancia de empresas con una antigüedad mayor a los 20 años, correspondiente al 58%, se consideró también un 12% de empresas con una antigüedad entre 11 y 15 años; un 11% de empresas con una antigüedad entre 0 y 5 años; 11% de empresas con antigüedad entre 6 y 10 años y un 7% entre 16 y 20 años.

4.2 Cumplimiento de licencias por maternidad y paternidad, servicios de cuidado y flexibilidad laboral

Como puede verse en la **Figura 8** el análisis de las políticas de cuidado en empresas formalmente constituidas en las principales ciudades de Bolivia respecto al cumplimiento de la normativa nacional respecto a las licencias parentales, flexibilidad laboral y servicios de cuidado como prácticas de conciliación revela un panorama de contrastes.

Figura 8. Prácticas de cuidado en empresas respecto a licencias de maternidad y paternidad, servicios de cuidado y flexibilidad laboral



Nota. Elaboración propia en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

Se observa un alto cumplimiento en políticas obligatorias, como la flexibilidad para controles prenatales (92.04%), la provisión de hora de lactancia/lactarios (92.04%), y el manejo de embarazos de alto riesgo (92.04%). Estas cifras indican que las empresas están adhiriéndose a las regulaciones básicas establecidas por la ley.

Sin embargo, se observan brechas significativas en aspectos críticos, cuando se establece que solo el 84.07% de las empresas ofrecen licencia de paternidad a los padres varones, pese a estar estipulado por ley. Por otro lado, existe un 21.24% de empresas que extiende la licencia de maternidad más allá de lo legalmente requerido. Este contraste sugiere una disparidad persistente en el enfoque de las responsabilidades y derechos de padres y madres según el sexo de estos.

Destaca positivamente el elevado porcentaje de empresas (93.81%) que ofrecen licencias para el cuidado de familiares enfermos o emergencias familiares, superando significativamente las exigencias legales. Este dato, junto con el 84.07% que ofrece facilidades para asistir a reuniones escolares, refleja una creciente conciencia sobre la importancia de la conciliación laboral-familiar más allá de lo estipulado por la ley.

La adopción de modalidades de trabajo flexibles es notable, con un 71.68% de empresas ofreciendo horarios de trabajo flexibles y un 78.76% permitiendo el teletrabajo. Estas cifras indican una adaptación a formas de trabajo modernas que favorecen el equilibrio entre vida laboral y personal.

Es preocupante que solo el 11.5% de las empresas ofrezcan guardería propia o compensación económica para este fin, representando una barrera importante para las personas trabajadoras.

Se observa un progreso notable en la inclusión de diversas estructuras familiares, con un 48.67% de empresas contemplando licencias de maternidad/paternidad para parejas del mismo género, una práctica que va más allá de las exigencias legales actuales. Asimismo, hay una alta consideración para situaciones especiales como nacimientos pretérmino (76.99%), nacimiento de niños con discapacidad (63.72%), y partos múltiples (54.87%). Sin embargo, estos datos contrastan con que solamente el 40.71% de las empresas considere las licencias por paternidad y maternidad en casos de adopción.

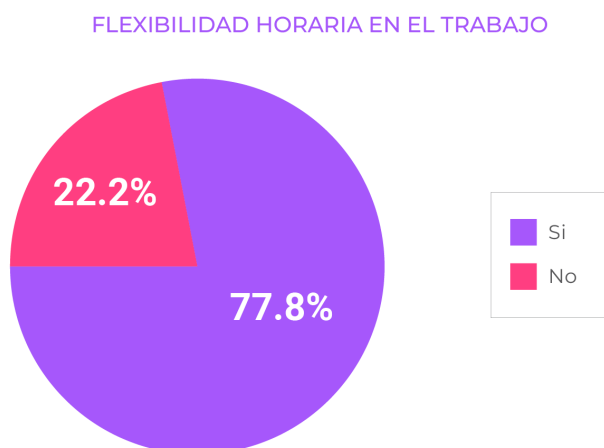
La atención a problemas sociales críticos se refleja en el 72.57% de empresas que ofrecen licencias por violencia de género en el hogar, demostrando una creciente conciencia sobre este problema y su impacto en el ámbito laboral.

Otras prácticas notables incluyen otras facilidades de apoyo a la lactancia (58.41%), tales como: opciones de trabajo a tiempo parcial o teletrabajo para facilitar la continuación de la lactancia, extensión de horas de lactancia más allá de lo establecido por ley, políticas que permiten extender el período de lactancia más allá del tiempo legalmente establecido.


Aunque existe una tendencia hacia la adopción de políticas de flexibilidad laboral, medidas más específicas, como guarderías o apoyo para el cuidado de personas mayores, son menos frecuentes. Solo el 20.71% de las empresas ofrecen apoyo para el cuidado de mayores y el 11.5% servicios de guardería. Esto sugiere que las políticas de conciliación en las empresas bolivianas están aún en una fase inicial y requieren un enfoque más integral para ser verdaderamente efectivas.

Las respuestas dadas por las empresas fueron corroboradas en las encuestas a las personas trabajadoras. No se encontraron divergencias importantes en las respuestas a las prácticas de conciliación laboral-familiar que atañen al interés o uso personal por parte de las personas encuestadas respecto a las respuestas dadas por las empresas. Esto puede graficarse en la declaración de existencia y uso de la flexibilidad en el horario laboral. Alrededor del 78% de las personas encuestadas habrían empleado sin repercusión negativa en su desempeño laboral el beneficio de la flexibilidad horaria.

Figura 9. Empleo de flexibilidad horaria en el trabajo sin repercusión negativa en el desempeño laboral. (Frecuencia de respuestas)



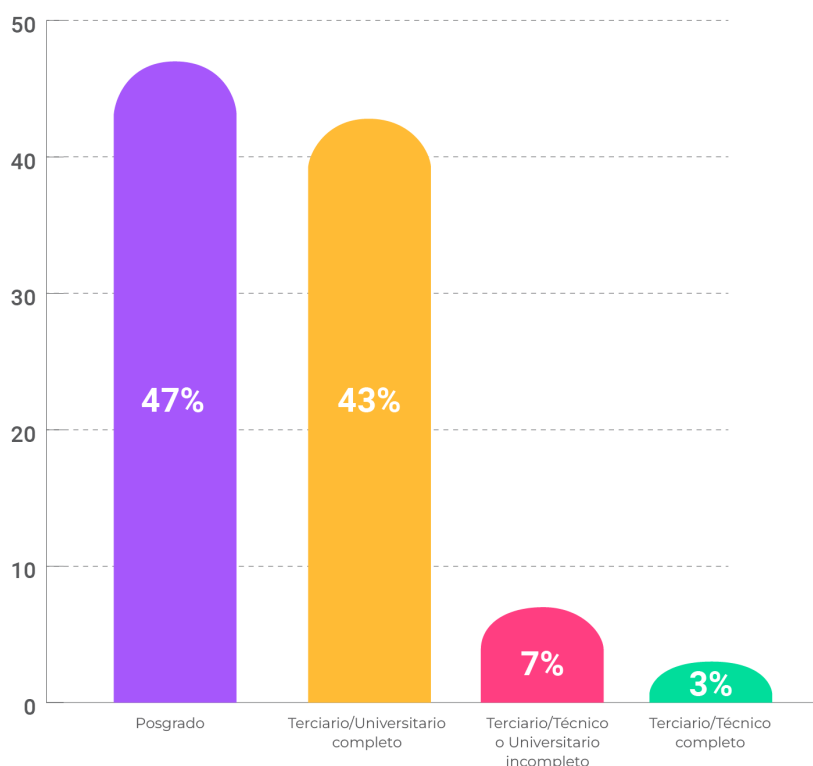
Nota. Elaboración propia en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”



Con base en las respuestas proporcionadas por las personas trabajadoras consultadas, se corrobora que el 30% de las personas encuestadas, desconoce los derechos laborales que poseen, aspectos que podrían considerarse como universales, tales como la licencia de maternidad y los aspectos que esta implica. Este dato resulta relevante cuando se habla de una población que cuenta mayoritariamente con niveles de educación por encima de la media de años de educación a nivel nacional, dado que según datos del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Católica Boliviana – IISEC, para el 2022, el promedio de años de estudio para los hombres era de 10.7 años, mientras que para las mujeres era de 9.6 años.

El 11% de la muestra se beneficia del horario reducido por motivos personales vinculados a salud y cuidado propio o de terceros. No se observa una correlación estadísticamente significativa entre el sexo y el disfrute de este beneficio.

Figura 10. Nivel de estudios de las personas trabajadoras (frecuencia de respuestas por nivel de estudio declarado)



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

Este significativo porcentaje de personas trabajadoras que desconocen sus derechos laborales, refleja una falta o brecha en la comunicación interna de las empresas, lo que limita el impacto de las políticas y la capacidad de los empleados para beneficiarse de ellas. La mejora de la comunicación y la educación sobre derechos laborales se presenta como una necesidad urgente.

El 30% de las personas trabajadoras desconoce sus derechos laborales sobre cuidado, lo que sugiere que existe una alta brecha entre las políticas empresariales y el conocimiento de las/os empleadas/os, lo que limita el impacto de las políticas y la capacidad de las/os mismos para beneficiarse de ellas, razón por la cual se sugiere adoptar prácticas que mejoren la comunicación y la educación sobre derechos laborales.

4.3 Índice de cuidado empresarial

Se decidió crear un índice estadístico para tener una medida integral de las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas estudiadas y poder contrastar la situación de estas, a la vez que es posible establecer un recurso de medida que pueda aplicarse en distintos momentos para hacer un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo en una misma organización.

Un índice es una medida estadística que resume y sintetiza un conjunto de datos relacionados en un solo valor numérico. Los índices se utilizan para medir y comparar fenómenos complejos que no pueden ser capturados por una sola variable. En este caso, estaríamos creando un índice para medir las políticas de conciliación trabajo-familia en una organización.

Para construir el índice basado en los criterios mencionados, podemos seguir estos pasos:

1

Recopilación de datos: Primero, necesitamos recopilar datos sobre cada uno de los 17 criterios mencionados. Esto se puede hacer mediante una encuesta donde cada criterio se evalúe de manera binaria (1 = sí se ofrece, 0 = no se ofrece).

2

Asignación de pesos: Dependiendo de la importancia relativa de cada criterio, se pueden asignar pesos diferentes. En este caso, asumiremos que todos los criterios tienen el mismo peso.

3

Cálculo del índice: El índice se calcula como el promedio de los valores normalizados de todos los criterios:

$$\text{Índice} = (C1 + C2 + C3 + \dots + C17) / 17$$

Donde C1, C2, C3, etc., son los valores normalizados de cada criterio.

4

Interpretación: El índice resultante estará entre 0 y 1 (o 0 y 100 si se multiplica por 100). Un valor más alto indica mejores políticas de conciliación trabajo-familia.

Fórmula del índice:

$$\text{Índice de Conciliación Trabajo-Familia} = (LME + LP + LA + LEAR + LND + LNP + LPM + HL + OFL + G + LMPS + LVG + LCF + HTF + T + FRE + FCP) / 17$$

Donde:

LME = Licencia por maternidad extendida

LP = Licencia por paternidad

LA = Licencia en casos de adopción

LEAR = Licencia en casos de embarazo de alto riesgo

LND = Licencia por nacimiento de niña o niño con discapacidad

LNP = Licencia por nacimientos pretérminos

LPM = Licencia por partos múltiples

FCP = Flexibilidad para controles prenatales

HL = Hora de lactancia o lactarios

OFL = Otras facilidades para lactancia materna

G = Guardería propia o compensación económica

LMPS = Licencia por maternidad/paternidad a parejas del mismo sexo

LVG = Licencia por violencia de género

LCF = Licencia para cuidado familiar o emergencias

HTF = Horarios de trabajo flexible

T = Posibilidad de teletrabajo

FRE = Facilidades para reuniones escolares

Cada variable toma un valor entre 0 y 1, donde 1 indica la presencia o máxima implementación de la política y 0 su ausencia.

Figura 11. Indicador de cuidado empresarial



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La **Figura 11** sobre el indicador de cuidado empresarial en Bolivia revela patrones interesantes a través de diferentes ciudades y tamaños de empresa. Santa Cruz (en primer lugar) y La Paz destacan por mantener consistentemente indicadores altos en todos los tamaños de empresa, con valores que oscilan entre 1.64 y 1.75. Esto sugiere que estas ciudades más grandes podrían estar liderando en la implementación de prácticas de cuidado empresarial. En contraste, Cochabamba muestra la mayor variabilidad, con el indicador más bajo en empresas grandes (1.57) pero valores más altos en medianas y pequeñas empresas, indicando una disparidad significativa en las prácticas de cuidado según el tamaño de la empresa en esta ciudad.

Un hallazgo notable es que las empresas medianas y pequeñas tienden a tener indicadores de cuidado más altos en todas las ciudades. Esto podría atribuirse a una mayor flexibilidad o a una relación más cercana con los empleados en organizaciones de menor tamaño. Las medianas empresas en Santa Cruz (1.75) muestran el indicador más alto de todo el gráfico, seguidas de cerca por las microempresas en La Paz (1.74). Esta tendencia sugiere que las empresas de menor tamaño podrían estar a la vanguardia en la implementación de políticas de cuidado y bienestar para sus empleados, aunque no necesariamente desarrollen políticas institucionales como tal, sino prácticas implementadas de manera orgánica.

Puede graficarse la cercanía entre las personas trabajadoras y empresa en el relato de la informante I.58:

Tenemos la suerte de conocer a todos nuestros colaboradores, sabemos en qué están, qué necesitan. Por ejemplo, recién tuvimos una situación de violencia doméstica con una de nuestras colaboradoras, a la que hemos tenido que apoyar desde la parte legal de la empresa, pero también protegiéndola a ella y a sus hijos en el momento de crisis (...) generemos una relación horizontal y de confianza que nos permite generar un buen ambiente y clima laboral.

La variabilidad observada entre ciudades y tamaños de empresa indica que factores locales y organizacionales juegan un papel crucial en las prácticas de cuidado empresarial en Bolivia. Esta diversidad señala oportunidades para mejorar y estandarizar estas prácticas, especialmente en empresas grandes y en ciudades como Cochabamba, donde los indicadores son más bajos. El análisis también resalta la necesidad de investigar más a fondo los factores que contribuyen a los altos indicadores en ciertas categorías, como las empresas pequeñas en La Paz o las medianas en Santa Cruz, para posiblemente replicar estas prácticas exitosas en otros contextos.

Existe un 15.93% de empresas que señalan contar con políticas y acciones que exceden las obligaciones establecidas por ley⁴. Si bien no se distribuyen de igual manera a todos los empleados y contemplan un mayor beneficio para los mandos medios y altos de las organizaciones, representan un aporte adicional al bienestar de las personas trabajadoras.

Los indicadores de cuidado empresarial en Bolivia, a través de diferentes ciudades y tamaños de empresa, revelan que los factores locales y organizacionales juegan un papel crucial en las prácticas de cuidado empresarial:

Santa Cruz y La Paz destacan por mantener consistentemente indicadores altos en todos los tamaños de empresa, con valores que oscilan entre 1.64 y 1.75. Este hallazgo sugiere que las ciudades más grandes podrían estar liderando en la implementación de prácticas de cuidado empresarial. Cochabamba muestra la mayor variabilidad, con el indicador más bajo en empresas grandes (1.57) pero valores más altos en medianas y pequeñas empresas, indicando una disparidad significativa en las prácticas de cuidado según el tamaño de la empresa.

Las empresas medianas y pequeñas tienden a tener indicadores de cuidado más altos en todas las ciudades. Esto podría atribuirse a una mayor flexibilidad o a una relación más cercana con las empleadas/os en organizaciones de menor tamaño. Esta tendencia sugiere que las empresas de menor tamaño podrían estar a la vanguardia en la implementación de políticas de cuidado y bienestar para sus empleadas/os, aunque no necesariamente desarrollen políticas institucionales como tal, sino prácticas implementadas de manera orgánica.

⁴ Es importante destacar que tres de las empresas que señalan contar con políticas y acciones adicionales a lo establecido por ley mencionan aspectos que corresponden a la normativa nacional, tales como salas de lactancia, horario de lactancia o guardería para los hijos e hijas de las personas trabajadoras. De igual manera, es importante evidenciar que la flexibilidad de horario o las posibilidades de teletrabajo no son consideradas por varias de las empresas que respondieron al cuestionario como prácticas adicionales a lo establecido por ley.

Los encuestados mencionaron diversas políticas y acciones que sus empresas implementan, más allá de lo establecido por la normativa laboral boliviana. Estas incluyen:

Flexibilidad laboral

- Horas semanales no acumulables de uso flexible para asuntos personales.
- Teletrabajo para puestos sin atención directa al público.
- Posibilidad de sustitución o reemplazo de turnos entre colegas del mismo sector.
- Extensión o adecuación temporal mayor a los 90 días pre y postparto establecidos por ley.

Beneficios de salud y bienestar

- Seguros de salud privados cofinanciados.
- Programas de prevención en salud familiar.
- Seguimiento personalizado del historial médico de las personas trabajadoras, con permisos especiales para consultas y tratamientos.
- Programas de manejo de estrés y ansiedad.
- Atención de salud psicológica para personas trabajadoras y familiares.

Incentivos y beneficios adicionales

- Descuentos y beneficios en productos o servicios de otras empresas.
- Estímulos al rendimiento mediante vales de compra.
- Membresías a clubes deportivos o actividades culturales y recreativas.
- Becas de estudio para hijos con alto rendimiento escolar.

Actividades de integración

- Eventos de confraternización extralaboral para personas trabajadoras y sus familias.

Gestión de tiempo laboral

- Contabilización y pago de horas extras.
- Limitación en el uso de horas extras.

Todas las empresas que refieren políticas adicionales de cuidado para personas trabajadoras cuentan con un área institucional encargada de esta tarea. Solo el 15% de las empresas encuestadas no cuenta con un área específica asignada con la responsabilidad directa sobre las políticas y acciones de cuidado y bienestar de las personas trabajadoras. En estos casos, la gestión de las personas trabajadoras recae en una gerencia general u otra área no especializada.

Cuando se consulta sobre la realización de encuestas de satisfacción respecto a beneficios y políticas de cuidado percibidas por las personas trabajadoras, el 75% de las empresas (44% regularmente + 31% ocasionalmente) realizan algún tipo de consulta a las personas trabajadoras a su cargo sobre su satisfacción con las políticas de cuidado y beneficios, ya sea de manera regular u ocasional. Un 13% no lo hace actualmente, pero planea implementarlo, mientras que solo un 7% no lo hace ni planea hacerlo. El 5% restante podría representar empresas que no respondieron.

Esto sugiere que la mayoría de las empresas reconocen la importancia de obtener retroalimentación de sus empleados sobre estos temas, aunque hay espacio para mejorar en términos de regularidad y cobertura de estas consultas.

El 75% de las empresas realizan algún tipo de consulta a las/los trabajadoras/es a su cargo sobre su satisfacción con las políticas de cuidado y beneficios, ya sea de manera regular (44%) u ocasional (31%). Este resultado sugiere que la mayoría de las empresas reconocen la importancia de obtener retroalimentación de sus empleadas-os sobre su nivel de satisfacción con las políticas de cuidado y sus beneficios. Un 13% de empresas no lo hace actualmente, pero planea implementarlo, mientras que solo un 7% no lo hace ni planea hacerlo.

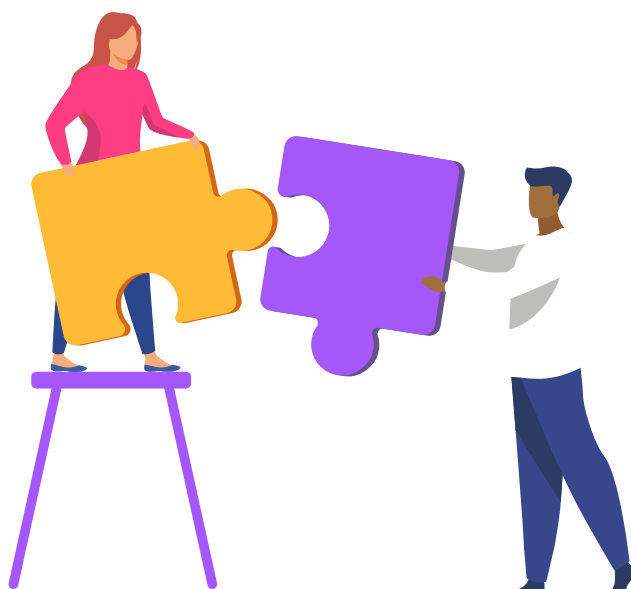
4.4 Cultura organizacional inclusiva y políticas de no discriminación en las empresas

De acuerdo a OXFAM (2019), una cultura organizacional inclusiva se refiere a un ambiente laboral que valora y apoya las responsabilidades familiares de todos los empleados, independientemente de su género. Esto implica fomentar un entorno donde el uso de beneficios relacionados con el cuidado y la conciliación laboral-familiar no se perciba como una falta de compromiso con la empresa.

Las políticas de no discriminación, en este contexto, se refieren a medidas para prevenir la discriminación laboral basada en responsabilidades familiares o género. Esto incluye garantizar que no haya penalizaciones implícitas por el uso de beneficios de cuidado y que las oportunidades de desarrollo profesional sean equitativas.

Si a esa noción de cultura organizacional inclusiva le incorporamos el enfoque de equidad de género, se puede definir como un ambiente laboral que no solo valora y apoya las responsabilidades familiares de todos los empleados, sino que también reconoce y aborda activamente las desigualdades de género existentes en el ámbito laboral y en las responsabilidades de cuidado. Esto implica fomentar un entorno donde se promueva activamente la participación equitativa de hombres y mujeres en roles de liderazgo, se desafíen los estereotipos de género relacionados con el trabajo y el cuidado y se valore por igual el trabajo remunerado y no remunerado, donde el uso de beneficios relacionados a la conciliación familiar-laboral sea empleado por personas trabajadoras de ambos sexos sin discriminación.

Las políticas de no discriminación con enfoque de equidad de género se pueden definir como: medidas que no solo previenen la discriminación laboral basada en responsabilidades familiares o género, sino que también buscan activamente corregir las desigualdades históricas y estructurales que han afectado principalmente a las mujeres en el ámbito laboral. Estas políticas incluyen acciones afirmativas para promover la igualdad de oportunidades en contratación, promoción y desarrollo profesional, así como medidas específicas para apoyar la conciliación laboral-familiar que reconozcan y busquen redistribuir la carga desproporcionada de cuidado que suelen asumir las mujeres.



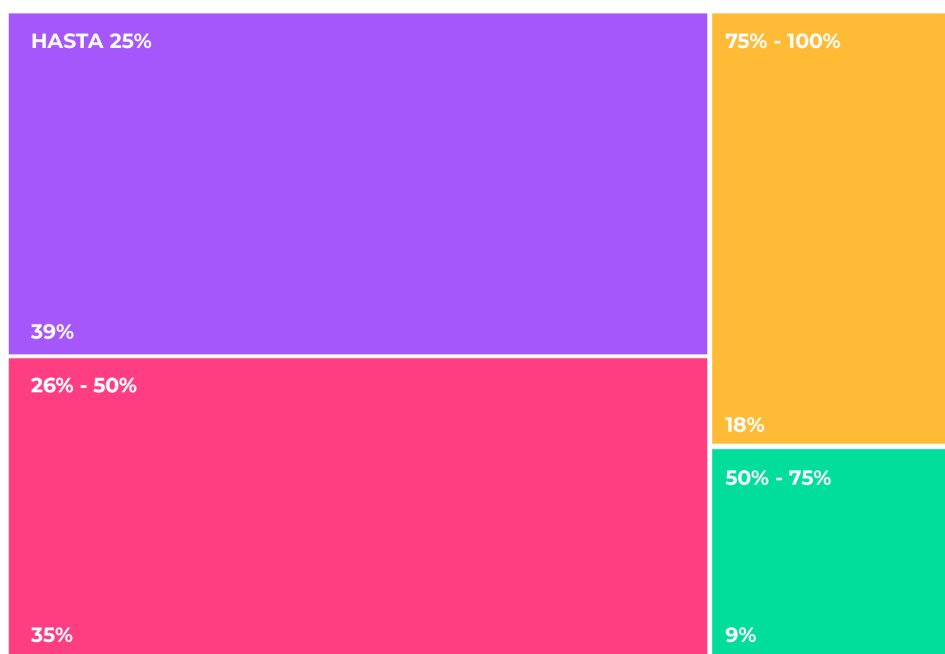
4.4.1 Persistencia de la desigualdad de género

Las nociones de segregación horizontal y vertical (Torre, 2019) abordan las disparidades en la participación laboral entre géneros. La segregación horizontal hace referencia a la forma desproporcionada en que hombres y mujeres se distribuyen en distintos ámbitos laborales, industrias o categorías de empleo. Por otro lado, la segregación vertical alude a las diferencias de género en la escala jerárquica del trabajo, donde se observa una tendencia a que las mujeres ocupen puestos de menor prestigio, autoridad y compensación económica en comparación con sus contrapartes masculinas.

Estos conceptos nos permiten entender cómo, a pesar de los avances en la incorporación de las mujeres al mercado laboral, persisten patrones de desigualdad tanto en la naturaleza de los trabajos que realizan hombres y mujeres, como en los niveles de responsabilidad y remuneración que alcanzan dentro de las organizaciones. La segregación horizontal refleja la concentración de mujeres en ciertos sectores o profesiones, a menudo asociados con roles de cuidado o servicios, mientras que la segregación vertical ilustra las barreras que enfrentan las mujeres para ascender a posiciones de liderazgo y toma de decisiones en el ámbito laboral.

La Figura 13⁵ muestra la distribución de la presencia femenina en las empresas, proporcionando una visión de la representación de las mujeres en el ámbito laboral de las principales ciudades del país. Es posible afirmar que la mayoría de las empresas (70%) tienen menos del 50% de mujeres en su plantilla, lo que nos muestra un claro ejemplo de la segregación horizontal. Las mujeres están desproporcionadamente concentradas en ciertas industrias o sectores. Por ejemplo, el 39% de las empresas tienen menos del 15% de mujeres en sus filas, lo que refleja una distribución desigual en la que las mujeres tienen menos participación en ciertos tipos de trabajos o sectores, como se observa en sectores tradicionalmente masculinizados.

Figura 12. Presencia de mujeres en las empresas (relación porcentaje de mujeres empleadas según porcentaje de empresas)



Nota. Elaboración en base a encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

⁵ Este gráfico, conocido como un mapa de árbol, es una visualización de datos que muestra información jerárquica mediante rectángulos anidados. En este caso, el gráfico representa la distribución del conjunto "mujeres" en el universo "empresas" en diferentes rangos porcentuales, lo que permite identificar fácilmente qué categorías son más predominantes en el conjunto de datos.

Cada rectángulo representa un rango porcentual relacionado a la cantidad de mujeres dentro de las empresas.

Púrpura claro: Hasta 25%; Azul: 26% - 50%; Morado oscuro: 50% - 75%; Rojo: 75% - 100%

El tamaño de cada rectángulo es proporcional al porcentaje que representa dentro del total, es decir, se refiere al porcentaje de empresas que cumplen con el porcentaje de mujeres en la organización. Hasta 25%: 39% del total, 26% - 50%: 35% del total, 50% - 75%: 9% del total, 75% - 100%: 18% del total.

En más de un tercio de las empresas, las mujeres constituyen menos de un cuarto de la fuerza laboral. Esto sugiere una significativa subrepresentación femenina en un gran número de empresas (cuadro violeta claro, que representa el 39% de las empresas, refleja la integración de mujeres en planilla por debajo del 15%).

Casi un tercio de las empresas tienen entre un cuarto y la mitad de su plantilla compuesta por mujeres. Aunque mejor que el primer grupo, aún indica una representación no paritaria (cuadro azul, que representa al 35% de las empresas, en las que las mujeres representan entre 26% - 50% de sus planillas).

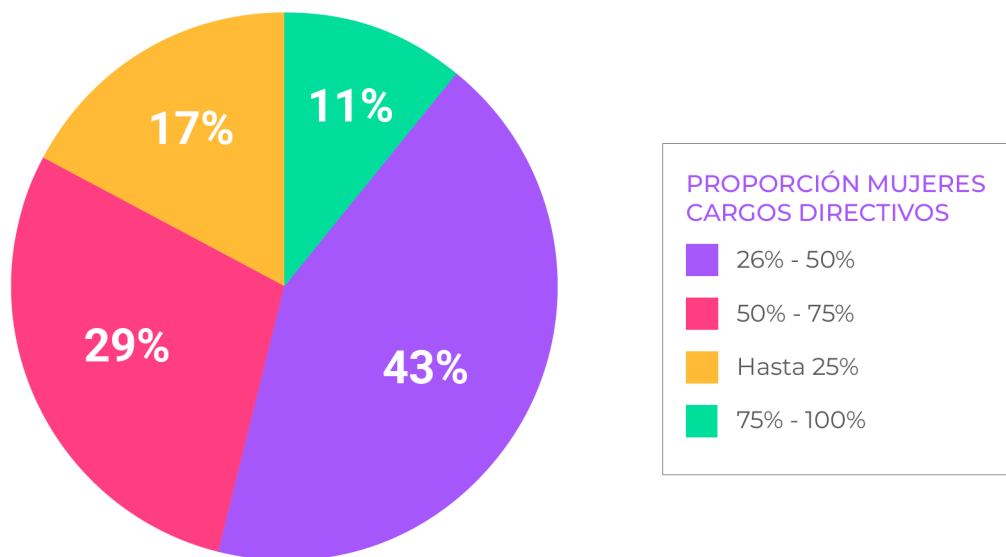
Solo una pequeña fracción de las empresas tiene una mayoría femenina en este rango (cuadro morado, 9% de las empresas integra a mujeres en planilla con una representación de entre 51% - 75%).

Una fracción de las empresas estudiadas, el 18% incorpora en sus plantillas de personal a entre el 75 y 100% de su composición total (el segmento rojo, que representa al 18% de las empresas, refleja una incorporación de mujeres de entre un 75 y 100%).

Las respuestas evidencian una polarización de conformaciones empresariales. Mientras muchas empresas tienen muy baja representación femenina, existe un grupo significativo con muy alta representación. Solo una minoría de empresas (30%) tiene más del 50% de mujeres trabajadoras.

Esta distribución sugiere que persisten desafíos significativos en cuanto a la equidad de género en el empleo, con una tendencia hacia la subrepresentación femenina en la mayoría de las empresas, aunque también existen nichos donde las mujeres son mayoría.

Figura 13. Presencia de mujeres en cargos gerenciales (mandos altos)



Nota. Elaboración propia en base a encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

La segregación vertical es visible en la **Figura 13**, donde se analiza la presencia de mujeres en cargos gerenciales. El bajo porcentaje de mujeres en mandos altos muestra cómo estas enfrentan barreras para ascender a posiciones de liderazgo y toma de decisiones, aun cuando estén presentes en la planilla de las empresas. A pesar de que el 38.05% de las empresas implementan acciones para reducir la brecha de género, la tendencia hacia la subrepresentación femenina en altos cargos sigue siendo una constante, lo que perpetúa las diferencias en prestigio, autoridad y compensación económica.

Se consultó a las empresas si existen en ellas políticas y acciones para mejorar la relación de género en las organizaciones, a lo que el **61.95% de estas señaló no implementar políticas o acciones puntuales para reducir la brecha de género respecto a la presencia de mujeres en las empresas**. La justificación común de las empresas respecto a por qué no implementan acciones al respecto responde al argumento de la meritocracia:

(...) pero así en resumido, No hay, no hay una política definida, lo que vamos viendo es la capacidad de la persona más allá de su género, no vamos direccionando el perfil de género. El proceso de selección es abierto y vamos perfilando los perfiles idóneos para los puestos, independientemente de si son varones o mujeres. (I.22).

Este argumento que refuerza indirectamente la segregación vertical, al no reconocer las barreras estructurales que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de mayor responsabilidad.

Es notable que un 38.05% de las empresas implemente acciones y políticas destinadas a reducir la brecha de género en su fuerza laboral. Entre las medidas específicas se destaca la inclusión de mujeres en las ternas finalistas de selección, como lo ilustra el *informante I.24*:

Se hace el mapeo de talento interno, donde se identifica el potencial de las personas, en base a eso se desarrollan los planes de acción para potenciar los perfiles identificados que puedan seguir escalando en liderazgo. Más allá de eso, en la búsqueda de talentos se busca que participen mujeres, sin forzar nada, porque la capacidad y perfil es lo que prima, pero siempre se hace una búsqueda más intensa para garantizar que las ternas de los procesos de ascenso cuenten con la presencia de mujeres.

Adicionalmente, se implementan políticas como programas de formación en liderazgo femenino, diagnósticos internos relacionados con el género, y acciones para fomentar la inclusión y la igualdad de condiciones. El *informante I.21* describe un enfoque integral:

Sí, sí tenemos dentro de nuestras cuatro áreas de trabajo, porque somos una empresa dedicada a promover la innovación, tenemos un área que se llama: igualdad, diversidad e inclusión para la innovación, y en eso marco promovemos acciones que promuevan la igualdad de oportunidades, la inclusión, que van a promover la gestión de la diversidad. Entre las acciones que hemos tomado están: diagnósticos de género, están el diseño de políticas de igualdad, diversidad e inclusión, programas de capacitación y formación en liderazgo para mujeres, está también el análisis de sectores y mercados, en términos de participación de mujeres, como el sector turismo. Además del diseño de planes, proyectos y propuestas. Además de una herramienta de diagnóstico de 360° que busca impulsar coherencia, pero es más que participación es coherencia en la gestión empresarial y organizacional en el marco de los valores de la igualdad, diversidad e inclusión.

Estas iniciativas demuestran un compromiso creciente por parte de algunas empresas para abordar la desigualdad de género en el ámbito laboral.

Se buscó la existencia de correlación entre dos variables: la proporción de mujeres en la plantilla de las empresas y el compromiso explícito de estas organizaciones para reducir la brecha de género. Sin embargo, no se encontró una correlación estadísticamente significativa como para tomarla en cuenta. No existe relación entre la proporción de mujeres como trabajadoras o directivas de las organizaciones y la voluntad o acción de políticas de cuidado y de reducción de brecha de género.

Lo que sí se identificó es una relación interesante entre la proporción de mujeres en cargos directivos y las acciones de mejora implementadas por las empresas. Se observa que las organizaciones con una representación femenina moderada en puestos de liderazgo (25%-50%) son las más proactivas en la implementación de acciones de mejora. En este rango, el 28% de las empresas toman acciones positivas, en contraste con el 19% que no lo hacen, marcando la mayor diferencia entre acción e inacción. Esta tendencia sugiere que las empresas en esta categoría podrían ser más conscientes de la necesidad de fomentar la equidad de género y, por lo tanto, más inclinadas a tomar medidas concretas.

El 61.95% de las empresas señaló no implementar política o acción puntual para reducir la brecha de género respecto a la presencia de mujeres en las empresas, en contraste, un 38.05% de las empresas implementan acciones y políticas destinadas a reducir la brecha de género en su fuerza laboral.

Las empresas medianas y pequeñas, particularmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), tienden a tener una mayor proporción de mujeres empleadas (Figura 14).

Este resultado sugiere que las estructuras empresariales menos jerárquicas y más flexibles podrían favorecer una mayor participación femenina, lo cual representa un área de oportunidad para la promoción de la equidad de género en diferentes contextos empresariales.

Respecto a las grandes empresas, generalmente muestran menor representación femenina, lo que podría indicar la presencia de barreras más arraigadas en estructuras organizacionales más tradicionales y complejas.

4.4.2 Variación por tamaño y tipo de empresa

Se observa que las empresas medianas y pequeñas, particularmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), tienden a tener una mayor proporción de mujeres empleadas, según lo reflejado en la Figura 15⁶.

Esta alta representación podría indicar que las empresas más pequeñas ofrecen mayor flexibilidad o menos barreras de entrada para las mujeres. Las pequeñas empresas mantienen esta tendencia, con las SRL liderando al tener un 90% de mujeres en su plantilla, el porcentaje más alto en toda la gráfica.

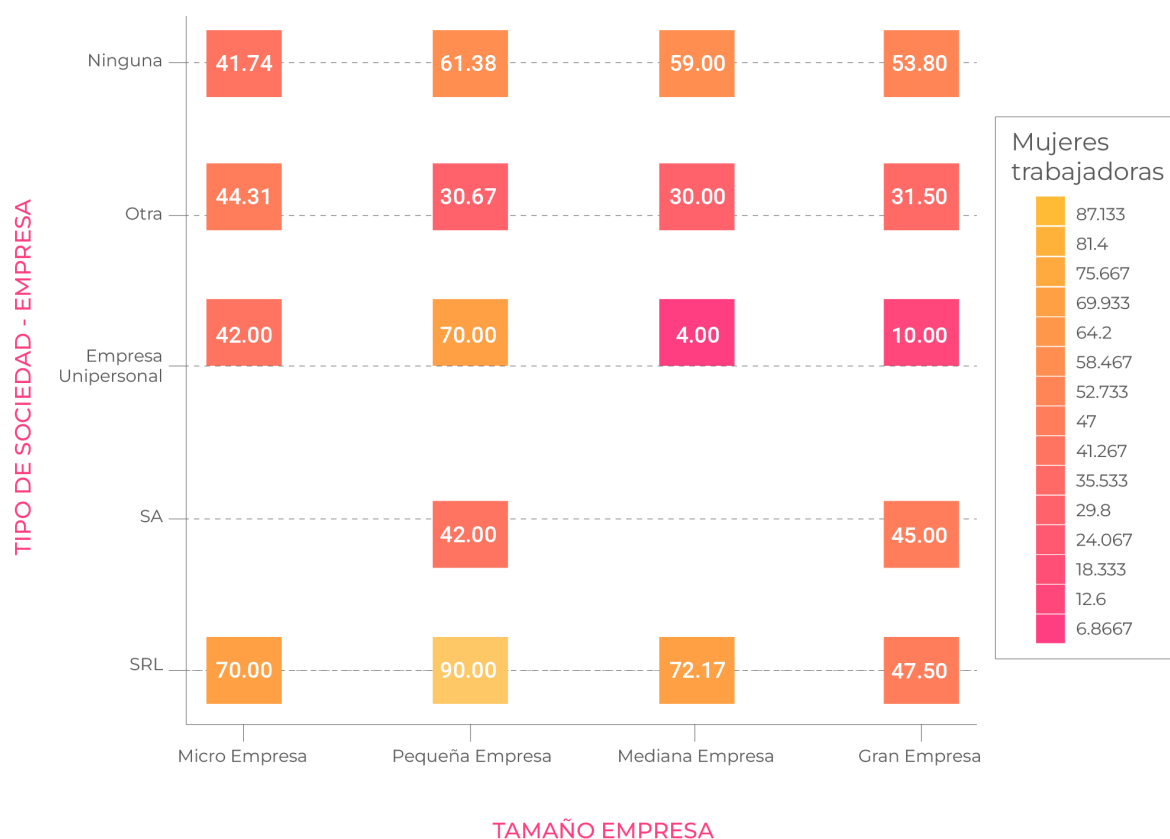
Sin embargo, a medida que aumenta el tamaño de las empresas, se evidencia una disminución general en la proporción de mujeres trabajadoras. Las medianas empresas muestran una reducción significativa, con porcentajes que oscilan entre el 30% y el 72.17%. Esta tendencia se acentúa aún más en las grandes empresas, donde la representación femenina cae notablemente, con excepción de la categoría "Otros" que mantiene un 53.80% de mujeres.

Las Sociedades Anónimas (SA) presentan una tendencia interesante, con una representación femenina relativamente constante que ronda el 30-44% a través de todos los tamaños de empresa. Esto sugiere que este tipo de estructura empresarial podría tener políticas o culturas organizacionales que mantienen una proporción más estable de mujeres, independientemente del tamaño de la empresa.

⁶ Este tipo de gráfica es conocida como un mapa de calor o heatmap. Las características que definen a esta gráfica como un mapa de calor son: 1) Estructura matricial: Los datos se presentan en una matriz donde cada celda representa la intersección de dos variables categóricas (en este caso, el tamaño de la empresa y el tipo de empresa). 2) Codificación por color: Los valores numéricos (porcentajes de mujeres trabajadoras) se representan mediante una escala de colores. En este caso, los colores van desde el morado oscuro (porcentajes más bajos) hasta el amarillo (porcentajes más altos), pasando por tonos de azul y verde. 3) Leyenda de color: A la derecha se incluye una leyenda que muestra la correspondencia entre los rangos de porcentajes y los colores utilizados. 4) Valores numéricos: Además de la representación por color, cada celda contiene el valor numérico exacto, lo que permite una lectura precisa de los datos.

Estructura de la gráfica: a) El eje X representa el tamaño de la empresa: Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. b) El eje Y muestra diferentes tipos de empresas: SRL, SA, Empresa Unipersonal y Otros. c) Cada celda contiene un porcentaje que indica la proporción de mujeres trabajadoras. d) Los colores corresponden a rangos de porcentajes según la leyenda a la derecha.

Figura 14. Presencia de mujeres trabajadoras por tipo y tamaño de empresa (porcentaje de mujeres respecto al tamaño y tipo de empresa)



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

4.4.3 Proporción de mujeres en cargos directivos e implementación de acciones de reducción de la brecha de género

Curiosamente, en la **Figura 15** se observa una tendencia decreciente en la implementación de acciones de mejora a medida que aumenta la proporción de mujeres en cargos directivos. En el rango de 50%-75%, la brecha entre empresas que toman acciones (16%) y las que no (13%) se reduce, mientras que en el rango de 75%-100%, solo el 9% de las empresas implementan acciones frente al 4% que no lo hacen. Esta disminución podría interpretarse de varias maneras: quizás las empresas con mayor representación femenina consideren que ya han logrado un nivel satisfactorio de equidad, o tal vez enfrentan menos presión para implementar cambios adicionales.

Es notable que las empresas con la menor representación femenina en cargos directivos (hasta 25%) muestran la menor iniciativa para tomar acciones, con solo un 9% implementando mejoras frente a un 8% que no lo hace. Esta paridad sugiere una posible falta de reconocimiento de la necesidad de cambio en estas organizaciones, o quizás una resistencia más arraigada a la promoción de la equidad de género en niveles de liderazgo. En general, estos datos resaltan la complejidad de la relación entre la representación femenina en altos cargos y la disposición de las empresas para implementar cambios, subrayando la necesidad de estrategias diferenciadas para promover la equidad de género en diversos contextos organizacionales.

Se evidencia una subrepresentación significativa de las mujeres en los altos cargos corporativos: el 70% de las empresas bolivianas mantienen una representación de mujeres inferior al 50% en su plantilla, y solo el 28% tiene más del 50% de mujeres en puestos directivos (Figura 12).

Las barreras estructurales para la participación y ascenso de las mujeres en el mercado laboral formal persisten, lo cual subraya la necesidad de políticas más efectivas que impulsen la equidad de género y la redistribución del trabajo de cuidado en el ámbito empresarial. Solo un 11% alcanza una representación de mujeres entre el 75% y el 100%.

Las organizaciones con una representación femenina moderada en puestos de liderazgo (25%-50%) son las más proactivas en la implementación de acciones de mejora.

Figura 15. Acciones para reducir la brecha de género según proporción de mujeres en cargos directivos (relación mujeres en cargos directivos con acciones empresariales para promoverla equidad de género)



Nota. Elaboración en base a encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

4.4.4 Diferencias regionales significativas

Las diferencias regionales también son destacadas en los resultados, siendo Santa Cruz la ciudad con la representación femenina más alta y mayor adopción de políticas de conciliación, en comparación con otras ciudades como La Paz, El Alto y Cochabamba (Figura 17 adjunta a continuación en el documento). Este hallazgo subraya la necesidad de adaptar las políticas de género a los contextos locales específicos, asegurando que las medidas de conciliación sean efectivas y adecuadas a las condiciones de cada región.

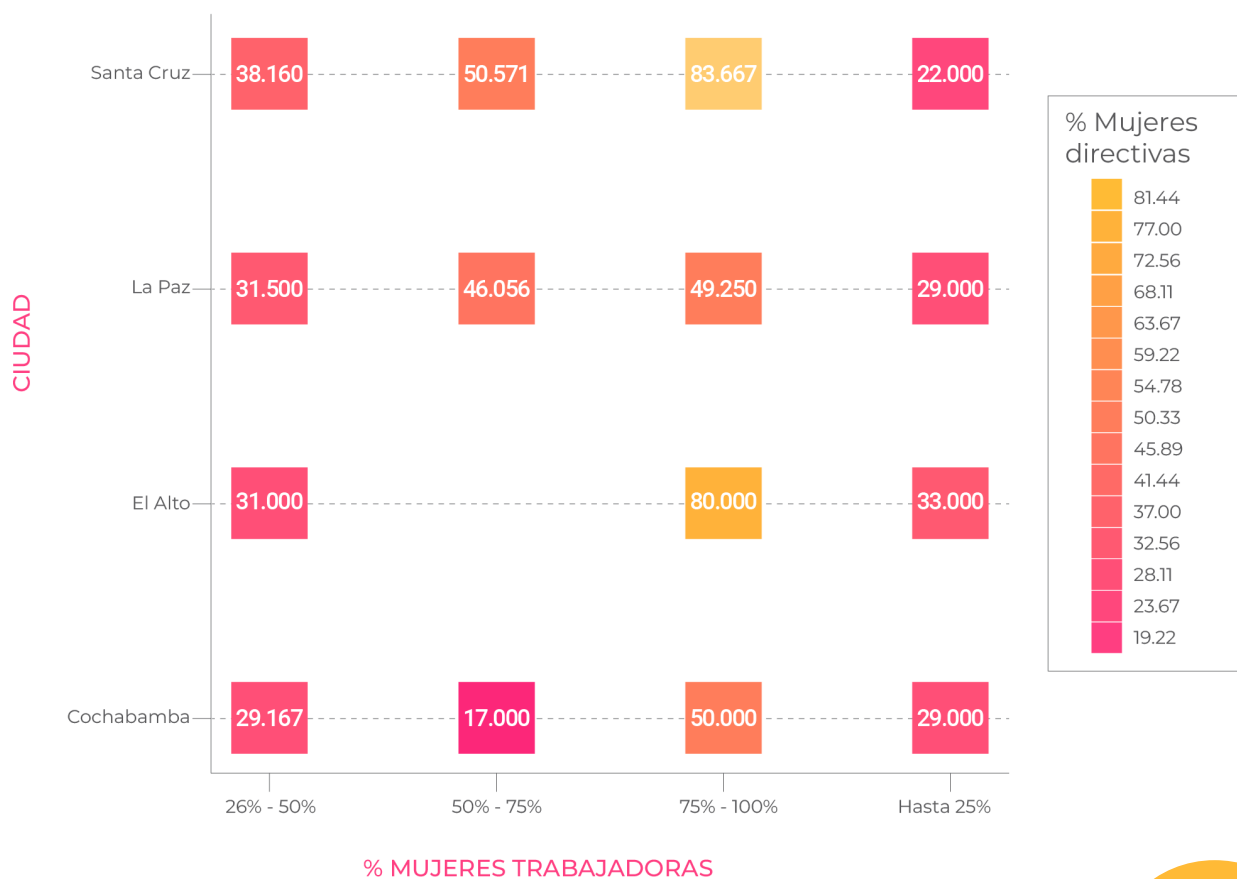
Las variaciones entre ciudades y tamaños de empresa son notables. Mientras que El Alto presenta el porcentaje más alto de mujeres en empresas medianas, también muestra el más bajo en empresas grandes. Cochabamba, por su parte, exhibe porcentajes generalmente más bajos, excepto en las empresas medianas. Esta disparidad sugiere que factores locales, como la cultura empresarial, las políticas de empleo y las oportunidades económicas, influyen significativamente en la participación laboral femenina. Las empresas grandes tienden a tener menor representación femenina, lo que podría indicar barreras persistentes para el avance de las mujeres en organizaciones de mayor envergadura. Estos datos resaltan la necesidad de estrategias específicas para fomentar la equidad de género en el ámbito laboral, especialmente en empresas grandes y pequeñas en ciertas ciudades.

Las variaciones entre ciudades y tamaños de empresa demuestran disparidades relevantes y diferencias regionales significativas, lo cual sugiere que las estrategias para promover la conciliación laboral-familiar y la equidad de género deben ser adaptadas a las realidades culturales, económicas y sociales específicas de cada región:

Factores locales, como la cultura empresarial, las políticas de empleo y las oportunidades económicas, influyen significativamente en la participación laboral femenina y en la implementación de políticas de conciliación y equidad.

Si bien las empresas medianas y grandes, principalmente, integran el tema de género en los distintos niveles jerárquicos, no plantean el tema de género como conductor estratégico de la organización, salvo en el caso de 26 empresas puntuales.

Figura 16. Presencia de mujeres de acuerdo al tamaño y ciudad de la muestra (relación porcentaje de mujeres trabajadoras en relación a las ciudades y porcentajes de participación de mujeres en cargos directivos)



Nota. Elaboración en base a encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

4.4.5 Sector STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y el “suelo pegajoso”

Los sectores STEM enfrentan desafíos particulares para lograr la equidad de género debido a la limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas y fenómenos como el “suelo pegajoso”⁷, lo que indica la necesidad de políticas específicas que promuevan la inclusión de mujeres en áreas técnicas y científicas.

La cultura organizacional en Bolivia se encuentra en un periodo de transición. Si bien la mayoría de las empresas no considera el uso de beneficios de cuidado como una falta de compromiso, persisten ciertas reservas y estigmas. Esta evolución se refleja también en la percepción cambiante sobre las horas extra como indicador de lealtad. Sin embargo, la falta de seguimiento y evaluación sistemática de estas políticas, evidenciada por el bajo porcentaje de empresas que mantienen estadísticas sobre el uso de beneficios, dificulta la medición de su efectividad real. Además, ciertos sectores, especialmente aquellos relacionados con STEM, enfrentan desafíos particulares para lograr la equidad de género debido a la limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas y fenómenos como el “suelo pegajoso”

Los sectores STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés) enfrentan barreras estructurales y desafíos particulares para lograr la equidad de género debido a la limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas y brechas como el “suelo pegajoso”. Este hallazgo subraya la necesidad de políticas y estrategias específicas, por sector, para abordar las barreras únicas que enfrentan las mujeres en diferentes campos profesionales y promover su inclusión en áreas técnicas y científicas. No atender este tema puede impactar en la subrepresentación de mujeres en planillas y en altos cargos corporativos.

Es importante también destacar las dificultades que enfrentan algunas empresas en la intención de lograr una mayor equidad de género dentro de la institución en empresas que requieren de Persona trabajadora en las áreas relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas y el trabajo de orden técnico, tanto por la reducción de oferta de mujeres formadas en el área, pero además debido a situaciones definidas como “suelo pegajoso o resbaladizo” (Berheide, 1992), como refiere el informante **I.23**:

La política de género para la gestión de recursos humanos, busca generar equidad y generar condiciones para que las mujeres en todos los niveles, no solo a nivel directivo, realmente se busca que tengan las posibilidades de desarrollar su trabajo. La gran dificultad que tenemos es que cuando elegimos mujeres en puestos operativos, técnicos, o de tipo ingeniería, y es que, por presión familiar, por el cuidado de los hijos o papás, por presión de los maridos, terminan renunciando. Sin embargo, hemos intentado implementar políticas que les permitan quedarse. Le pongo un ejemplo, a nivel operativo que es la gente que está en contacto. El 2020 el 43% eran mujeres, hoy en día estamos en el 48% y al final los futuros jefes de mando surgen del nivel operativo, entonces mientras más mujeres tengamos a nivel operativo, más mujeres tendremos luego a nivel ejecutivo.

Es relevante evidenciar que empresas de mayor capital y volumen de transacciones están interesadas en temas de eficiencia de costos, gobernanza y medio ambiente como tendencia operativa. Si bien las empresas medianas y grandes, principalmente, integran el tema de género como tal, en los distintos niveles jerárquicos de la organización, no plantean el tema de género como conductor estratégico de la organización, salvo en el caso de 26 empresas puntuales que se describirán más adelante como ejemplo de buenas prácticas.

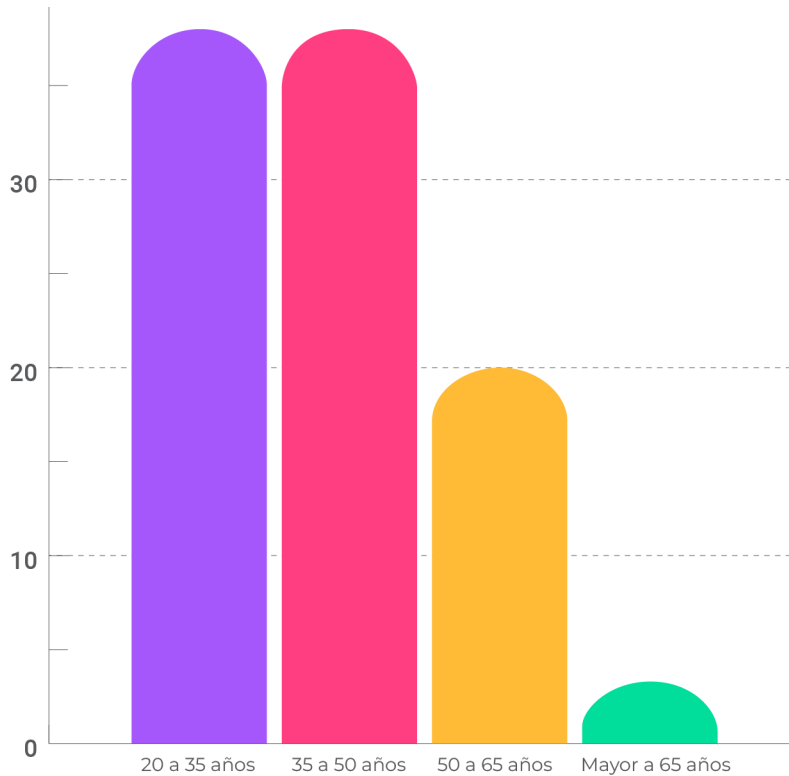
⁷ El término “sticky floor” fue introducido por Catherine Berheide en 1992 en su estudio sobre las mujeres en puestos de administración pública. Se refiere a los trabajos tradicionalmente femeninos con bajos salarios y pocas oportunidades de ascenso. Incluye las responsabilidades familiares y domésticas que a menudo recaen desproporcionadamente en las mujeres. Refleja la dificultad de las mujeres para salir de posiciones de entrada y avanzar en sus carreras.

4.4.6 Cultura organizacional en transición

Características de la población encuestada

A la encuesta y entrevista de colaboradores respondieron mayoritariamente mujeres con un 67% de la muestra, frente a un 31% de varones y un 1.6% que se identificó como no binario.

Figura 17. Edad de las personas trabajadoras

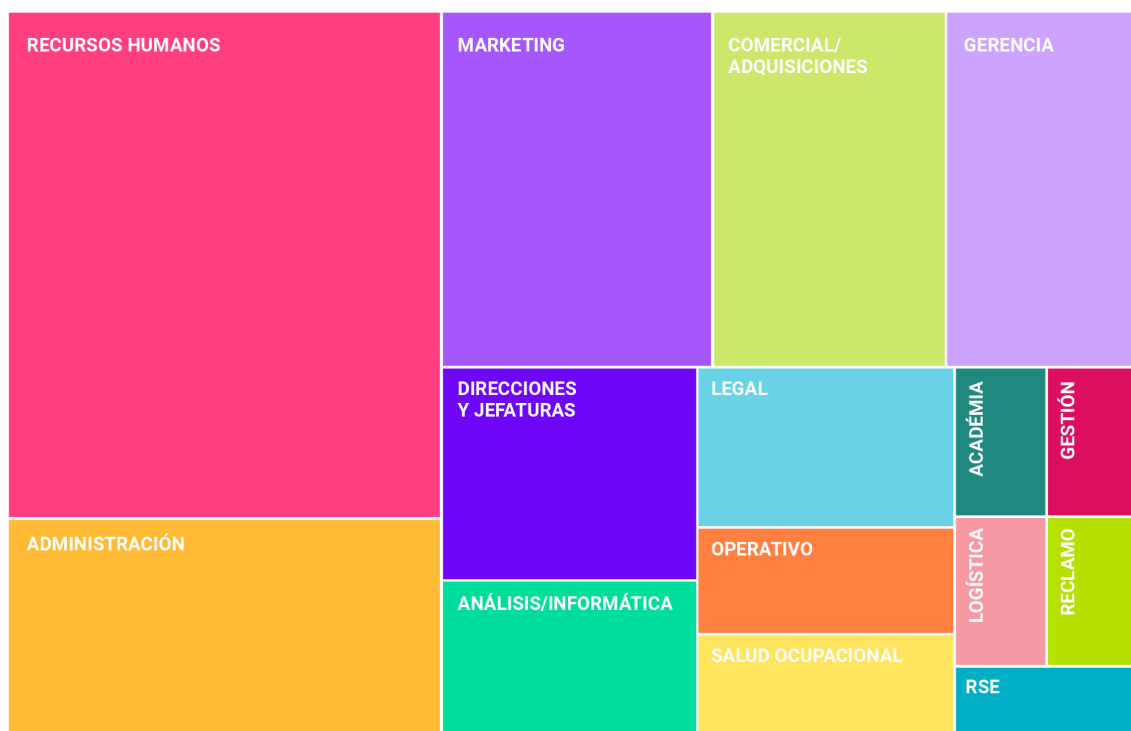


Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La mayor parte de la muestra se concentra en los grupos de 20 a 50 años, lo que sugiere que la población estudiada está compuesta principalmente por adultos jóvenes y de mediana edad. Esto puede tener implicaciones en términos de políticas de cuidado y conciliación laboral, ya que estos grupos suelen estar en etapas activas de sus carreras profesionales y posiblemente enfrentan mayores demandas en términos de equilibrio trabajo-vida.



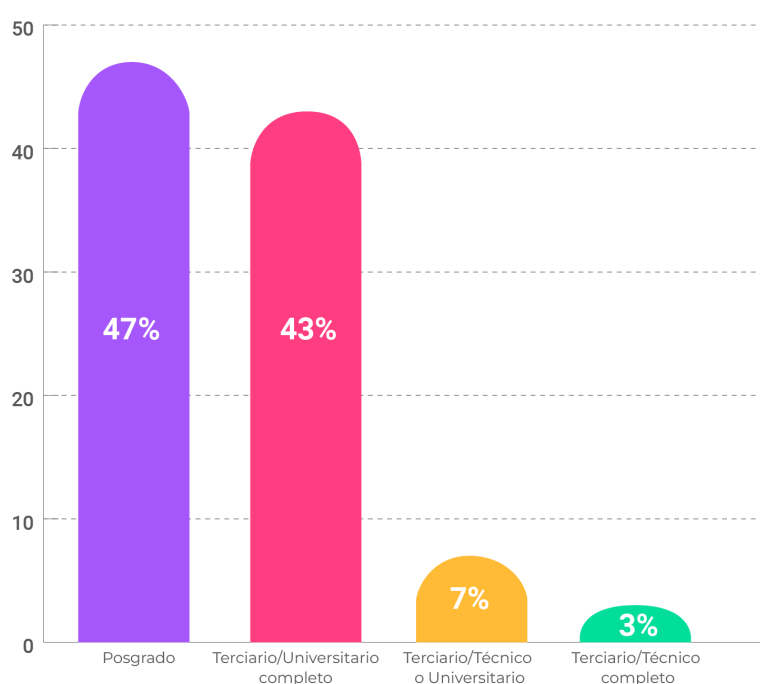
Figura 18. Áreas de desempeño de las personas trabajadoras



Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La muestra de colaboradores estuvo condicionada a la designación de la gerencia encuestada en primera instancia, lo que, si bien no permitió elegir una muestra más ideal, sí refleja una diversidad de puestos de trabajo dentro de las organizaciones analizadas. La muestra tiene una predominancia de funcionarios correspondientes al área de Recursos Humanos, un 7% corresponde a cargos de dirección y jefatura, mientras que el resto de los encuestados corresponden a funcionarios de mandos medios y colaboradores de las áreas descritas.

Figura 19. Nivel de formación académica de las personas trabajadoras

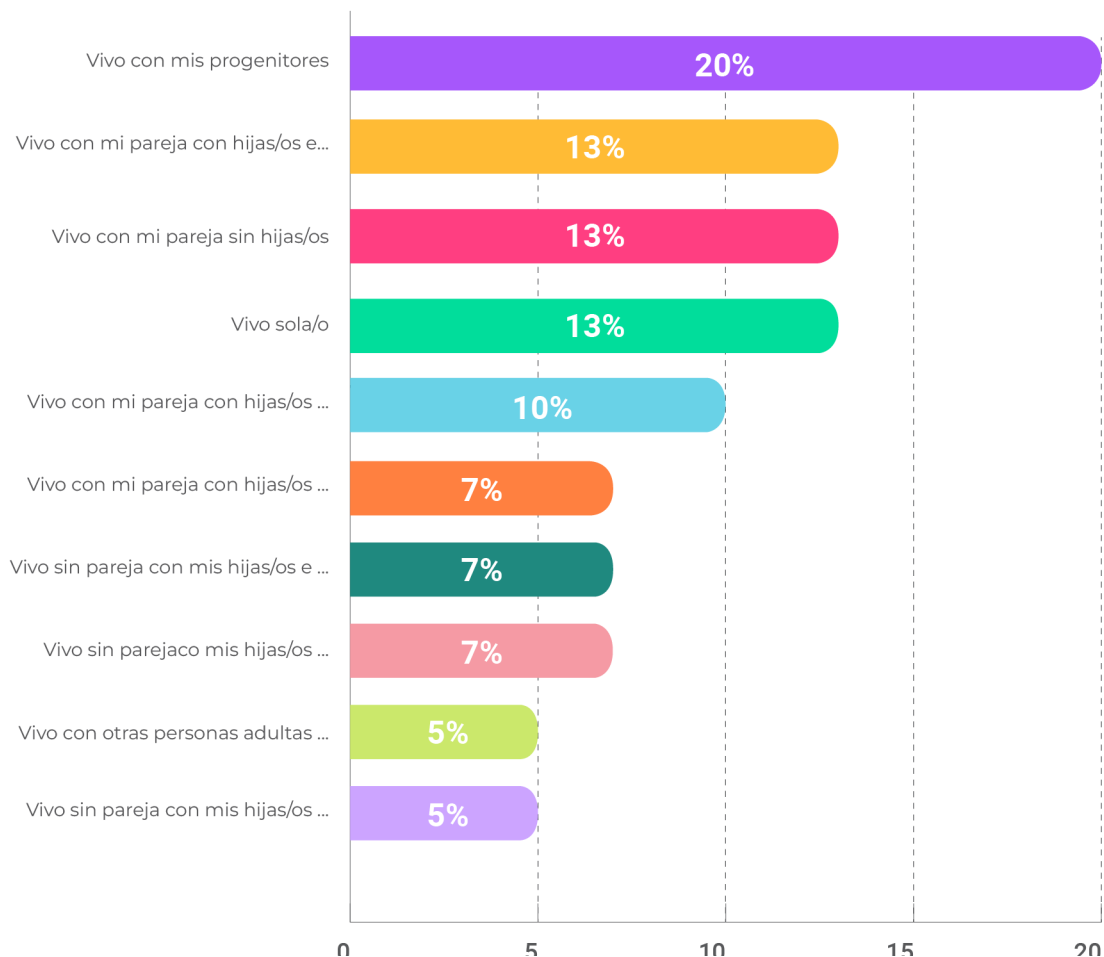


Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

Todos los participantes de la encuesta-entrevista tienen al menos formación técnica incompleta, por tanto, todos cuentan con el bachillerato, por lo que se encuentran por encima del promedio de años de escolarización en el país.

Respecto a la situación de hogar, los datos se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 20. Situación de hogar de las personas trabajadoras



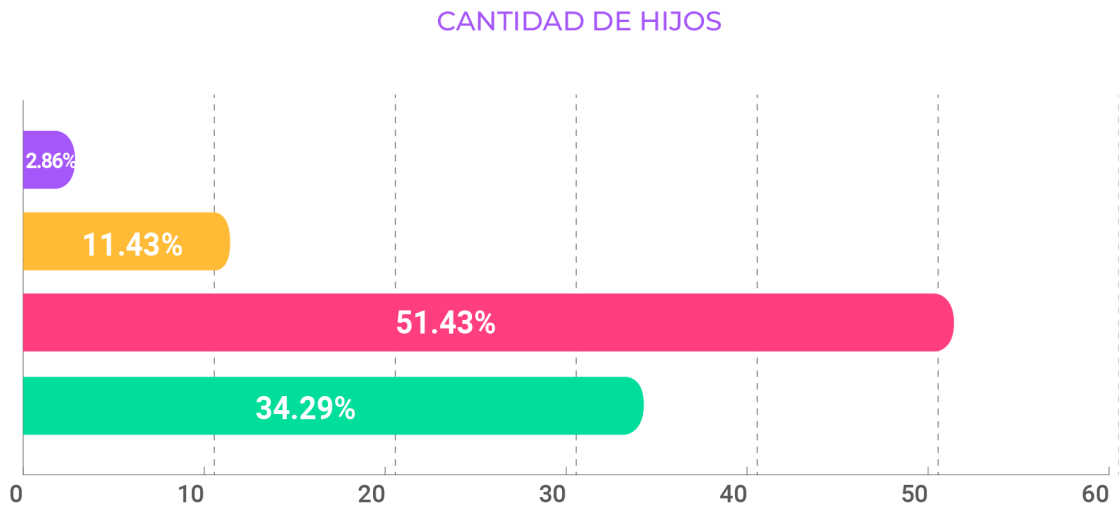
Nota. Elaboración en base a la encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La **Figura 20** muestra diversas configuraciones de hogar entre los participantes de la encuesta, con una notable variedad en los arreglos de convivencia. El grupo más grande, con el 20%, vive con sus progenitores, lo que puede reflejar factores económicos, culturales o de apoyo familiar. Un 17% vive con pareja e hijos (10% con hijos menores de 12 años y 7% con hijos mayores de 12 años). Un 14% de los encuestados vive sin su pareja y con hijos (7% con hijos menores de 12 años y 7% con hijos mayores de 12 años). Un 13% vive solo; un 5% vive con otros adultos y un 5% vive con adultos mayores. Además, un 5% de los encuestados vive con su pareja y tiene hijos en otra residencia, lo que puede sugerir arreglos de custodia compartida u otras circunstancias particulares. Esta variedad de configuraciones destaca la necesidad de considerar políticas inclusivas que reconozcan y apoyen las diferentes estructuras familiares.

La mayoría de los encuestados señalan vivir a una distancia de entre 5 y 30 minutos del lugar de trabajo, habiendo solamente un 10% de la población que tardaría entre 30 y 90 minutos en llegar a su lugar de trabajo.

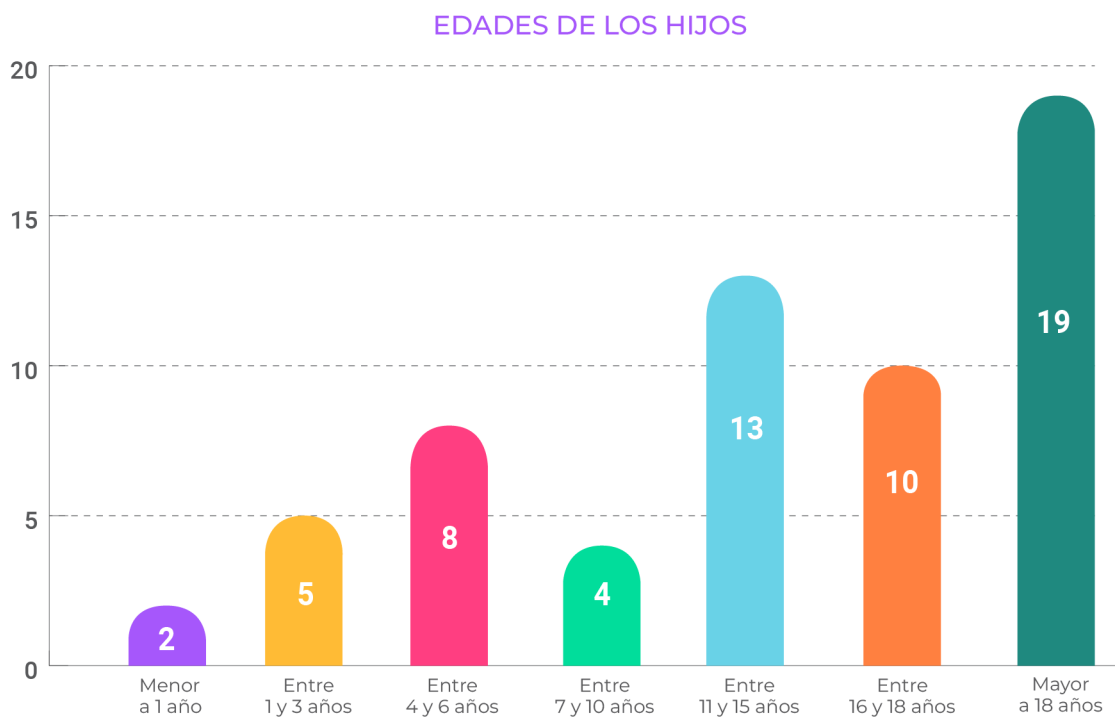
Respecto a la tenencia de hijos el 59% de los participantes de la encuesta-entrevista tienen hijos/as. La media de hijos de los encuestados es de 1.66.

Figura 21. Número de hijos de las personas trabajadoras



Nota. Elaboración en base a la encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

Figura 22. Edades de los hijos de las personas trabajadoras



Nota. Elaboración en base a encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

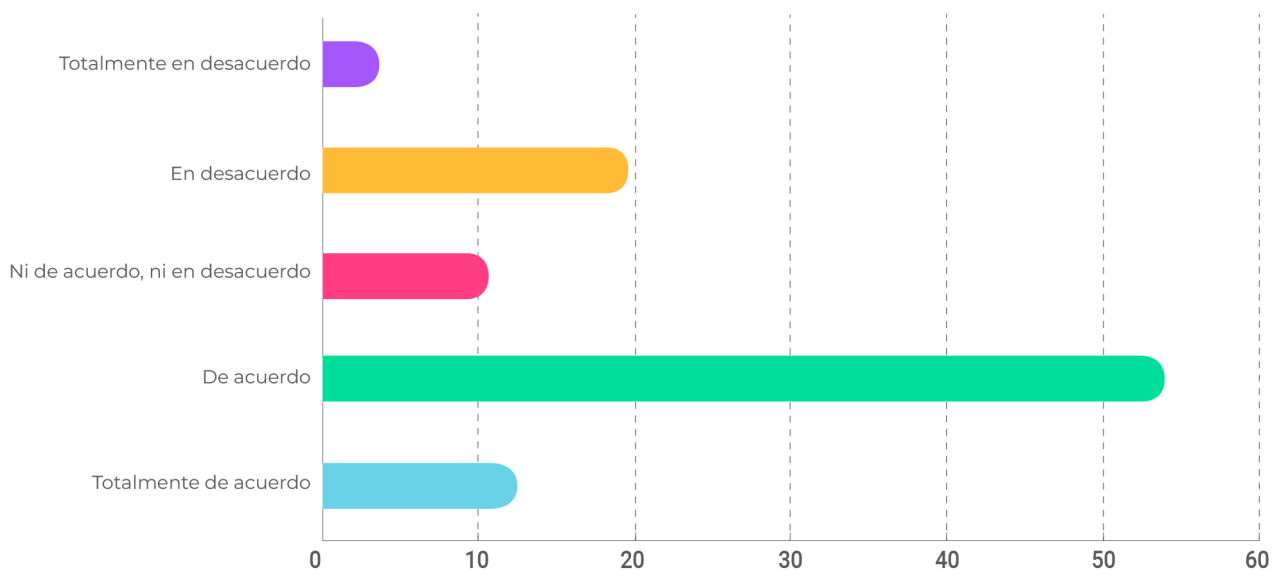
La presencia y edad de los hijos son factores relevantes en la evaluación del derecho al cuidado, dadas las necesidades específicas de atención que requieren de los colaboradores. Un 14.8% de los encuestados y entrevistados declara ser responsable de personas con necesidades particulares, incluyendo adultos mayores, jóvenes y niños.



Se evidencia una brecha entre las políticas empresariales de conciliación y la diversidad de estructuras familiares que no está siendo adecuadamente atendidas. Este hallazgo demuestra la necesidad de enfoques más inclusivos en las políticas empresariales de conciliación, para asegurar que las necesidades de todas las configuraciones familiares (incluyendo familias monoparentales, parejas del mismo sexo, y empleadas/os con responsabilidades de cuidado de adultos mayores o personas con discapacidades).

A pesar de la implementación de beneficios de cuidado, persisten reservas y estigmas relacionados con su uso, lo que indica que la cultura organizacional sigue en transición (**Figura 18**). Aunque la mayoría de los empleados no ve el uso de beneficios como una falta de compromiso, aún existe la necesidad de un cambio cultural más profundo para normalizar la utilización de estos derechos sin penalizaciones implícitas.

Figura 23. Consideración de uso de beneficios o cuidado como falta de compromiso con la institución por parte de las personas trabajadoras (porcentaje de respuestas en escala Likert)



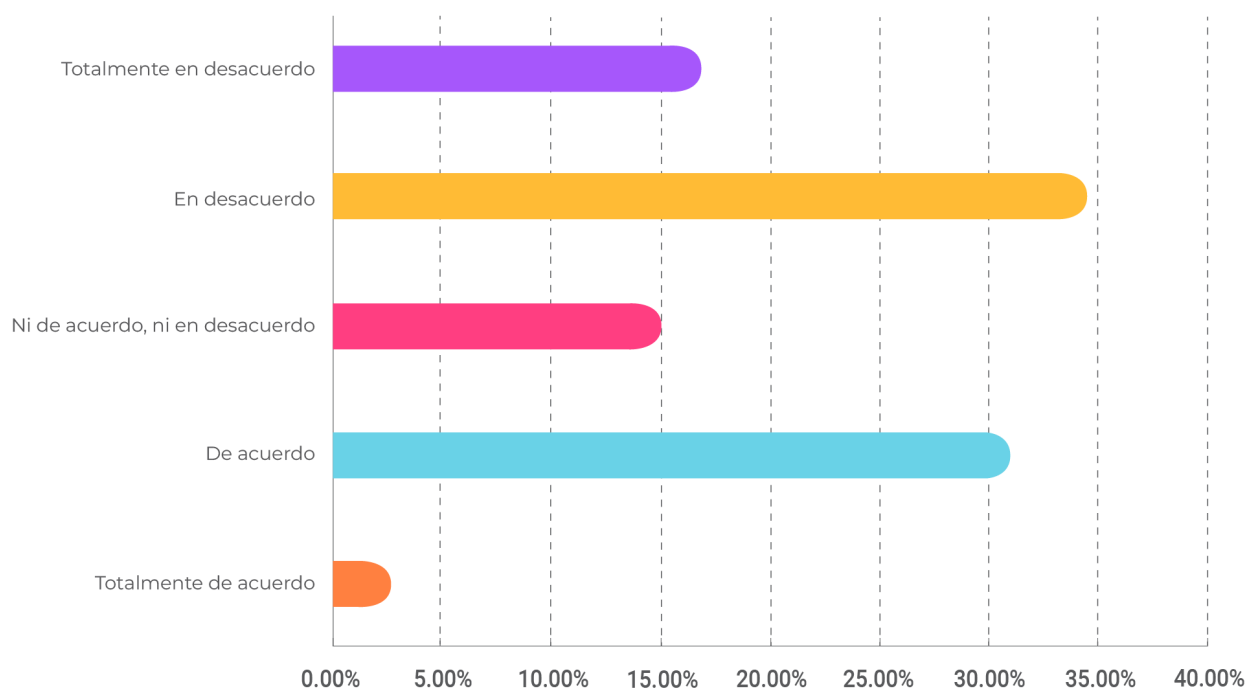
Nota. Elaboración en base a encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La **Figura 23** revela una tendencia generalmente positiva en la percepción del uso de beneficios de cuidado en el entorno laboral. La mayoría de los encuestados están parcialmente en desacuerdo con la idea de que utilizar estos beneficios implica una falta de compromiso institucional, lo cual es alentador. Esta postura, junto con aquellos que están totalmente en desacuerdo, forma el grupo más significativo, sugiriendo una cultura organizacional que en gran medida apoya el uso de estos beneficios. Sin embargo, es importante notar que existe una proporción considerable de personas que están parcialmente de acuerdo con la afirmación, indicando que aún persisten ciertas reservas o estigmas asociados con el uso de beneficios de cuidado.

La distribución variada de opiniones, con una baja representación de neutralidad, sugiere que este es un tema sobre el cual la mayoría de las personas tiene una postura definida. Es particularmente positivo observar que muy pocos están totalmente de acuerdo con la idea de que el uso de beneficios equivale a falta de compromiso. No obstante, la presencia de opiniones parcialmente de acuerdo señala que todavía hay trabajo por hacer en términos de cambiar percepciones y eliminar completamente cualquier estigma asociado con el uso de estos beneficios.

Estas observaciones tienen implicaciones importantes para las organizaciones. Aunque la tendencia general es positiva, los resultados sugieren que podría ser beneficioso implementar programas de concientización para reforzar la idea de que el uso de beneficios de cuidado es un derecho legítimo y no afecta negativamente la percepción del compromiso del empleado.

Figura 24. Consideración de uso de horas extra como forma de compromiso de la persona trabajadora con la institución (porcentaje de respuestas en escala Likert)



Nota. Elaboración en base a la encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

La **Figura 24** de escala Likert revela una distribución variada de opiniones sobre si las horas extra reflejan la lealtad de los trabajadores hacia la institución. La tendencia más notable es la polarización entre quienes están «parcialmente de acuerdo» y «parcialmente en desacuerdo», siendo estas las dos categorías con mayor frecuencia. Esta división sugiere que, mientras muchas empresas aún asocian las horas extra con la lealtad, existe una creciente conciencia de que esta relación no es necesariamente directa o absoluta.

Es significativo que las opiniones extremas («Totalmente de acuerdo» y «Totalmente en desacuerdo») tengan frecuencias más bajas, con «Totalmente en desacuerdo» siendo la menos común. Esto indica que pocas empresas rechazan completamente la idea de las horas extra como muestra de lealtad, mientras que un número moderado aún mantiene firmemente esta creencia. La presencia de respuestas en la categoría neutral («Ni de acuerdo ni en desacuerdo») sugiere que algunas empresas están en proceso de reevaluar sus perspectivas sobre este tema.

Esta distribución de opiniones refleja un entorno laboral en transición, donde coexisten visiones tradicionales que valoran las horas extra como signo de compromiso, con perspectivas más modernas que cuestionan esta asociación. Tal diversidad de percepciones sugiere que las empresas se encuentran en diferentes etapas de evolución en cuanto a su cultura laboral y la valoración del equilibrio entre trabajo y vida personal. Este panorama plantea la necesidad de un diálogo continuo en las organizaciones sobre cómo medir y valorar el compromiso de los empleados más allá de las horas trabajadas.

El trabajo de horas extras afecta negativamente la satisfacción de las/os empleadas/os con la conciliación de la vida personal-familiar-laboral, dado que las horas extras, tradicionalmente percibidas como un indicador de lealtad o compromiso y ello obstaculiza la implementación efectiva de las políticas de cuidado.

Aunque la mayoría de las/os empleadas/os no percibe falta de compromiso cuando usa de beneficios de cuidado, aún existe la necesidad de un cambio cultural más profundo para normalizar la utilización de estos derechos sin penalizaciones implícitas.

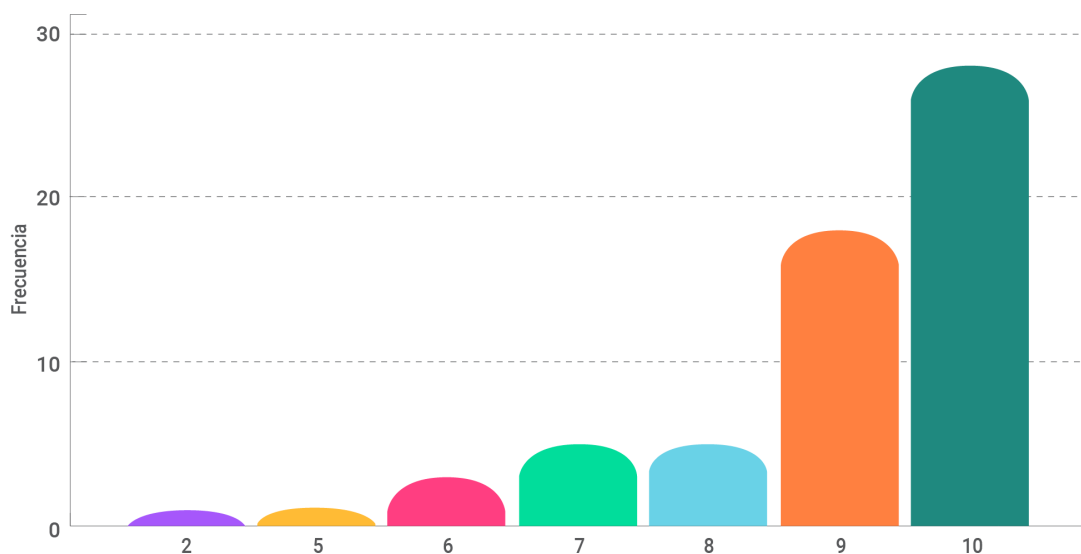
Los resultados sugieren que podría ser beneficioso implementar programas de concientización para reforzar la idea de que el uso de beneficios de cuidado es un derecho legítimo y no debería afectar negativamente la percepción del compromiso de las/os empleadas/os. La transición hacia una cultura organizacional que valore plenamente el equilibrio entre trabajo y vida personal – familiar-laboral requiere de esfuerzos sostenidos y multifacéticos.

El análisis del panorama laboral boliviano revela una persistente desigualdad de género, a pesar de los avances logrados en los últimos años. La mayoría de las empresas aún muestran una representación femenina inferior al 50% en su plantilla, con una brecha aún más pronunciada en los puestos directivos. Esta disparidad se manifiesta de manera diferente según el tamaño y tipo de empresa, siendo las medianas y pequeñas, particularmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada, las que tienden a ofrecer un ambiente más equitativo en términos de género.

Las diferencias regionales son notables, con Santa Cruz destacándose como líder en representación femenina, mientras que otras ciudades como La Paz, El Alto y Cochabamba presentan variaciones significativas. Esta diversidad geográfica se refleja también en la implementación de políticas de cuidado y beneficios laborales. Aunque existe una tendencia general hacia la adopción de medidas de flexibilidad laboral y apoyo familiar, los beneficios más específicos y costosos, como guarderías o apoyo para el cuidado de mayores, son menos frecuentes. Es alentador observar que un número creciente de empresas está implementando acciones específicas para reducir la brecha de género, aunque estas iniciativas aún no son mayoritarias.

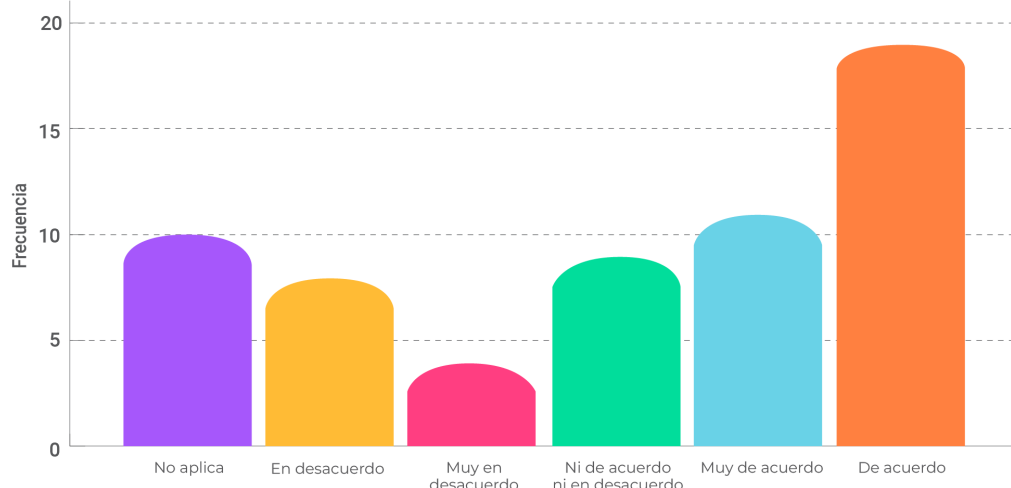
La cultura organizacional en Bolivia se encuentra en un periodo de transición. Si bien la mayoría de las empresas no considera el uso de beneficios de cuidado como una falta de compromiso, persisten ciertas reservas y estigmas. Esta evolución se refleja también en la percepción cambiante sobre las horas extra como indicador de lealtad. Sin embargo, la falta de seguimiento y evaluación sistemática de estas políticas, evidenciada por el bajo porcentaje de empresas que mantienen estadísticas sobre el uso de beneficios, dificulta la medición de su efectividad real. Además, ciertos sectores, especialmente aquellos relacionados con STEM, enfrentan desafíos particulares para lograr la equidad de género debido a la limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas y fenómenos como el «suelo pegajoso».

Figura 25. Apoyo del jefe superior para conciliar la vida laboral con la vida familiar (diferencial semántico en escala del 1 al 10)



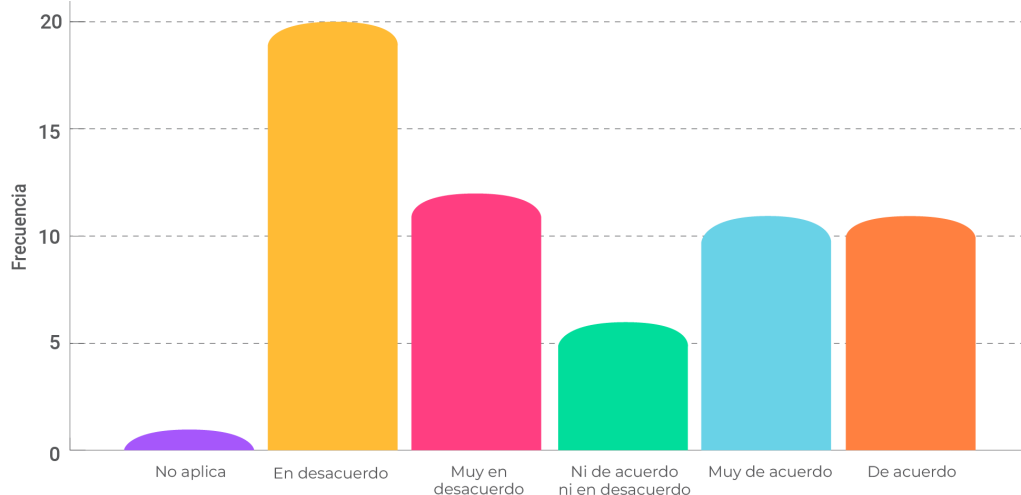
Nota. Elaboración en base a la encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

Figura 26. Valoración positiva del cumplimiento de horas extras por los jefes (número de respuestas en escala Likert)



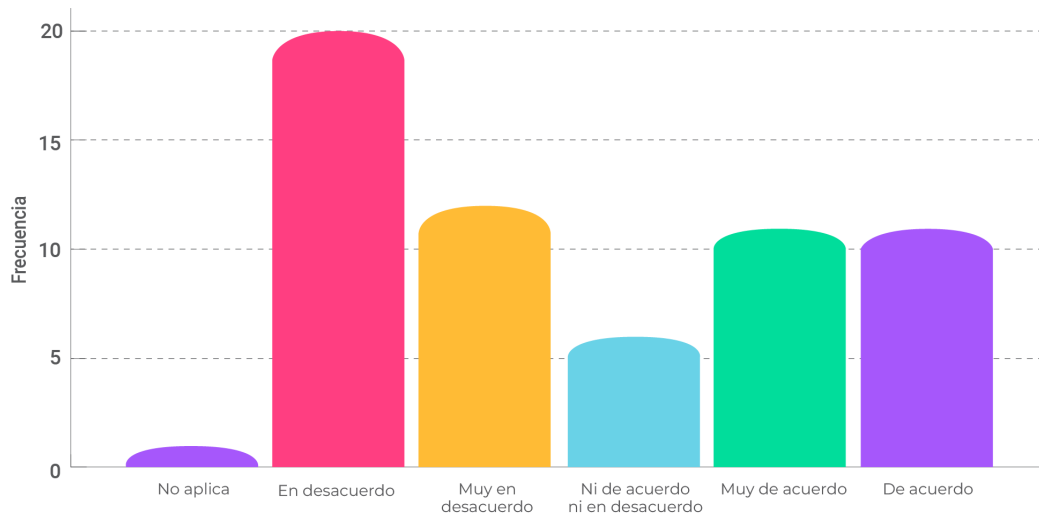
Nota. Elaboración en base a la encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

Figura 27. Percepción sobre la valoración de jefes por uso de beneficios por parte de las personas trabajadoras (frecuencia o número de respuestas en escala Likert)



Nota. Elaboración propia en base la encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

Figura 28. Empleo de las facilidades horarias o licencias extendidas puede afectar la valoración de mis colegas (frecuencia o número de respuestas en escala Likert)

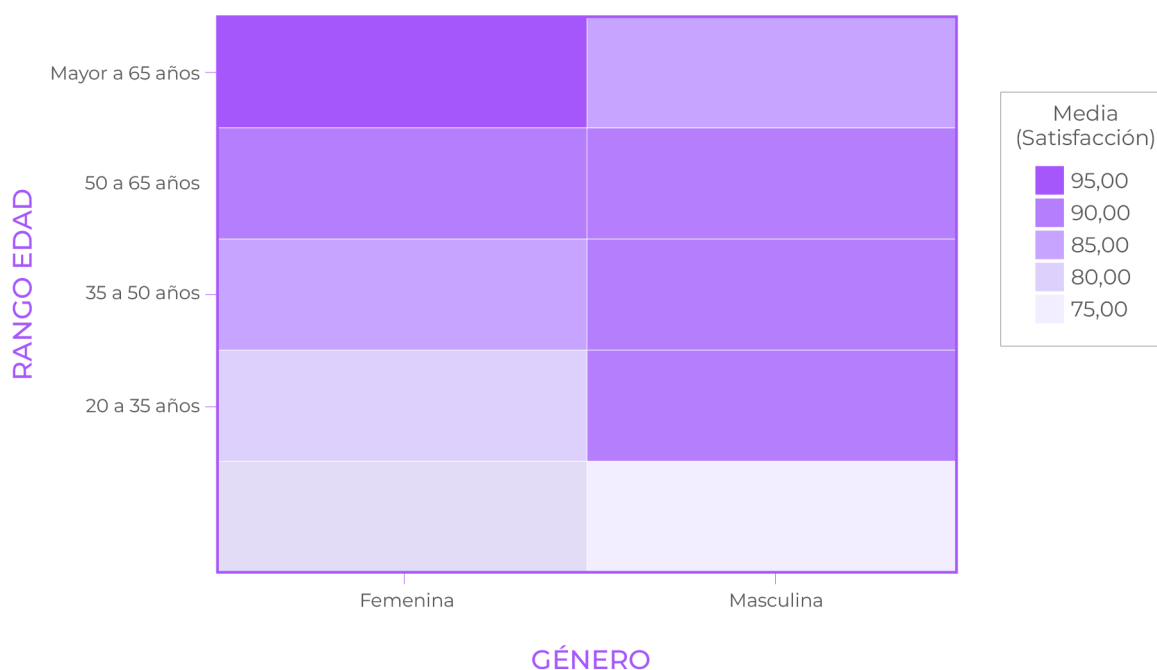


Nota. Elaboración en base la encuesta "Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024".

Respecto a la percepción de las personas trabajadoras sobre la valoración de los jefes y colegas sobre el uso o goce de los derechos laborales o de cuidado, el análisis de las Figuras 26, 27, 28 y 29 revela una percepción mayoritariamente positiva de las personas trabajadoras respecto a cómo sus jefes valoran el uso de beneficios y derechos de cuidado. Aunque existe cierta preocupación entre algunos empleados sobre el posible impacto negativo de utilizar opciones como el trabajo remoto o la reducción horaria, la tendencia general es favorable. Destaca especialmente la alta valoración que recibe el apoyo del liderazgo para conciliar la vida personal y laboral, así como la percepción de que se aprecia el trabajo fuera de horario.

Sin embargo, es importante notar que persiste un grupo de personas trabajadoras que teme que el uso de estos beneficios pueda afectar negativamente su valoración profesional. Esto sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y las políticas que aseguren que todos los empleados se sientan cómodos aprovechando estas opciones sin temor a repercusiones. En general, el ambiente laboral parece ser propicio para la conciliación, pero hay margen de mejora para eliminar completamente las percepciones negativas y fomentar un uso más generalizado y sin preocupaciones de los beneficios de cuidado ofrecidos por la empresa.

Figura 29. Satisfacción de las personas trabajadoras respecto a las políticas de cuidado y conciliación laboral-familiar (relación nivel de satisfacción conciliación trabajo y vida familiar)



Fuente: Elaboración en base la encuesta “Políticas de cuidado en el ámbito empresarial, 2024”.

La **Figura 29**⁸ ofrece una visión reveladora sobre los niveles de satisfacción laboral, desglosados por género y rangos de edad, en una escala del 1 al 100. A primera vista, se observa una clara disparidad entre hombres y mujeres, así como variaciones significativas entre los diferentes grupos etarios.

⁸ Esta gráfica es un mapa de calor (heatmap). Es un tipo de visualización que utiliza colores para representar valores numéricos en una matriz bidimensional. En este caso específico:

Tipo de gráfica: Mapa de calor (heatmap): Procedimiento de interpretación: El eje vertical (Y) representa los rangos de edad de los trabajadores. El eje horizontal (X) representa el género (Femenino y Masculino). Cada celda del mapa corresponde a la intersección de un rango de edad y un género. La intensidad del color en cada celda indica el nivel de satisfacción: Colores más claros (tendiendo al blanco) representan niveles más altos de satisfacción; colores más oscuros (tendiendo al rojo intenso) representan niveles más bajos de satisfacción. La leyenda a la derecha muestra la escala de satisfacción, que debería ir del cero al 100, pero no hubo respuestas por debajo de 70. Para interpretar, se debe comparar la intensidad del color entre las diferentes celdas, tanto dentro de cada género como entre géneros. Las diferencias de color entre celdas adyacentes o correspondientes indican variaciones en los niveles de satisfacción entre grupos de edad y géneros.

En términos generales, los hombres parecen experimentar niveles de satisfacción más elevados que las mujeres en la mayoría de los rangos de edad. Esta diferencia se hace particularmente evidente en el grupo más joven, de 20 a 35 años, donde el contraste es notablemente marcado. Curiosamente, mientras que los hombres de este rango etario muestran uno de los niveles más altos de satisfacción, sus contrapartes femeninas exhiben el nivel más bajo de todos los grupos analizados. Esta brecha tan pronunciada en las etapas iniciales de la carrera profesional sugiere la existencia de factores específicos que afectan de manera diferencial la experiencia laboral de hombres y mujeres jóvenes.

Al examinar la progresión por edad, se observa una tendencia interesante en el caso de las mujeres. Su nivel de satisfacción parece aumentar gradualmente con la edad, alcanzando su punto máximo en el grupo de mayores de 65 años. Este patrón podría indicar que, a medida que avanzan en sus carreras, las mujeres logran superar ciertas barreras o alcanzan posiciones que les brindan mayor satisfacción. En contraste, la tendencia para los hombres es menos clara y más variable entre los diferentes grupos de edad, con los hombres de 50 a 65 años mostrando el nivel más bajo de satisfacción entre la población masculina.

Es notable cómo la brecha de satisfacción entre géneros parece reducirse en los grupos de mayor edad. Esto podría sugerir que, con el tiempo y la experiencia, las condiciones laborales o las percepciones de hombres y mujeres tienden a equilibrarse. Sin embargo, el hecho de que esta brecha persista, aunque en menor medida, incluso en los grupos de edad más avanzada, indica que aún hay camino por recorrer en términos de igualdad de género en el ámbito laboral.

Estas observaciones plantean importantes cuestiones sobre las políticas y prácticas laborales actuales. La marcada diferencia en la satisfacción de los trabajadores más jóvenes, por ejemplo, podría ser un llamado de atención para reevaluar las estrategias de integración y desarrollo profesional temprano, especialmente para las mujeres. Asimismo, la tendencia ascendente en la satisfacción de las mujeres a medida que avanzan en edad podría ofrecer lecciones valiosas sobre qué factores contribuyen a mejorar la experiencia laboral a lo largo del tiempo.

Buenas prácticas emergentes

Finalmente, se identifican ejemplos de empresas que están implementando políticas innovadoras en materia de conciliación y equidad de género, que podrían servir como modelos para otras organizaciones. Estas buenas prácticas pueden guiar el desarrollo de políticas más inclusivas y efectivas en todo el país.

A nivel de buenas prácticas empresariales, se destacan aquellas que no solo cumplen con lo establecido por ley, sino que agregan un valor adicional respecto a políticas de cuidado, de género, bienestar e integración de sus empleados o empleadas.

El primer caso a destacar es de una empresa grande de producción industrial (1.28) que implementó un plan quinquenal escalonado en el que se implementaron políticas de reducción de brecha de género a partir de acciones puntuales de capacitación interna, planes de estudio parcialmente financiados por la empresa para mujeres, procesos de mentoría interna para la preparación de mujeres durante los procesos de ascenso interno dentro de la organización. De igual manera, se implementó la estructura de una escala salarial por bandas que garantiza que hombres y mujeres con perfiles profesionales y responsabilidades afines reciban los mismos salarios, afectando únicamente el criterio de antigüedad de las personas trabajadoras. Adicionalmente, en la política implementada se determinó la paridad de género en las planchas de postulantes a los diferentes puestos con requerimiento de personal. **El programa, lograría en cinco años equilibrar la cantidad de hombres y mujeres a nivel de mandos medios.** Esta empresa, además, generó un plan de ascensos que logró la presencia de una mujer en el directorio de la institución.



Se destaca dentro de la organización un programa de bienestar laboral que incluye un programa de pausas activas, sala de descanso, disponibilidad de masaje mensual y soporte de salud mental con sesiones psicológicas cofinanciadas. Adicionalmente, la institución ofrece la posibilidad de la adquisición de un seguro médico privado y de automóviles con tasas preferenciales, además de la corresponsabilidad de pago a partir de determinada banda laboral.

Existe una segunda institución (I.93) que implementa un programa de bienestar laboral que integra para las personas trabajadoras y las familias programas de salud integral.



Para las personas trabajadoras directos implementa un programa de pausas activas, sesiones semanales de yoga y zumba, además de planes preferenciales en un gimnasio con el que se tiene un convenio. Adicionalmente, se incorpora dentro de la institución un espacio para masajes descontracturantes que puede ser utilizado semanalmente por los trabajadores. De igual manera, implementa un programa de becas de estudios para los hijos de las personas trabajadoras y un programa cofinanciado de sesiones psicológicas para las personas trabajadoras y sus familiares. Asimismo, se implementan jornadas de confraternizaciones entre familias de las personas trabajadoras.

Un grupo de empresas extiende como política institucional las licencias de maternidad y paternidad para parejas del mismo sexo. Otro grupo de empresas incorporan, aunque no en políticas como tal, licencias laborales en caso de violencia de género o intrafamiliar.

Otras empresas, como I.37., indican que al no tener el presupuesto adecuado apela a alianzas estratégicas para poder reducir la brecha de género:

Tenemos problemas de *budget*, sobre todo en época de crisis, donde los costos financieros se han elevado, apelamos a la creatividad, a los recursos que ya tenemos o a las alianzas, por eso nos apoyamos en organizaciones que ya lo están haciendo, como Pro Mujer que tiene programas enteros, que pueden beneficiar a nuestras personas trabajadoras incluso gratis o con un costo mucho menor al del mercado.

Existe un grupo de empresas matriciales que cuentan con plataformas de soporte para sus empleados a nivel de educación financiera y salud mental, además de integrar consultorios médicos en sus instalaciones a disposición de las personas trabajadoras para la realización de chequeos médicos regulares. Estas son I. 86, I. 79, y parcialmente I.51, que implementa un consultorio médico que incluso extiende bajas médicas cuando la caja de salud rechaza solicitudes médicas de los empleados.

Existe otro grupo de empresas que incorpora sistemas de comunicación interna para mejorar los procesos de implementación de políticas de género, bienestar e integración laboral:

Primero número uno, yo ya tenía los hijos grandes, entonces no identificaba las necesidades de sus hijos. Hasta que pusimos una laptop para que ellas puedan manifestar sus necesidades. Entonces ahí se manifestó las necesidades de una cama cuna, que necesitaban, o que querían hacer un poco de tiempo aquí o allá. El no tener conocimiento o vivir la experiencia, fue nuestro principal obstáculo. Nosotros fuimos de a poco, les fuimos dando las cosas a medida que pudimos ir respondiendo, definiendo ellos cuáles eran las prioridades, adaptando un espacio de descanso para las costureras, para que las espaldas descansen al echarse por un momento al día. Y eso lo adaptamos, pusimos una cama cuna para que mientras la madre descansa, atienda al hijo. (I.38)



Para cualquier implementación de nuevas políticas institucionales se hace un ejercicio comunicacional para mantener alineada la compañía, usualmente empieza desde nuestros líderes y va en cadena descendiente hasta el último cargo, que, si bien es imposible eliminar toda resistencia, la comunicación se convierte en un recurso clave para evitar las resistencias al cambio, pero con una comunicación de ida y de vuelta se logra mitigar estos riesgos o barreras. (I.40)

Sí, frente a todo cambio, habrá resistencia. Algo que nos ha servido es partir el cambio con el ejemplo, si no empieza por la cabeza, la cosa no funciona. Cuando quieres que la gente operativa tome una medida, es complicado. Por ejemplo, cómo puedo pedir a las sucursales o a mandos medios que trabajen en políticas de género, cuando los directivos y ejecutivos son todos hombres. Cuando yo entré a la empresa, todos los gerentes éramos hombres. Se empezaron a lanzar convocatorias de contratación para «solo mujeres», de ahí hemos comenzado así. Y lo segundo es la comunicación clara y directa. Cuando de cambios estructurales o casos críticos se trata, yo tengo que viajar e ir sucursal por sucursal, reunirme con la gente, mostrar los datos para que entiendan por qué de ciertas medidas. Tenemos que darnos tiempo de comunicar la información a la gente de forma directa y honesta. (I.41)

La empresa es una organización de puertas abiertas, la escucha es fundamental en la institución, esto no quiere decir que no hayan canales de comunicación adecuados, sino que estos canales fluyen de manera adecuada. Todas las ideas de los colaboradores se escuchan, independientemente del rango, sexo, antigüedad, etc. (I.97)

Otras empresas realizan revisiones semestrales de sus códigos éticos como recurso de fortalecimiento y análisis institucional:

Más allá del código ético que si bien dice de manera clara la inclusión de mujeres y la reducción de la brecha de género, muchas veces queda en el papel, en enunciado. De verdad todos tienen las mismas posibilidades. Pero con nuestro programa de igualdad, diversidad e inclusión, queremos profundizar en temas, como, por ejemplo, las estadísticas dicen que las mujeres tienen menos posibilidades de capacitarse en temas comerciales. Entonces, todos tienen oportunidad de participar de las capacitaciones, pero es prioritario el público femenino. Lo otro es garantizar distintos horarios para que las mujeres no queden excluidas del proceso de capacitación, porque por estadística también sabemos que quienes recogen a los hijos luego del trabajo y se encargan del cuidado en casa, no pueden participar en horarios extralaborales, por lo que se garantiza capacitaciones dentro del horario laboral. (I.99)

Dos veces al año hacemos una revisión del código de ética, donde explícitamente se promueve no solo evitar la discriminación, sino la integración de mujeres y personas de la diversidad sexual. (I.102)

Los comités por área, las reuniones semanales de coordinación, son espacios que, sin lugar a dudas, permiten la comunicación y los líderes de área y también el líder de la empresa tenga conocimiento de todos los casos que requieran atención para los trabajadores. (I.107)



5. Principales obstáculos identificados para el cumplimiento de iniciativas que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar

○ **Una barrera descrita principalmente por pequeñas y medianas empresas fue la adaptación de los colaboradores a la incorporación de procesos estandarizados de gestión.** Estos procesos implicaban también el registro y cumplimiento de derechos laborales a medida que las empresas fueron formalizando sus estructuras, como describe la informante I.1:

Al inicio sí, como en todo, al inicio, como que cuesta adaptarse un poco. Hubo grupos de personas que no estaban dispuestos a trabajar o adaptarse a un nuevo método de trabajo. ¿Cómo decirlo? Como que cada uno hacía lo que quería y no había control de nada, por lo que hubo un tiempo en el que le costó a la gente aceptar las políticas institucionales. Sí hubo una resistencia, porque los beneficios también implicaban mayor control, por ejemplo, biométricos, control de días libres, permisos y demás que comenzaron a tener que solicitar por escrito y demás. Esto conllevó el retiro de muchas personas que no querían adaptarse a las nuevas políticas, se fueron. Pero ahí ayudó la comunicación dentro de la empresa.

○ **Otra limitante señalada por los participantes se refiere a los costos de inversión requeridos para incorporar beneficios tales como salas de lactancia o guarderías, como señala la informante I.2:**

Hay muchas veces que la gente no se deja ayudar, empezamos como una empresa próspera, pero tampoco tenemos los recursos para cubrir todo. El año próximo recién tenemos planeado con la compra del terreno de al lado comenzar la construcción de un edificio y con esto satisfacer la necesidad de una guardería para los hijos de los trabajadores.

○ **Otras organizaciones mencionan como obstáculos en temas de políticas de cuidado varios aspectos: financieros, culturales y de conocimiento en la implementación de estas políticas. Sin embargo, también parece haber una conciencia creciente de la importancia de estas políticas y un deseo de mejorar y expandir su alcance en el futuro, como es el caso de la informante I.7:**

El principal problema o dificultad es el tema de recursos, especialmente para que sea sostenible. Por otro lado, otra dificultad es entender qué implica cuidado y las líneas modernas. Por ejemplo, participación paterna y materna, ¿no? En términos de subordinado y jefe inmediato. No, sí tiene que ir al colegio a ver a su hijo y no le digas que vaya solamente su mamá. Es mucho revisar y ampliar un poco la visión de que son todos los que participan del cuidado. Respecto a tercera edad, es algo nuevo que estamos viendo y te digo que incluso personalmente, con el tiempo te vas dando cuenta de la importancia del acompañamiento de las personas de tercera edad, incluso con el tema de los chequeos médicos para hombres y mujeres. Ahora es indirecto, pero un área con potencial en la que queremos vincularnos un poco más con conocimiento de causa.

○ O el caso de la informante I.12:

La resistencia al cambio, sí es un tema, un gran porcentaje del personal está con más de 20 o 30 años trabajando en la empresa y eso genera resistencia al cambio, hay pautas y maneras de hacer las cosas que se pretende sigan siendo como se hacían, porque además han funcionado, no, entonces implica un proceso.

○ También a nivel cultural se planteó el problema de percepción de inequidad por parte de los varones de las instituciones al implementarse políticas de reducción de la brecha de género. Como refiere la informante **I.28** cuando indica:

El rechazo de los hombres, de algunos hombres, pero que han movido al resto, en reclamos como: ¿Por qué hay un comité de mujeres? ¿Por qué el pago de capacitaciones a mujeres? ¿Por qué los horarios diferenciados y las licencias extendidas?, ¿no? O cuestionamientos como 'claro, han empujado tanto a las mujeres que nos han dejado a nosotros completamente rezagados (...)' que en determinado momento ha requerido de la intervención del mero mero, con una nota aclaratoria para frenar el malestar que estaba cundiendo.

○ **Se manifiesta también como dificultades culturales y financieras la posibilidad de ampliar derechos también a los varones, tal es el caso de la informante I.86, quien señala:**

Hemos en algún momento evaluado la posibilidad de ampliar la licencia de paternidad a hombres, pero es bien complejo, porque hay un tema cultural, porque cuando amplías la licencia de paternidad a hombres, en vez de tres días, darles, por ejemplo, un mes, no necesariamente el hombre utiliza ese mes para tareas del cuidado. Muchas veces se dedica a la farra, a otros temas y no es que está involucrado en la corresponsabilidad del cuidado. Entonces creo que hay un tema cultural que hay que manejarlo primero. Y el otro factor es el costo, es caro dar mayor licencia de la que actualmente se da, sobre todo, bajo los términos de la ley laboral. Sabes que la contratación laboral en Bolivia es carísima, ¿no?

○ O como ejemplifica en el área STEM la informante **I.37**:

(...) Por otro lado, hay culturalmente una resistente, las políticas de género han destapado en nuestros colaboradores la sensación de favoritismo o incluso, por llamarlo así, una forma de nepotismo entre mujeres, parecería que las contrataciones se hagan a dedo, por lo que hace falta un proceso de capacitación para comprender la importancia de la integralidad del tema de género, pero en realidad, es porque en la lógica antigua de que todo lo técnico era masculino, necesitan comprender la importancia de la complementariedad, sobre todo en las habilidades *soft* de las mujeres y el trabajo en equipo.

○ **También se manifiesta como dificultad dentro del área STEM, las dificultades de gerencia o jefatura por parte de mujeres jefes de varones, como indica la informante I.77:**

(...) es difícil, a mí me ha costado mucho, yo soy ingeniero de producción de profesión, cuando yo entré era gerente de producción, pero todos los jefes de producción eran hombres, entonces, no me daban información, o me la daban a medias, o sea, había un rechazo, que empeoraba porque eran mayores que yo, tanto el jefe de planta, como los técnicos. Entonces, con mayor razón, eran muy celosos de lo que tenían, no querían hacer lo que se determinaba, era muy dificultoso, casi medio año, para poder lograr entrar y hacer un trabajo en equipo con ellos.

○ **O de integrar una mujer en un ámbito dominado por varones, en el que el trabajo físico es relevante, como indica el informante I.92:**

Hubo la situación de que cuando vieron a una mujer mecánico, los comentarios negativos eran: no va a poder alzar las piezas, no va a poder tener el detalle que nosotros, va a tardar horas... Entonces se les dijo, veamos lo que podrá hacer. Y lo que sucedió fue que ella terminó enseñándole a ellos cómo hacer el trabajo, porque ella venía con una formación técnica de un instituto, mientras que los mecánicos eran empíricos y así nomás, con los hechos se cambian las mentalidades.

○ Otras empresas refieren resistencias femeninas al cambio, por denunciar ellas situaciones de discriminación contra los hombres, como indica el informante **I.46**:

Santa Cruz, Bolivia, Latinoamérica en general es machista, no solo en los varones, también hay machismo en mujeres, uno no esperaría la reacción en contra de políticas de género por parte de mujeres, pero es así.

○ Frente a reclamos o malestares percibidos por la población masculina, algunas instituciones proponen medidas de compensación como institucionalizar el día del hombre con un día o medio día de asueto para esta fecha para los varones, como señala la informante **I.24**.

○ Otras organizaciones señalan resistencias a la implementación de políticas en provincias, como indica la informante **I.36**: “En este caso sí, pero aquí, por ejemplo, no ha habido dificultad alguna para trabajar los temas de género, pero cuando me ha tocado ir a provincia, digamos San Julián, ahí sí se hacen evidentes las resistencias”.

○ El desconocimiento de la normativa, la falta de implementación de las mismas y el desconocimiento sobre los beneficios para los propios trabajadores son referidos como obstáculos de implementación de políticas de cuidado para los trabajadores, como indica el informante **I.11**: “Principalmente es la falta de conocimiento y tema cultural, son dejados, entonces, no tienen cuidado con el trabajo y suceden accidentes que se podrían prevenir (...)”.

○ (...) Una de las principales barreras es el desconocimiento de la importancia de los chequeos médicos preventivos, o la falta de importancia al ejercicio o a la salud mental por parte de los trabajadores o colaboradores, que hace que, aunque lo tengan ahí para ellos, a la mano, lo desperdicien o incluso se resisten o utilicen el tiempo destinado a los controles médicos para atender otros asuntos personales. (**I.44**.)

○ Otro obstáculo en la implementación de políticas de conciliación e integración es el propio desinterés institucional, como describe la informante **I.17**:

No hay esas situaciones que nos lleven a decir esas cosas como que vamos a implementar esto o aquello, para que sea inclusivo o igualitario o considerar de manera particular a las damas, no, no, no hay eso. No hay necesidad, no vemos que tengamos problemas en ese sentido o que requieran de políticas especiales, todo depende de tu rendimiento y de la meritocracia, cada quien se gana el lugar que le toca.

○ O la filosofía empresarial implementada, como en el caso de la informante **I.58**, quien manifiesta una visión empresarial tradicional en la que el empleado es un individuo en quien no se puede confiar, que debe ser controlado y regulado para que realice el trabajo que se le ha sido asignado. Desde esta visión, señala:

La ausencia de un empleado es una pérdida para la empresa, se les da el permiso y se contrata, lo que llamamos diaristas, pero no es lo mismo que el empleado. No se olvide que lo más difícil en Bolivia son los empleados, hay que enseñarles de higiene, de limpieza, culturalmente pareciera que son personas que viven con total falta de higiene, una cultura de sociedad y cuesta (...) yo trabajo con empíricos, casi que son campesinos, tenés que estar controlando todo el tiempo, yo tengo gente analfabeta, que no sabe leer, gente que no sabe ni siquiera su apellido, gente que llega cero cultura en cuanto educación, que aprenden unos de otros. Es lo más difícil en Bolivia, tratar con empleados, porque no es que no quieran es de dónde vienen, son el principal obstáculo para el empresario.

○ O el desconocimiento institucional de las temáticas, como cuando, por ejemplo, la informante **I.48** contraponen machismo con feminismo y señala como primer obstáculo para la implementación de políticas de género el vínculo a la noción de feminismo, como violencia contra los varones y promoción de la inequidad hacia ellos:

No falta de conocimiento, pero sí es a nivel general el rechazo de la gente porque al hablar de género se asume que hablamos de feminismo y no se trata de volver la tortilla, sino de igualismo. Es importante el día naranja y reconocer que hay violencia contra el hombre y hasta es más difícil tratarlo porque si un hombre denuncia que su mujer lo golpea es un maricón, entonces no vamos a apoyar ningún feminismo, porque sería lo mismo que socapar el machismo.

○ Otro grupo de empresas refiere como obstáculo para la implementación de políticas de cuidado, integración, bienestar y género, la resistencia de los clientes o público a quienes dirigen los bienes o servicios.

se viven en el entorno de los clientes, ¿no? O sea, no solo el sexismo, el machismo, el edadismo o discriminación por edad u otros factores se hacen muy patentes en los clientes. Sobre todo, cuando se trata de entidades bastante tradicionales, nos ha tocado trabajar con entidades de intermediación financiera, y teníamos un equipo de jóvenes de altísima capacidad, intencionalmente yo no fui a las capacitaciones y luego tuvimos el reclamo, por la falta de seriedad o formación de la gente. Yo creo que hay un tema muy fuerte. Lo hemos visto en varias organizaciones, en temas de género por supuesto, en una consultoría para una entidad bancaria, el machismo era más que evidente, cuando se trataba por ejemplo de entrevistas a niveles gerenciales o de directorio o altos niveles de liderazgo, las compañeras, y no estoy hablando de jóvenes en este caso, sí había una displicencia y maltrato, que se agudiza cuando son jóvenes. Por eso es fundamental trabajar el tema interseccionalidad. Ahí es donde se puede constatar que, aunque las empresas asuman políticas o medidas, no necesariamente el cliente está convencido, sino que responde a distintas presiones. Entonces son estas condiciones las que generan una más explícita reacción contra el propio servicio que han solicitado, entonces, entramos en un juego de poderes. Si piden, pero en realidad no quieren, todavía hay entornos sexistas, discriminatorios, regionalistas, edadistas vigentes. (I.45)

○ Otros entrevistados señalan que el temor también es un obstáculo para la implementación de políticas de conciliación, integración, bienestar o género, como indica la informante I.55:

Con lo que yo me he encontrado principalmente, es un poco de temor a la implementación de políticas nuevas, por ejemplo, cuando estábamos implementando una política de acoso sexual en la institución, existió un temor generalizado en los varones, de que esta se convirtiera en una puerta para que todo sea visto como acoso sexual, así que manejémoslo con todo cuidado. Que sí, es un riesgo, porque podría verse como violencia contra las mujeres como dentro del marco de modas impuestas desde afuera. El temor, es que las políticas sean mal utilizadas por algunas personas y que puedan ser un arma contra personas que no lo merecen finalmente.

○ Un grupo menor de empresas señala la privación cultural como un factor determinante de resistencia al cambio, como cuando la informante I.53 señala:

(...) he tenido personas muy faltas de ética, a veces por pagar menos a una persona, porque crees que tiene menor nivel cultural, pierdes más, porque la privación cultural es fundamental, el conocimiento es básico. Lograr cambiar la mentalidad de personas con limitaciones importantes de formación es casi imposible. La conducta es proporcional a la educación, mientras menos cultos, menos éticos.

5.1 Análisis de obstáculos identificados para el cumplimiento de iniciativas que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar

El análisis de las barreras reportadas por las empresas bolivianas para implementar políticas de conciliación revela una estrecha relación con vacíos y ambigüedades en la legislación actual. Estas dificultades abarcan desde aspectos financieros hasta resistencias culturales, reflejando la complejidad de traducir las normativas en prácticas efectivas.

Un obstáculo recurrente es el costo asociado a la implementación de ciertas políticas, especialmente en lo que respecta a infraestructura como salas de lactancia o guarderías. La ausencia de incentivos fiscales o apoyo financiero en la legislación actual dificulta que las empresas, particularmente las pequeñas y medianas, puedan asumir estos gastos. Esta situación se agrava por la falta de directrices claras sobre cómo implementar efectivamente las políticas de equidad de género y cuidado, generando incertidumbre en las empresas sobre los pasos a seguir.

La resistencia cultural emerge como otro desafío significativo. Varias empresas reportan dificultades para obtener la aceptación de sus empleados, especialmente hombres, hacia las políticas de equidad de género. Esta resistencia se intensifica en ciertos sectores, como el STEM, donde los estereotipos de género están más arraigados. La legislación actual parece carecer de provisiones para programas educativos y de sensibilización que podrían mitigar estas resistencias y facilitar la implementación de políticas más inclusivas.

El desconocimiento de la normativa vigente constituye otra barrera importante. Muchas empresas señalan la falta de información clara sobre sus obligaciones y los derechos de los trabajadores en materia de conciliación laboral-familiar. Este vacío informativo sugiere la necesidad de mecanismos más efectivos para la difusión y educación sobre derechos laborales.

La interpretación de la meritocracia también genera conflictos en la implementación de políticas de equidad. Algunas empresas justifican la falta de medidas específicas argumentando que se basan únicamente en la capacidad individual, lo que revela una ambigüedad en la legislación sobre cómo equilibrar la meritocracia con las acciones afirmativas necesarias para promover la equidad de género.

Las variaciones regionales añaden otra capa de complejidad. Se reportan mayores dificultades para implementar políticas de género en áreas provinciales, lo que sugiere la necesidad de adaptar la legislación a contextos regionales diversos. Además, algunas empresas mencionan la resistencia de los clientes como un obstáculo adicional, indicando un vacío en la normativa para abordar la discriminación en las relaciones comerciales.

El temor a consecuencias no deseadas también frena la implementación de algunas políticas. Por ejemplo, existe preocupación de que las medidas contra el acoso sexual puedan ser mal interpretadas o utilizadas de manera injusta, lo que refleja una ambigüedad en la legislación sobre cómo implementar estas políticas sin crear percepciones de discriminación inversa. De igual manera, se manifiesta un temor a que la implementación de políticas segregadas por sexo como recurso de discriminación positiva para reducir la brecha de género provoque resistencia y mal ambiente laboral en las empresas por resistencia masculina.

Inconsistencias de los resultados entre encuestas de empleadores y personas trabajadoras

- **Implementación de políticas vs. conocimiento de los empleados:** La investigación evidencia que las empresas reportan la implementación de diversas políticas de cuidado, pero al mismo tiempo señala que el 30% de las personas trabajadoras desconoce sus derechos laborales en esta materia. Esto no es una contradicción, sino que refleja una brecha en la comunicación interna de las empresas.
- **Satisfacción general vs. desigualdades específicas:** Se reporta una tendencia generalmente positiva en la percepción de las políticas de conciliación, pero también se identifican grupos específicos (como mujeres jóvenes) que muestran menor satisfacción. Esto ilustra la importancia de un análisis detallado por subgrupos.
- **Compromiso con políticas de género vs. baja representación femenina:** Algunas empresas expresan compromiso con políticas de género, pero los datos muestran una baja representación femenina en puestos directivos. Esto puede reflejar la brecha entre intenciones y resultados, o la necesidad de tiempo para que las políticas surtan efecto.
- **Flexibilidad laboral vs. cultura de horas extras:** Se menciona la adopción de políticas de flexibilidad laboral, pero también se señala la persistencia de una cultura que valora las horas extras. Esto refleja la coexistencia de tendencias progresistas y tradicionales en el ambiente laboral.

- **Diversidad de estructuras familiares vs. políticas estandarizadas:** El informe reconoce la diversidad de configuraciones familiares entre los empleados, pero las políticas de conciliación descritas no siempre reflejan esta diversidad. Esto señala un área de oportunidad más que una contradicción.
- **Variación regional en implementación de políticas:** Se observan diferencias significativas entre regiones en la implementación de políticas de género y conciliación. Esto no es una contradicción, sino un reflejo de la diversidad cultural y económica del país.
- **Resistencia al cambio vs. aceptación de nuevas políticas:** Se menciona tanto resistencia al cambio como aceptación de nuevas políticas. Esto refleja la naturaleza compleja y a veces contradictoria del cambio organizacional.
- **Incorrecta interpretación de meritocracia vs. desigualdad de oportunidades y discriminación indirecta:** Los empleadores encubren en la meritocracia la desigualdad de oportunidades para las mujeres trabajadoras.

6. Conclusiones

El presente estudio sobre las políticas y prácticas de conciliación laboral-familiar y equidad de género en empresas de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto, Bolivia, revela un panorama complejo y en transición. Si bien se observan avances en la adopción de medidas de flexibilidad laboral y apoyo familiar, persisten desafíos considerables que requieren atención tanto por parte de las empresas como de los formuladores de políticas públicas.

En el ámbito de la representación femenina, los hallazgos son reveladores. El 70% de las empresas tienen una representación femenina inferior al 50% en su plantilla y solo el 28% de las empresas presentan una proporción de mujeres en roles de liderazgo superior al 50%. Estas cifras ponen de manifiesto la persistencia de barreras estructurales para la plena participación y ascenso de las mujeres en el mercado laboral formal boliviano, subrayando la brecha de género que aún existe en los niveles jerárquicos superiores de las organizaciones.

En cuanto a las prácticas aplicadas en las empresas para promover la conciliación, se observa una tendencia general hacia la adopción de medidas de flexibilidad laboral. La flexibilidad horaria y el teletrabajo se han vuelto relativamente comunes, especialmente tras la pandemia de COVID-19 que aceleró la adopción de estas modalidades de trabajo. Sin embargo, la implementación de estas políticas es desigual entre las empresas y sectores. Beneficios más específicos y costosos, como guarderías en el lugar de trabajo o apoyo para el cuidado de personas mayores, son menos frecuentes. Esta variabilidad sugiere que, si bien existe una conciencia creciente sobre la importancia de la conciliación laboral-familiar, aún hay un largo camino por recorrer en términos de implementación integral de políticas de cuidado.

Un hallazgo particularmente relevante es la discrepancia entre las políticas reportadas por los empleadores y el conocimiento de estas por parte de los empleados. El estudio revela que el 30% de los colaboradores desconoce sus derechos laborales en materia de conciliación. Esta brecha de conocimiento indica una falla significativa en la comunicación interna de las empresas y puede estar limitando el aprovechamiento efectivo de los beneficios disponibles y, por ende, el impacto positivo de las políticas de conciliación en la vida de los trabajadores.

El estudio también pone de manifiesto la relación inversa entre las horas extras trabajadas y la satisfacción con la conciliación trabajo-vida. Este hallazgo es particularmente relevante en un contexto donde persiste la asociación entre las horas extra y la lealtad o compromiso del empleado en algunas empresas. Esta cultura laboral puede estar socavando los esfuerzos de conciliación y afectando negativamente el bienestar de los trabajadores, lo que subraya la necesidad de un cambio cultural en la valoración del tiempo y la productividad.

En cuanto a las iniciativas empresariales y buenas prácticas implementadas, el estudio ha identificado ejemplos prometedores. Algunas empresas han implementado programas de mentoría para mujeres, políticas de paridad en procesos de selección y ascenso y beneficios extendidos de cuidado. Estas prácticas no solo contribuyen a mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo, sino que también demuestran un compromiso tangible con la conciliación laboral-familiar. Sin embargo, es importante señalar que estas iniciativas aún no están generalizadas y su implementación varía significativamente entre empresas y sectores.

El análisis de los principales obstáculos para el cumplimiento de iniciativas de conciliación revela desafíos tanto culturales como estructurales. La persistencia de una cultura laboral que asocia las horas extra con la lealtad o el compromiso del empleado sigue siendo un impedimento significativo para la efectiva implementación de políticas de conciliación. Además, la falta de seguimiento y evaluación sistemática de estas políticas, con solo el 23% de las empresas manteniendo estadísticas sobre el uso de beneficios de cuidado, dificulta la evaluación de su efectividad y la identificación de áreas de mejora.

Las barreras estructurales y los estereotipos de género siguen siendo obstáculos importantes, especialmente en industrias STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). La limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas, combinada con la persistencia de estereotipos y barreras culturales, crea desafíos particulares para lograr la equidad de género en estos sectores. Este hallazgo subraya la necesidad de estrategias específicas por sector para abordar las barreras únicas que enfrentan las mujeres en diferentes campos profesionales.

Otro aspecto relevante identificado en el estudio es la brecha entre las políticas empresariales de conciliación y la diversidad de estructuras familiares actuales. La creciente diversidad de configuraciones familiares, incluyendo familias monoparentales, parejas del mismo sexo, y empleados con responsabilidades de cuidado de adultos mayores o personas con discapacidades, no siempre se ve reflejada en las políticas empresariales. Esta discrepancia sugiere que las políticas actuales pueden no estar atendiendo adecuadamente las necesidades de conciliación de todos los empleados.

El estudio también revela diferencias significativas en los resultados de acuerdo con el tamaño y tipo de empresa. Las empresas medianas y pequeñas, especialmente las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), tienden a tener una mayor proporción de mujeres empleadas. Este hallazgo sugiere que las estructuras más flexibles y menos jerárquicas podrían estar favoreciendo una mayor equidad de género. Por otro lado, las grandes empresas generalmente muestran menor representación femenina, lo que podría indicar la presencia de barreras más arraigadas en estructuras organizacionales más tradicionales y complejas.



Las variaciones regionales observadas ponen de manifiesto la importancia de considerar los contextos locales en la implementación de políticas de conciliación y equidad. Santa Cruz lidera en representación femenina, mientras que otras ciudades muestran diferentes patrones en la adopción y efectividad de las políticas de conciliación. Estos resultados sugieren que las estrategias para promover la conciliación laboral-familiar y la equidad de género deben ser adaptadas a las realidades culturales, económicas y sociales específicas de cada región.

Se observa una evolución positiva en la percepción del uso de beneficios de cuidado y en la valoración de la conciliación laboral-familiar. Sin embargo, la persistencia de ciertos estigmas y reservas indica que este cambio cultural está aún en proceso. La transición hacia una cultura organizacional que valore plenamente el equilibrio entre trabajo y vida personal requiere de esfuerzos sostenidos y multifacéticos.

Finalmente, es importante reconocer que, aunque el estudio se centró en el sector formal, la mayoría de la población económicamente activa en Bolivia (84.5%) trabaja en el sector informal, con una prevalencia aún mayor entre las mujeres. Este contexto subraya la importancia de extender, en futuras investigaciones y políticas, el enfoque en la conciliación laboral-familiar y la equidad de género al sector informal, donde los desafíos pueden ser aún más pronunciados y las soluciones más complejas de implementar.

7. Recomendaciones



Para las empresas, se recomienda transformar la cultura organizacional, de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Implementación de políticas integrales de conciliación:

- Desarrollar políticas que vayan más allá de lo establecido por ley, abordando las necesidades específicas de cuidado identificadas en el estudio.
- Incluir medidas como flexibilidad horaria, teletrabajo, y licencias extendidas para cuidado de familiares, adaptadas a las diferentes estructuras familiares identificadas.

2. Fomento de la corresponsabilidad:

- Promover activamente el uso de beneficios de cuidado por parte de hombres y mujeres por igual.
- Implementar campañas de sensibilización que desafíen los estereotipos de género en relación con el cuidado y las responsabilidades familiares.

3. Capacitación y sensibilización:

- Desarrollar programas de formación para líderes y empleados sobre la importancia de la conciliación y la equidad de género.
- Abordar específicamente los sesgos inconscientes y la valoración del trabajo fuera de horario.

4. Mejora de la comunicación interna:

- Implementar estrategias de comunicación efectivas para asegurar que todos los empleados conozcan sus derechos y beneficios en materia de conciliación.
- Fomentar un diálogo abierto sobre las necesidades de conciliación de los empleados.

5. Evaluación y seguimiento:

- Establecer sistemas de monitoreo y evaluación regular de las políticas de conciliación y su impacto.
- Recopilar y analizar datos desagregados por género, edad y responsabilidades familiares para identificar áreas de mejora.

6. Apoyo específico para mujeres en STEM:

- Desarrollar programas de mentoría y desarrollo profesional específicos para mujeres en sectores STEM.
- Implementar medidas para abordar el fenómeno del “suelo pegajoso” y fomentar el avance de las mujeres en estos sectores.

7. Adaptación regional:

- Diseñar e implementar políticas de conciliación que consideren las diferencias regionales identificadas en el estudio.
- Colaborar con autoridades locales para abordar desafíos específicos de cada región.

8. Promoción de la equidad en liderazgo:

- Establecer metas claras para aumentar la representación femenina en cargos directivos.
- Implementar programas de desarrollo de liderazgo con enfoque de género.

9. Colaboración intersectorial:

- Fomentar la colaboración entre empresas, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno para promover políticas de conciliación más efectivas.
- Compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas entre empresas de diferentes sectores y tamaños.

10. Innovación en beneficios:

- Explorar e implementar beneficios innovadores como guarderías en el lugar de trabajo, subsidios para cuidado de adultos mayores, o programas de apoyo para familias monoparentales.



Para instituciones gubernamentales y de políticas públicas:

1. Desarrollar programas de incentivos para empresas que implementen políticas efectivas de conciliación laboral-familiar.
2. Crear marcos regulatorios que promuevan la equidad de género en el ámbito laboral, especialmente en puestos directivos.
3. Implementar campañas de concientización sobre derechos laborales y conciliación trabajo-familia que transformen los estereotipos de género en torno al cuidado, desnaturalizando su feminización.
4. Fomentar la investigación continua sobre prácticas de conciliación en diferentes sectores y regiones del país.
5. Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación de las políticas de conciliación a nivel nacional.
6. Generar información que permita construir diagnósticos informados sobre la situación actual de la organización social del cuidado y visibilizar el aporte del trabajo no remunerado al funcionamiento económico.



Para organizaciones de la sociedad civil y sindicatos:

1. Impulsar programas de capacitación sobre derechos laborales y conciliación trabajo-familia.
2. Colaborar con empresas y gobierno en la difusión de buenas prácticas de conciliación.
3. Abogar por políticas públicas que favorezcan la equidad de género y la conciliación laboral-familiar.
4. Realizar seguimiento y evaluación independiente de la implementación de políticas de conciliación en las empresas.



Para instituciones educativas y de formación profesional:

1. Incorporar en los programas educativos temas relacionados con la equidad de género y la conciliación laboral-familiar.
2. Fomentar la participación de mujeres en carreras STEM y programas de liderazgo empresarial.
3. Desarrollar investigaciones académicas sobre el impacto de las políticas de conciliación en la productividad y el bienestar laboral.

Referencias:

Alonso, V., Fuertes, S., Romero, P. & Sanchez, L. (2023). Desigualdades de género en la producción del cuidado desde las narrativas de trabajadores/as de salud pública durante la pandemia en Mar del Plata. *Etnografías Contemporáneas* 9 (16), 140-162.

Asamblea Constituyente de Bolivia. (2009). Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

Asamblea Legislativa Plurinacional. (2013a). Ley N.º 348 Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia.

Asamblea Legislativa Plurinacional. (2013b). Ley N.º 369 Ley General de las Personas Adultas Mayores.

Asamblea Legislativa Plurinacional. (2014). Ley N.º 548 Código Niña, Niño y Adolescente.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

Bernheide, C. (1992). Women still stuck in Low-level jobs. Women in public service. Vol. 3. En Smith V. (2013). *Sociology of work*. Davis: University of California.

BID – PNUD. (2020). Teletrabajo en Bolivia: *La digitalización en pandemia y su impacto en el modo de trabajar de los bolivianos*.

BID-Urquidi, M., Tejerina, V. Raphael, M & Gurand, G. (2020). Trabajar y ser mujer en Bolivia. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://obs.organosjudicial.gob.bo/wp-content/uploads/2023/08/38IN.pdf>

CEPAL. (2019). *Panorama Social de América Latina*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d72d0e2f-76bb-4857-9a02-101784439750/content>

Congreso Nacional de Bolivia. (1942). Ley General del Trabajo.

Congreso Nacional de Bolivia. (1956). Código de Seguridad Social.

Congreso Nacional de Bolivia. (2006). Ley N.º 3460 Fomento a la Lactancia Materna.

Congreso Nacional de Bolivia. (2010). Ley N.º 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Agrawal, S. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*.

<https://media-01.imu.nl/storage/happyholics.com/6345/gallup-2020-q12-meta-analysis.pdf>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). American Psychological Association.

<https://doi.org/10.1037/10594-009>

Instituto de Investigaciones Socio-Económicas - IISEC (2022). Años promedio de educación de la población de 24 años o más.

<https://iisec.ucb.edu.bo/indicador/anos-promedio-de-educacion-de-la-poblacion-de-24-anos-o-mas>

Kimball, L. S., & Nink, C. E. (2006). *How to Improve Employee Motivation, Commitment, Productivity, Well-Being and Safety*.

<https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/how-improve-employee-motivation-commitment-productivity-well-being>

ELA & UNICEF. (2023). "Acá ganan todos". *Experiencias de centros de educación y cuidado infantil para empresas*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<https://www.unicef.org/argentina/media/17176/file/Estudio%20Acá%20ganan%20todos.pdf>

Machado, J. A. F., & Mata J. (2005). Counterfactual decomposition of changes in wage distributions using quantile regression, *Journal of Applied Econometrics*, 20(4), 445-465.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jae.788>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. (2020). *Resolución Ministerial N.º 1080/20 Reglamento de Implementación del Teletrabajo*.

Morales, J. A. (2014). La economía boliviana de los últimos cincuenta años: reflexiones sobre el desarrollo de largo plazo. *Ciencia y Cultura*, 33, 107-135.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232014000200006

Organización Internacional del Trabajo (2018). *Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico*. (3.ª ed.).

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_635149.pdf

OITP – NUD. (2009). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con responsabilidad social*. Santiago de Chile. Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

OIT (2019). *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente*. Ginebra.

ONU-CEPAL. (2022). *La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género*.

<https://repositorio.cepal.org/items/873a0305-b37b-4959-b774-bbc3900bc684>

Organización de los Estados Americanos. (2015). *Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Adultas Mayores*.

Organización Internacional del Trabajo. (1951). *Convenio sobre igualdad de remuneración* (núm. 100).

Organización Internacional del Trabajo. (1958). *Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)* (núm. 111).

Oxfam. (2019). *Business Briefing on Unpaid Care and Domestic Work*.

<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620764/bp-unpaid-care-domestic-work-business-040619-en.pdf>

Oxfam. (2019). *Tiempo para cuidar: Compartir el cuidado para la sostenibilidad de la vida*.

https://actions.oxfam.org/media/assets/file/Tiempo_para_cuidar.pdf

Pautassi, L. (2023). *El derecho al cuidado. De la conquista a su ejercicio efectivo*. Friedrich-Ebert-Stiftung.

<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/20144.pdf>

Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. (1943). Decreto Supremo 224 Reglamento de la Ley General del Trabajo.

Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. (2012). Decreto Supremo N° 1212 Licencia por paternidad.

Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. (2014). Decreto Supremo N. 2145 Reglamento de la Ley N° 348.

Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. (2020). Decreto Supremo N° 4218 Regulación del Teletrabajo.

Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. (2021). Decreto Supremo N° 4570 Complemento a la regulación del Teletrabajo.

Rodríguez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Nueva Sociedad*.

<https://nuso.org/articulo/economia-feminista-y-economia-del-cuidado-aportes-conceptuales-para-el-estudio-de-la-desigualdad/>

Torre, M. (2019). Women in blue: Structural and individual determinants of sex segregation in blue-collar occupations. *Gender & Society*, 33(3), 410-438.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0891243219830974>

UNEG - Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. (2012). Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG.

Recuperado de: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

Wanderley, F. (2019). Las políticas de cuidado en América Latina - Articulando los derechos de mujeres, niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, y personas con discapacidades. *Documentos de trabajo 2/2019*. Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC), Universidad Católica Boliviana.

Wanderley, F. (2020). *Avances y desafíos en el mundo laboral en Bolivia*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/16516.pdf>

Wanderley, F. (coord.). (2015). *La economía solidaria en la economía plural. Discursos, prácticas y resultados en Bolivia*. CIDES-UMSA.

https://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_bolivia.pdf

Anexos

Anexo A. Cuestionario para empleadores

Anexo B. Cuestionario para personas trabajadoras

Anexo C. Consentimiento informado

Anexo A. Cuestionario para empleadores

Políticas de Cuidado en el ámbito empresarial

El objetivo de esta encuesta de investigación es obtener información relevante sobre la situación de las políticas de cuidado en las empresas bolivianas. Tiene un carácter estrictamente autoevaluativo y la información no será utilizada para fines de fiscalización ni punitivos.

Nombre de la Empresa:

.....

Ciudad:

- La Paz
- El Alto
- Cochabamba
- Santa Cruz

Tipo de Empresa:

- S.R.L
- S.A.
- Empresa Unipersonal
- Otro
- Ninguno

Sector/ Rubro/ Actividad económica a la que pertenece su empresa:

- Agropecuario
- Artesanal
- Industrial
- Comercial
- Consultoría y asistencia técnica
- Gastronomía
- Banca y Servicios Financieros
- Importaciones y Exportaciones
- Turismo y Hotelería
- Construcción
- Educación
- Salud
- Cultura
- Tecnología

- Publicidad y Marketing
- Estética
- Inmobiliaria
- Manufactura
- Servicios
- Minería
- Petrolero
- Otros

Nombre Completo del/a Entrevistado/a

.....

Cargo del/a Entrevistado/a

.....

Tamaño de la Empresa

¿De qué tamaño es su empresa?

- Micro Empresa (Inferior o Igual a 9 trabajadores)
- Pequeña Empresa (Entre 10 y 19 trabajadores)
- Mediana Empresa (Entre 20 y 49 trabajadores)
- Gran Empresa (Más de 50 trabajadores)

Antigüedad de la Empresa

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 21 años
- 22 - 30 años

Enfoque de Género en la Empresa

Proporción/porcentaje de mujeres en la empresa

.....

Proporción/porcentaje de mujeres en cargos directivos en la empresa

.....

¿La empresa desarrolla acciones o políticas para modificar la cantidad de mujeres en puestos de decisión?

- Sí
- No

Describa brevemente las acciones

.....

Cultura Organizacional

La empresa incluye temas de planificación, salud y bienestar

- Sí
- No

Explique brevemente como están incluyendo estos temas en la empresa

.....

¿En la empresa existe una persona o área que tiene una responsabilidad directa sobre las políticas y prácticas de cuidado, así como su implementación, seguimiento y control?

- Sí
- No

¿Quién impulsa estas políticas y prácticas de cuidado dentro de la empresa?

- Comité Directivo
- Capital Humano (Recursos Humanos)
- RSE
- Otro

Especificar (otro)

¿La empresa cuenta con políticas y prácticas de cuidado familiar (lactancia, licencia por maternidad, flexibilidad horaria, etc.)?

- Sí
- No

Describa brevemente con que políticas cuenta (referidas a este tema)

.....

¿Están disponibles para todas/os las trabajadoras y los trabajadores?

- Sí
- No

¿Por qué NO están disponibles para todas/os las trabajadoras y los trabajadores?

.....

¿La empresa cuenta con canales de consulta que permitan identificar las necesidades y demandas de trabajadoras y trabajadores respecto a las prácticas de cuidado familiar?

- Sí
- No

¿Qué canales utiliza?

- Buzones anónimos
- Intranet, portal o red social interna
- Instancias informales
- Otros canales

Especifique (otros canales)

.....

Implementación De Políticas De Cuidado En La Empresa

¿La empresa brinda una licencia por maternidad mayor a la prevista por ley?

- Sí
- No

Describa la política en la empresa que permite esta licencia por maternidad mayor a la prevista por ley

.....

Indique la razón por la que No se otorga una licencia por maternidad mayor a la establecida por ley

.....

¿La empresa brinda una licencia por paternidad?

- Sí
- No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que NO se otorga este tipo de ampliaciones en las licencias por paternidad

.....

¿La empresa brinda licencias en casos de adopción?

Sí

No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que no se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa brinda licencias en casos de embarazos de alto riesgo?

Sí

No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que no se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa brinda licencia por nacimiento de niña o niño con discapacidad?

Sí

No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que no se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa brinda licencia por nacimientos pre-término?

Sí

No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que no se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa brinda licencia por partos múltiples?

- Sí
- No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que no se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa otorga la hora de lactancia o lactarios establecidos por ley para apoyar la lactancia materna entre sus trabajadoras?

- Sí
- No

Indique la razón por la que NO se aplica dicha política

.....

¿La empresa otorga otras facilidades a las establecidas por ley para apoyar la lactancia materna entre sus trabajadoras?

- Sí
- No

Describa dichas facilidades

.....

¿La empresa tiene guardería propia u otorga una compensación económica para este fin?

- Sí
- No

Especifique el tipo de apoyo que brinda la empresa

- Centro de cuidado o maternal propio
- Vacantes cubiertas por la empresa en un centro de cuidado o en un jardín maternal externo
- Compensación Económica

Indique la razón por la que no se aplica dicha política

.....

¿La empresa otorga licencia por maternidad o paternidad a parejas del mismo sexo (uniones libres)?

- Sí
- No

Indique la razón por la que no se aplica dicha política

.....

¿La empresa brinda licencia por violencia de género en el hogar?

- Sí
- No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que NO se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa brinda licencia para el cuidado de hijas, hijos, familiares enfermos y/o emergencia familiar?

- Sí
- No

Describa la política empresarial que apoya este tipo de licencias

.....

Indique la razón por la que NO se aplica este tipo de licencias

.....

¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles?

- Sí
- No

Describa brevemente la modalidad y duración (días) de estos horarios flexibles

.....

Indique la razón por la que no ofrece estos horarios flexibles

.....

¿La empresa ofrece la posibilidad de teletrabajo para el personal?

- Sí
- No

Describa brevemente la modalidad del teletrabajo (cuantos días a la semana, qué áreas reciben este beneficio, etc.)

.....

Indique la razón por la que no ofrece la posibilidad de teletrabajo

.....

¿La empresa ofrece facilidades para que el personal (madres y padres) asistan a reuniones escolares y/o periodos de adaptación escolar?

- Sí
- No

Describa brevemente las facilidades a las que accede el personal

.....

Indique la razón por la que no ofrece dichas facilidades

.....

¿La empresa ofrece flexibilidad para asistir a controles prenatales a padres y madres?

- Sí
- No

Describa brevemente la modalidad y días

.....

Indique la razón por la que no ofrece dichas facilidades

.....

¿En qué medida está de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase para describir la cultura organizacional de su empresa?

	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
"Las y los líderes valoran el trabajo fuera de hora de sus equipos como una señal de compromiso de la empresa"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"El uso de los beneficios por parte del personal puede tomarse como un indicador de su falta de compromiso con la empresa"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medición De Las Políticas De Cuidado En La Empresa

Describa la política indicada

¿La empresa realiza encuestas o herramientas para evaluar el grado de satisfacción del personal respecto de las políticas de cuidado, desagregando información por género, edad y responsabilidades familiares?

- Sí
 No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa realiza consultas o encuestas al personal para determinar si las políticas y los beneficios se ajustan a sus necesidades?

- Sí
 No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa lleva una estadística del personal que accede a los beneficios de conciliación desagregados por género?

- Sí
 No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa lleva una estadística del personal que realiza teletrabajo, horario flexible, con datos desagregados por género?

- Sí
 No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa mide cómo las trabajadoras utilizan el horario de lactancia?

- Sí
 No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa mide el impacto de las licencias, la flexibilidad horario, el teletrabajo y las opciones de conciliación sobre el ausentismo, desagregado por género, edad, responsabilidades familiares (por ejemplo, con niñas y niños de hasta 5 años a cargo) y cargo dentro de la empresa?

- Sí
- No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿La empresa mide las acciones para fidelizar a las mujeres después de la licencia por maternidad (por ejemplo, medir las tasas de retorno al trabajo)?

- Sí
- No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

La empresa realiza un análisis exhaustivo de las causales para la terminación de una relación laboral, velando porque la misma se base en causas objetivas y no discriminatorias (como género, responsabilidades familiares, discapacidad u otros)

- Sí
- No

Especifique frecuencia y modalidad de dichas herramientas

.....

¿De qué manera se incorpora el enfoque de género en las políticas de su empresa para garantizar la igualdad de acceso a derechos y oportunidades laborales, incluyendo el derecho al cuidado, independientemente del género de los/as empleados/as?

.....

¿Cuál es el impacto que han observado en su empresa al implementar políticas que consideran las desigualdades de género, tanto en los resultados económicos de la empresa como en el desarrollo profesional y personal de los/as trabajadores/as de diferentes géneros?

.....

¿Qué barreras internas ha identificado la empresa que podrían dificultar la implementación de políticas efectivas para el derecho al cuidado, como limitaciones en recursos, resistencia cultural o falta de conocimiento especializado?

.....

¿Cómo gestiona la empresa la tensión potencial entre las demandas de productividad y rentabilidad con las necesidades de implementar prácticas de cuidado sostenibles y humanizadas para las/os empleadas/os?

.....

¿De qué manera la empresa identifica y aborda las disparidades de género que podrían impedir la igualdad en el ejercicio del derecho al cuidado entre sus empleados, y qué estrategias específicas se han implementado o se planean implementar para superar estas desigualdades?

.....

Anexo B. Cuestionario para personas trabajadoras

Políticas de Cuidado en el ámbito empresarial

El objetivo de esta encuesta de investigación es obtener información relevante sobre la situación de las políticas de cuidado en las empresas bolivianas. Tiene un carácter estrictamente autoevaluativo y la información no será utilizada para fines de fiscalización ni punitivos.

Bloque 1: Segmentación

1. Nombre de la Empresa

.....

2. Identidad de Género

- Femenina
- Masculina
- No binaria
- Prefiero no decir
- Otro (especifique)

3. Edad

.....

4. Área de trabajo

- Administración
- Recursos Humanos
- Marketing
- Logística
- Otro. ¿Cuál?

5. Nivel de instrucción alcanzado

- Primario completo o menos
- Secundario incompleto
- Secundario completo/bachiller
- Terciario/Técnico o universitario incompleto
- Terciario/Técnico completo
- Terciario/Universitario completo
- Postgrado

6. ¿Qué cargo ocupas dentro de la empresa?

.....

7. ¿Hace cuánto tiempo formas parte de la empresa?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Más de 26 años

8. ¿Cuál de las siguientes refleja mejor tu situación de hogar?

- Vivo solo/a
- Vivo con mi pareja/sin hijas/os
- Vivo con mi pareja/con hijas/os menores a 12 años
- Vivo con mi pareja/con hijas/os mayores a 18 años
- Vivo con mis hijas/os menores a 12 años /sin pareja
- Vivo con mis hijas/os entre 13 y 18 años /sin pareja
- Vivo con mis hijas/os mayores a 18 años /sin pareja
- Vivo con otras personas adultas, familiares, amistades, etc.
- Vivo con mis progenitores

9. ¿Tienes hijos/as?

- Sí
- No

10. ¿Cuántos/as?

.....

11. ¿De qué edades?

1ro

2do

3ro

4to

5to

6to

7mo

8vo

12. ¿Tienes personas a tu cargo con necesidades de cuidado?

Sí (pasar a la siguiente pregunta)

No (pasar a la pregunta 15)

13. ¿Cuántas personas?

.....

14. ¿De qué edades?

.....

15. ¿A qué distancia vives de tu trabajo?

..... Km.

16. ¿Cuánto tiempo tardas en llegar de tu casa al trabajo?

..... minutos

17. ¿Accedes a alguna modalidad de flexibilidad horaria en la empresa?

Sí (especificar)

No

18. ¿Accedes a alguna modalidad de jornada reducida?

Sí (especificar)

No

Bloque 2: jornada de trabajo y conciliación laboral - familiar

19. En una escala del 1 al 10, responde a las siguientes preguntas:

¿Qué tan importantes son los siguientes factores para ti, a la hora de elegir a una empresa como tu lugar de trabajo?

¿Qué grado de satisfacción encuentras en cada uno de esos factores en la empresa que trabajas actualmente?

	Importancia asignada (del 1 al 10)	Satisfacción (del 1 al 10)
Política salarial y beneficios económicos		
Equilibrio entre la vida laboral y familiar. Oportunidades de desarrollo profesional y familiar		
Motivación y reconocimiento		
Buen clima laboral		
Políticas que generan pertenencia a la empresa		
Seguridad y estabilidad laboral		
Políticas de igualdad y diversidad: no discriminación por género, edad y otros factores)		
Buena relación con mandos inmediatos y líderes directivos/os		

20. ¿Con qué frecuencia te quedas trabajando horas extras?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Algunas veces al mes
- Algunas veces por semana
- Ns/Nr

21. ¿Con qué frecuencia tienes problemas para conciliar tu trabajo con tu vida personal?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Algunas veces al mes
- Algunas veces por semana
- Diariamente
- Ns/Nr

Bloque 3: Conocimientos, usos, satisfacción y valoración

22. ¿Recuerdas haber recibido información sobre el programa de beneficios en la empresa?

- Sí
- No
- No sé

23. Si recibiste, ¿a través de qué canal recibiste la información? Marcar todas las que correspondan.

- Buzón masivo (mailing)
- Boletín (newsletter)
- Intranet
- Redes Sociales Internas
- Carteles o afiches
- Verbalmente a través de mi jefe/a inmediato/a
- Otros canales (especificar)
- No recuerdo
- Ninguna de las anteriores

24. ¿Conoces las siguientes políticas de conciliación laboral y familiar y beneficios de empresa?

Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea.

La extensión de licencia de paternidad de días.	Sí	No
La extensión de la licencia de maternidad de días.	Sí	No
La extensión de otras licencias	Sí	No
El lactario o espacio de lactancia	Sí	No
Las modalidades de flexibilidad horaria	Sí	No
Las modalidades de trabajo remoto o a distancia ofrecidas	Sí	No

25. ¿Usaste las siguientes políticas de conciliación laboral y familiar y beneficios de la empresa?

Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea.

La extensión de la licencia de paternidad de días	Si	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido "no" ¿Por qué?			
La extensión de la licencia de maternidad de días	Si	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido "no" ¿Por qué?			
La extensión de otras licencias	Si	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido "no" ¿Por qué?			
El lactario o espacio habilitado para la lactancia	Si	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido "no" ¿Por qué?			
Las modalidades de flexibilidad horaria ofrecidas	Si	No	No la he necesitado
En caso de haber respondido "sí" (a la anterior pregunta), con qué frecuencia las emplea: Ocasionalmente Algunas veces al mes Algunas veces por semana Diariamente			
En caso de haber respondido "no", no las empleo debido a: No la necesite La solicité, pero no me fue concedida No está bien visto en mi sector utilizar esos beneficios Otros motivos ¿Cuáles?			

26. En una escala del 1 al 10, ¿qué valoración le otorgarías a las siguientes políticas de la empresa?

Completar las opciones preestablecidas y agregar todas las políticas de conciliación laboral y familiar y los beneficios que la empresa posea:

La extensión de licencia de paternidad de días.	
La extensión de la licencia de maternidad de días.	
La extensión de otras licencias	
El lactario o espacio de lactancia	
Las modalidades de flexibilidad horaria	
Las modalidades de trabajo remoto o a distancia ofrecidas	

27. ¿Qué beneficios o políticas de conciliación laboral y familiar te parece que habría que mejorar o incorporar?



Bloque 4: Cultura organizacional y barreras

28. En una escala del 1 al 10, ¿cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes ítems en la empresa? (1 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho)

Las oportunidades para desarrollar tus capacidades profesionales	
El apoyo de compañeros y compañeras para conciliar tus demandas familiares y personales en el trabajo.	
El apoyo que recibes de tu liderazgo o jefe/a superior para conciliar tus demandas laborales y familiares.	

29. La implementación efectiva de políticas de conciliación laboral y familiar debería estar acompañada por la cultural organizacional. ¿En qué medidas estás de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases para describir la cultura de tu empresa?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
Las y los/as líderes valoran el trabajo fuera de hora de sus equipos como una señal de compromiso con la empresa						
Usar las facilidades de reducción horaria y licencias extendidas puede afectar la valoración positiva del personal y sus posibilidades de ascenso dentro de la empresa						

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
Utilizar las opción de trabajo remoto puede afectar la valoración de las y los/as colaboradores/as frente a sus líderes						
Tener responsabilidades familiares (con niños, niñas, adultos o adultas mayores a cargo) puede afectar mis posibilidades de ser reconocido/a y crecer en la empresa						

30. ¿Cuán de acuerdo estarías con las siguientes frases para describir a tu empresa?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
La empresa tiene en cuenta mis necesidades y responsabilidades familiares						
La empresa tiene en cuenta las demandas y necesidades familiares del personal a la hora de organizar la jornada laboral						

<p>La empresa tiene en cuenta las demandas y necesidades del personal a la hora de organizar y programar las capacitaciones (por ejemplo, horarios, desplazamientos, etc.).</p>						
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Anexo C. Consentimiento Informado para Empresas Participantes

Título de la Investigación:

“Análisis situacional del derecho al cuidado en las empresas: desde el enfoque de género sobre las políticas de cuidado en empresas de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto”.

Institución responsable:

Instituto de la Mujer & Empresa - Universidad Franz Tamayo - Unifranz

Objetivo del estudio:

El propósito de esta investigación es comprender y analizar las políticas y medidas de conciliación de la vida laboral y familiar desde una perspectiva de género, identificando prácticas, obstáculos y recomendaciones para mejorar la integración del derecho al cuidado en las políticas empresariales.

Procedimientos:

Como parte de este estudio, solicitaremos información sobre las políticas de cuidado y conciliación laboral y familiar implementadas en su empresa. Esto incluirá completar una encuesta y/o participar en una entrevista con el investigador principal o miembros del equipo de investigación.

Confidencialidad:

Toda la información recabada durante este estudio será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán anonimizados y solo se utilizarán con fines de investigación. Los resultados se presentarán de manera agregada, sin identificar empresas o individuos específicos.

Consentimiento:

Al firmar este documento, usted da su consentimiento para que su empresa participe en el estudio mencionado. Usted afirma haber entendido la información proporcionada y haber recibido respuestas satisfactorias a cualquier pregunta sobre el estudio.

Firma del Representante de la Empresa:

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Consentimiento Informado para Empleados Participantes

Título de la Investigación:

Análisis situacional del derecho al cuidado en las empresas: desde el enfoque de género sobre las políticas de cuidado en empresas de santa cruz de la sierra, la paz, cochabamba y el alto.

Institución responsable:

Instituto Mujer Empresa - Universidad Franz Tamayo - Unifranz

Objetivo del estudio:

Este estudio busca explorar y analizar las políticas de cuidado y conciliación laboral y familiar en su lugar de trabajo, desde una perspectiva de género, para identificar prácticas efectivas y barreras existentes.

Procedimientos:

Su participación involucrará completar una encuesta y/o participar en una entrevista para compartir sus experiencias y percepciones sobre las políticas de cuidado en su empresa. La participación no debería tomar más de [especificar duración] minutos de su tiempo.

Confidencialidad:

Garantizamos la confidencialidad de su participación. Su identidad y las respuestas proporcionadas se manejarán con el mayor cuidado, siendo utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación. Los resultados se presentarán de manera que no se pueda identificar a ningún participante individualmente.

Consentimiento:

Firmando este documento, usted consiente voluntariamente participar en este estudio. Confirma que ha comprendido la información proporcionada y que ha tenido la oportunidad de hacer preguntas sobre el estudio.

Firma del Empleado:

Nombre:

Cargo:

Fecha:

