

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 Perspectiva de Género

## COORDINACIÓN GENERAL Y ASISTENCIA TÉCNICA

### CECI BOLIVIA

**Marcela Vallejos Blanco** – 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**

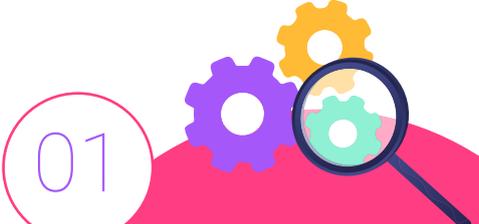
Elaboración del Resumen Ejecutivo **Flavia Marco Navarro**

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.



# El cuidado en las empresas bolivianas

Se presentan aquí los principales análisis y resultados de las investigaciones:



01

**“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”.** desarrollada por el Instituto Mujer y Empresa (IME) de la Universidad Unifranz.



02

**“La contribución del sector privado —empresas y cámaras empresariales— a la redistribución familiar y pública del trabajo de cuidado”**, desarrollada por el Instituto de Investigaciones Socio-económicas (IISEC) de la Universidad Católica Boliviana.

Ambas investigaciones fueron desarrolladas en el marco del proyecto **“LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS A LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ROLES DE GÉNERO Y A LA REDISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE CUIDADO”**, llevado adelante por Pro Mujer Inc., con subvención del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá.

## I. Contexto

La esfera económica es un ámbito central donde se producen y reproducen las desigualdades de género. Como resultado del sistema de género, que atribuye diferentes roles, derechos, responsabilidades y obligaciones a hombres y mujeres, las sociedades contemporáneas están marcadas por una división sexual del trabajo, que resulta en la distribución desigual del trabajo de cuidado. Esta mayor carga de trabajo no remunerado influye en las posibilidades laborales de las mujeres tanto en el mercado laboral formal, sobre todo con trayectorias más discontinuas, como en su sobre representación en el empleo informal; además, sigue influyendo en la falta de acceso al mercado laboral.

LA **PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA** **ES CRECIENTE Y LLEGA AL > 56,5% >** en el área urbana durante 2022

Pero aún es inferior a la masculina, con una **brecha de más de 21 %**.

Además, el mismo año se observa una igualación “por abajo” en las brechas de género en el subempleo invisible (empleo por menos de 40 horas/semana) y en los salarios reales; es decir, **disminuye la desigualdad porque la situación de los hombres empeora, en un contexto de persistencia de la segregación horizontal y vertical de género en el mercado laboral.**

**Las mujeres se enfrentan a obstáculos estructurales que dificultan su acceso a oportunidades laborales equitativas y la posibilidad de armonizar sus roles en el empleo y en el hogar.** Esto ocurre a pesar de la existencia de normativas que buscan promover la equidad, pues existe una brecha significativa entre la ley y su aplicación práctica.

Tanto por datos de las encuestas de hogares, que permiten ver las jornadas laborales, como por estudios específicos de uso de tiempo, que visibilizan también el trabajo no remunerado, se sabe que **la menor dedicación de tiempo al empleo por parte de las mujeres está relacionada con su mayor dedicación de tiempo a trabajos no remunerados relacionados con el cuidado. Prácticamente la situación inversa se observa para los hombres.**

## II. Presentación de las investigaciones

Tabla 1 Presentación de las investigaciones

Investigación de IME - Unifranz	Investigación de ISEC - Universidad Católica
<b>Objetivo general</b>	
Establecer el estado de situación de las políticas y medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en empresas de las ciudades de Santa Cruz de la Sierra, La Paz, Cochabamba y El Alto, desde una perspectiva de género, con el fin de <b>identificar las prácticas que se aplican para promover el cuidado y los obstáculos que impiden su cumplimiento.</b>	Desarrollar una propuesta para la corresponsabilidad del sector privado en los cuidados desde un enfoque transformativo de género, que contribuya a <b>impulsar cambios a largo plazo en lo que se refiere a los roles de género en la división sexual del trabajo.</b>
<b>Objetivos específicos</b>	
Describir prácticas que se aplican en las empresas para <b>promover la conciliación de la vida laboral y familiar</b> en el marco del derecho al cuidado y otras normas laborales vigentes.  <b>Identificar y sistematizar iniciativas</b> empresariales en materia de conciliación de la vida laboral y familiar en el derecho al cuidado que se constituyan en buenas prácticas implementadas.  <b>Analizar los principales obstáculos</b> identificados para el cumplimiento de iniciativas que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar en el derecho al cuidado desde percepciones de representantes empresariales y áreas claves de RRHH y RSE de las empresas seleccionadas.	Identificar si existen, y cuáles son, los <b>sesgos de género</b> en las iniciativas (consideradas positivas) <b>del sector privado en Bolivia.</b>  Identificar si existen, y cuáles son, los <b>sesgos de género</b> en las iniciativas (consideradas positivas) regionales/ <b>globales del sector privado.</b>  <b>Identificar mejores prácticas</b> a nivel nacional, regional y global desde una perspectiva transformativa de género.  Identificar las percepciones de los y las trabajadores y trabajadoras sobre los <b>roles de hombres y mujeres</b> en la prestación. Contrastar las percepciones y expectativas de los y las trabajadoras con las prácticas gerenciales en las empresas.

Proponer recomendaciones para mejorar las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en el marco del derecho al cuidado familiar en las empresas inscritas en el Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL, con el fin de **promover la igualdad de género, el derecho a la autonomía de las mujeres y el desarrollo infantil tanto** en el hogar como en el lugar de trabajo.

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

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

### Técnicas utilizadas

**Entrevistas en profundidad:** Semiestructuradas con **empleados y gerentes de recursos humanos** de las empresas seleccionadas.

**Análisis de contenido:** Para identificar temas recurrentes, prácticas destacadas y áreas de mejora, y extraer patrones significativos.

**Métodos cuantitativos:** Se aplicaron cuestionarios estandarizados a una muestra de empleados y gerentes, que incluyeron preguntas cerradas para medir variables como la prevalencia de políticas de cuidado, el acceso a licencias de maternidad/paternidad y la flexibilidad laboral.

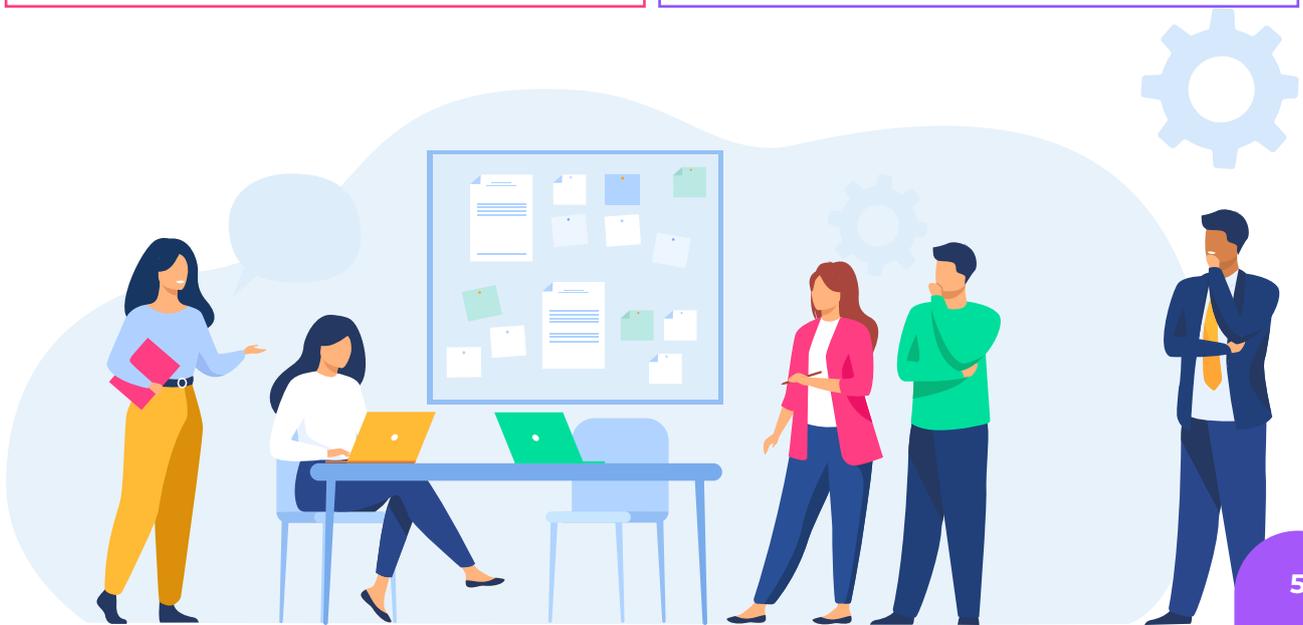
Encuesta **“Mapeo de buenas prácticas y políticas empresariales de igualdad de género en Bolivia- 2024”**

Ocho estudios de caso de sectores financiero, farmacéutico, tecnológico y de la educación (seleccionados de la encuesta)

### Muestra

Representativa de 120 empresas de distinto tamaño y sector, pero pertenecientes a Pacto Global, Great Place to Work y CAMEBOL en Cochabamba, El Alto, La Paz y Santa Cruz de la Sierra.

Intencional de 51 empresas, seleccionando casos que se ajustan a los objetivos y recortes de la investigación: Women Empowerment Principles (WEPs), Great Place to Work (GPW), Empresas que cuidan (2021); mejores lugares para trabajar para mujeres (2021 y 2022) y equidad de género (2023).



## II.A No es una foto de Bolivia sino del mejor de los escenarios en el país

Las empresas estudiadas representan las mejores opciones para que las mujeres trabajen y para que trabajadores y trabajadoras concilien sus responsabilidades familiares con las laborales.

En efecto, en ambas investigaciones se recoge el sector formal de la economía, y hay ahí un primer corte muestral intencionado. En el caso del IME, se determinó trabajar con un universo de instituciones que no solo deban cumplir con la normativa vigente en la temática de conciliación laboral-familiar y equidad de género, sino que evidencien un compromiso mayor 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 como parte 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. En el caso de la investigación del IISEC, el fenómeno es más pronunciado aún, pues es una selección de casos entre los mejores escenarios posibles: GPW, WEPS, empresas que cuidan, mejores lugares para mujeres y equidad de género. De manera que esta característica debe tenerse presente a lo largo de la lectura del presente documento: no se trata del común de las empresas del país, sino del mejor de sus escenarios.

## III. Relevancia para la economía, las personas trabajadoras, sus familias y las empresas

**La relevancia de estas investigaciones está en su potencial para aportar a la construcción de un marco laboral más justo e inclusivo, que integre el derecho al cuidado como un eje transversal de las políticas de conciliación laboral y familiar.** La relevancia del tema y, por tanto, de las investigaciones se extiende al desarrollo infantil, la igualdad de género y, como parte de ella, una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, lo cual es clave para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible en Bolivia.

**La conciliación laboral también es beneficiosa para las empresas,** por ello estas investigaciones tienen además una relevancia en ese sentido. Es así que, con la identificación y promoción de buenas prácticas, las empresas pueden mejorar su clima laboral, incrementando así la satisfacción y productividad de sus empleados.

Las empresas que implementen las recomendaciones efectuadas en estos estudios podrían destacarse como líderes en equidad de género y conciliación de la vida laboral y familiar, atrayendo y reteniendo talento. En el mismo sentido, las empresas podrían usar los resultados de las investigaciones para innovar en sus políticas de recursos humanos y responsabilidad social empresarial, alineándolas con estándares internacionales y mejores prácticas.

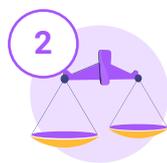
## IV. Políticas de igualdad en las empresas

**Las políticas de igualdad de género en las empresas estudiadas pueden ser clasificadas según los siguientes enfoques:**



1

**La formalización de políticas específicas:** claramente definidas y acompañadas de procedimientos detallados y comités que supervisan su cumplimiento, en ocasiones integrando estas políticas al componente de sostenibilidad e identidad de la empresa. Incluye componentes como violencia de género y fomento del liderazgo femenino.



2

**La integración transversal de la igualdad de género:** empresas que integran la igualdad de género en sus políticas, sin que esté explícita en su misión o visión. Estas empresas no siempre formalizan estas políticas como documentos específicos, pero su espíritu está presente en diversas áreas operativas.



**El desarrollo de una cultura inclusiva:** medidas tendientes a la no discriminación, no exclusivamente políticas de igualdad de género.



**Proyectos estratégicos específicos:** establecen objetivos estratégicos para aumentar la representación y la igualdad de género. Este enfoque proporciona un camino claro y medible hacia la igualdad de género, aunque puede depender de proyectos individuales y dificultar la sistematización a largo plazo.

**Los resultados fueron distribuidos en los siguientes rangos:** empresas con **puntajes bajos (17-49%); en el umbral (50-54%); puntajes moderados (55-68%) y puntajes altos (69-80%)**. De las 26 empresas evaluadas, la puntuación más alta obtenida ha sido **80.9%**, y la más baja **17%**. La mayoría, representada por el **34.6%**, se clasifica en la categoría de **“Puntaje bajo”**, mientras que el **15.4%** está en el umbral. La categoría **“Puntaje moderado”** representa el **30.8%** de la muestra, y la categoría **“Puntaje alto”** solamente el **19.2%** de las empresas. Esta distribución indica una inclinación hacia los puntajes más bajos, considerando que la combinación de las empresas en **las categorías “Puntaje bajo” y “En el umbral” supera la mitad del total evaluado**.

#### De las empresas encuestadas:

Afirma tener una **política escrita de igualdad de género.**

65.4%

Carece de ella.

23.1%

Está en proceso de crearla.

11.5%

#### Respecto a los planes de acción específicos para la igualdad de género:

50%

Confirma su existencia.

23.1%

Indica no poseerlos

26.9%

Se encuentra en la fase de desarrollo de dichos planes.

#### En lo que concierne a la existencia de un órgano específico dedicado a la coordinación de la igualdad de género:

Reporta tener uno.

50%

No cuenta con tal entidad.

38.5%

Está en el proceso de establecerlo.

11.5%



## V. Políticas empresariales de cuidado

Las políticas de cuidado deberían dirigirse a eliminar los sesgos de género, tanto explícitos como implícitos. Los primeros se presentan cuando estas políticas y medidas van orientadas únicamente a las mujeres, reforzando la perspectiva maternalista sobre el cuidado, que atribuye a ellas la obligación “natural” de cuidar y, por lo tanto, asumen que ellas son las que necesitan acciones de conciliación. En este ámbito, para que las empresas eliminen los sesgos explícitos, es necesario que las políticas y acciones se orienten tanto a hombres como a mujeres con responsabilidades familiares, pero intentando que efectivamente los hombres hagan uso de estas medidas. Los sesgos implícitos, en cambio, responden a estereotipos, prácticas sexistas más naturalizadas o a medidas de la empresa que resultan discriminatorias por sus resultados.

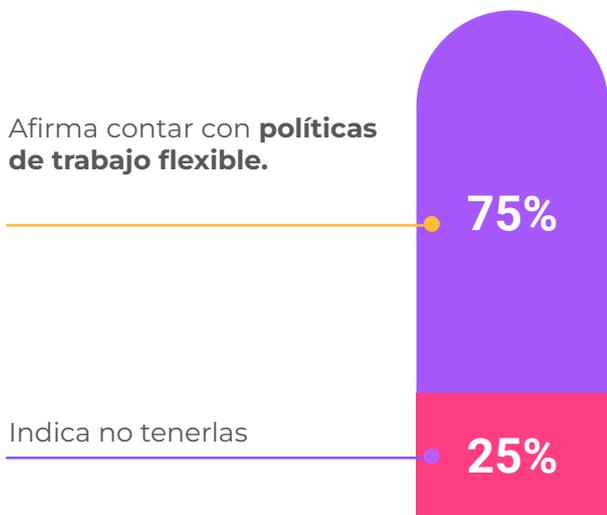
**En la investigación de IISEC, se utilizó la clasificación de Smith y Gammage para categorizar los tipos de medidas conciliatorias:**



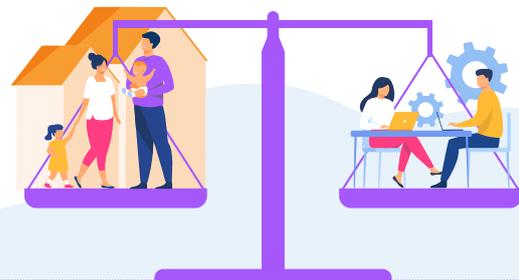
**A su vez, se desagregó la licencia parental no transferible en dos:** las licencias de maternidad y paternidad y las políticas de apoyos y licencias relacionadas a necesidades intermitentes de cuidado. Se integró la categoría de responsabilidad social empresarial, en el entendido de que muchos de estos factores no se originan en la empresa, sobrepasando el ámbito laboral o la misma esfera económica, pero la empresa puede contribuir a eliminarlos, adoptando iniciativas que contribuyan a transformaciones en los roles de género.

## V.A. Trabajo flexible o flexibilidad laboral para emergencias

**De las empresas encuestadas:**



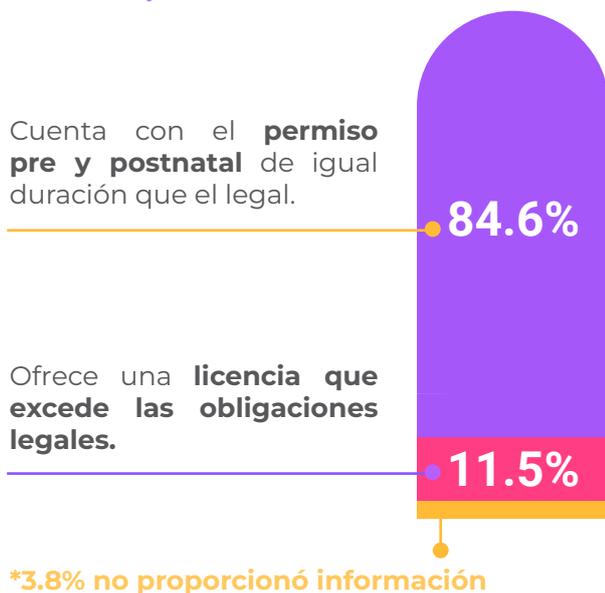
Además, se confundieron sistemas de trabajo flexible con flexibilidad laboral para atender emergencias o necesidades intermitentes de cuidado. Salvo rarísimas excepciones, estas son acciones no institucionalizadas. Las prácticas de flexibilidad son *home office*, jornada flexible en varias modalidades y de ajuste a necesidades de cuidado diferenciadas.



Las experiencias positivas identificadas no están disponibles para todos los trabajadores de las empresas, no cuentan con sesgos explícitos de género, es decir, lo que existe está disponible para ambos géneros, siendo el criterio para definir el acceso o no a las mismas el puesto laboral y las tareas que desempeñan en las empresas. Con relación a los sesgos implícitos, en algunos casos se indicó que las políticas son utilizadas de modo equitativo por varones y mujeres, pero la mayoría ha reconocido no saberlo, pues no han realizado un diagnóstico del uso de las medidas. Finalmente, con relación al potencial transformativo, algunos de los varones entrevistados indican que el acceso al trabajo flexible les ayuda a participar más en el cuidado de sus hijos. De todas formas, sin identificar si hay equidad en el uso de estas políticas, no es posible afirmar que el potencial transformativo efectivamente se está concretando.

## V.B. Licencias de maternidad y paternidad

### De las empresas encuestadas:



### Respecto a la licencia por paternidad:



Además, las respuestas a la encuesta revelan que **algunas empresas aún consideran las tareas de cuidado como responsabilidades exclusivas de la madre, en lugar de promover una corresponsabilidad parental que fomente una distribución equitativa** de estas tareas entre ambos padres, mientras que las respuestas han apelado a la experiencia privada y la responsabilidad de cada familia para lograr la corresponsabilidad de tareas de cuidado.

Destaca algún caso que específicamente **busca incentivar la paternidad activa y la corresponsabilidad en el cuidado en los primeros días de vida de los bebés.** Esta misma empresa también se destaca por conceder licencias en casos de adopción, reconociendo la existencia de diversos modelos de familia.



## V.C. Apoyos y licencias para necesidades intermitentes de cuidado

Se identificaron **licencias para tratamientos médicos personales** o para acompañar dependientes.

### De las empresas encuestadas:

Permite que los empleados se ausenten en ambas situaciones.

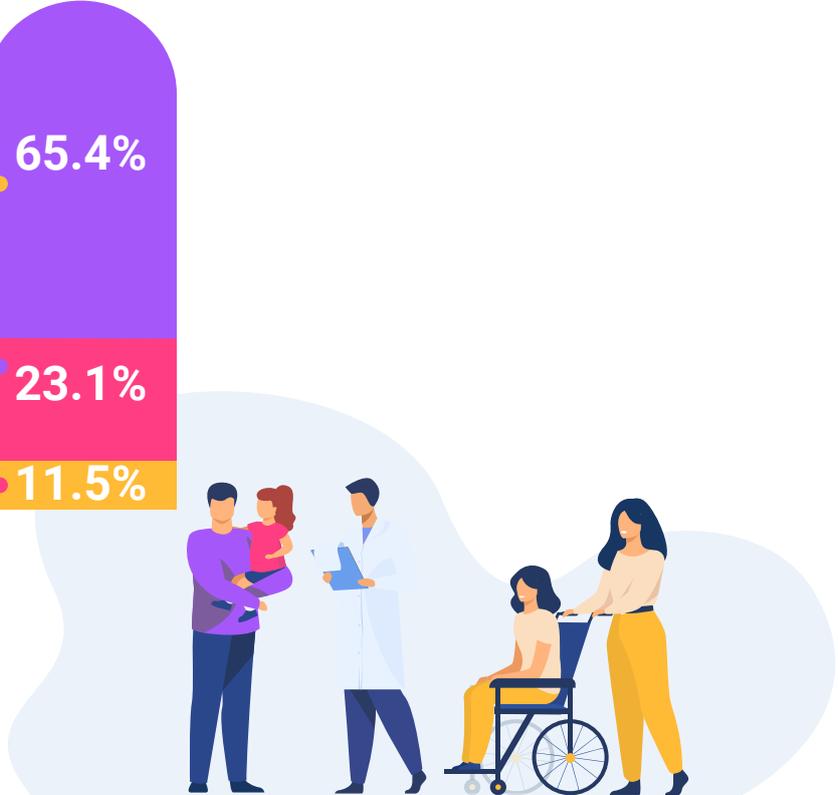
65.4%

Permite la ausencia solamente para tratamientos médicos propios

23.1%

Solo para atender necesidades graves de cuidado de dependientes.

11.5%



En el ámbito de los permisos para **cuidar a hijos enfermos o discapacitados y otras personas dependientes.**

### De las empresas encuestadas:

Ofrece **permisos superiores a los estipulados** (Decreto Supremo 3462/201822) para todo el personal, reflejando una política inclusiva.

73.1%

Otorga este beneficio **solo a las mujeres**, mostrando un sesgo explícito de género.

15.4%

11.5%

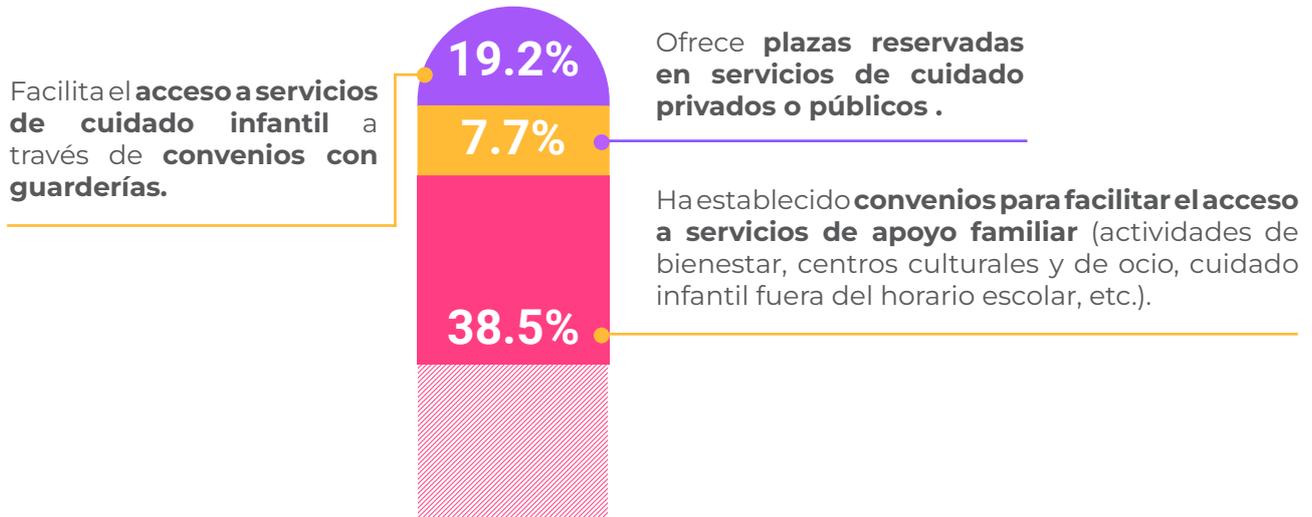
No ofrece permisos adicionales.

Se destacan prácticas como un permiso mensual de media jornada laboral para asuntos personales o teletrabajo ante necesidades de salud de familiares. Si bien estas prácticas no implican transformación de roles de género, sí conllevan corresponsabilidad, sobre todo cuando son permisos remunerados sin necesidad de compensarlos.

## V.D. Provisión directa e indirecta de servicios de cuidado infantil y de adultos mayores

En el ámbito de la **provisión de servicios de cuidado infantil preescolar**, solo el **11.5%** de las empresas encuestadas **reporta disponer de instalaciones propias**. Este resultado sugiere un bajo cumplimiento de la legislación en la materia. Cabe recordar que todas las empresas seleccionadas para la investigación tienen más de 50 trabajadores.

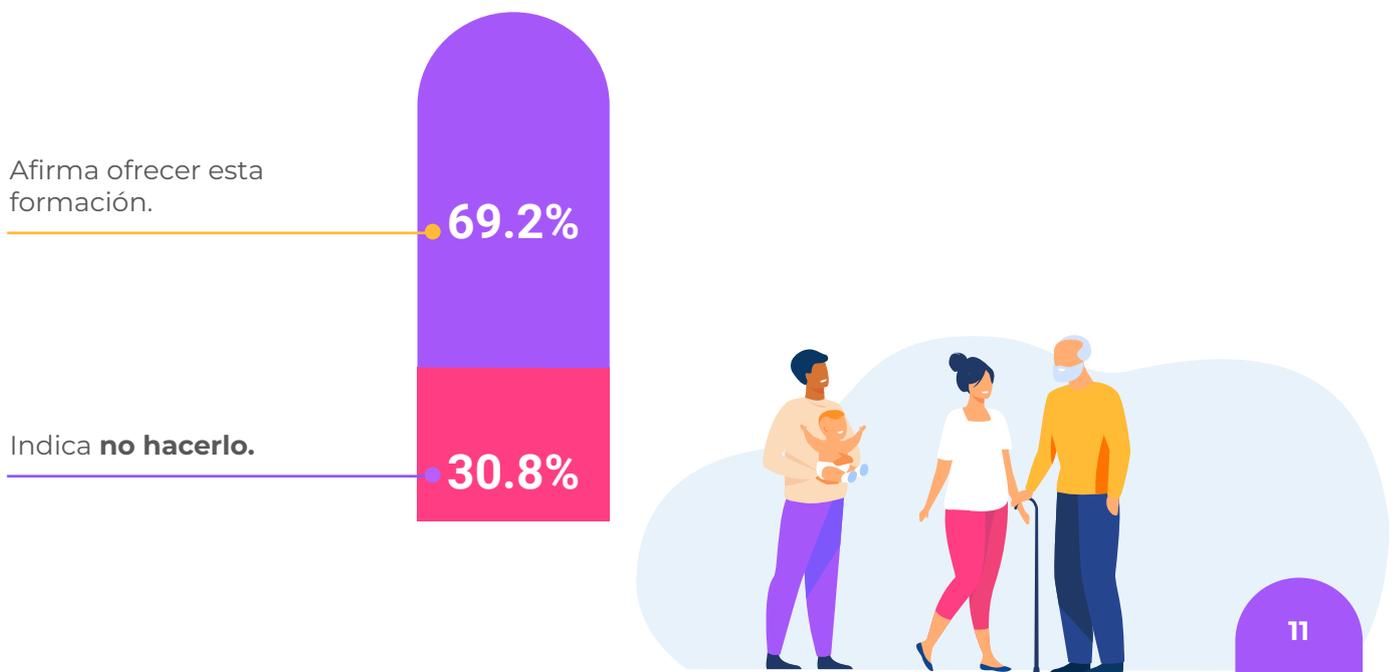
### De las empresas encuestadas:



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

## V.E. Capacitaciones, grupos y redes de apoyo para empleados

En lo que respecta a las **iniciativas de formación relacionadas con la igualdad de género y la corresponsabilidad en los cuidados**:



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

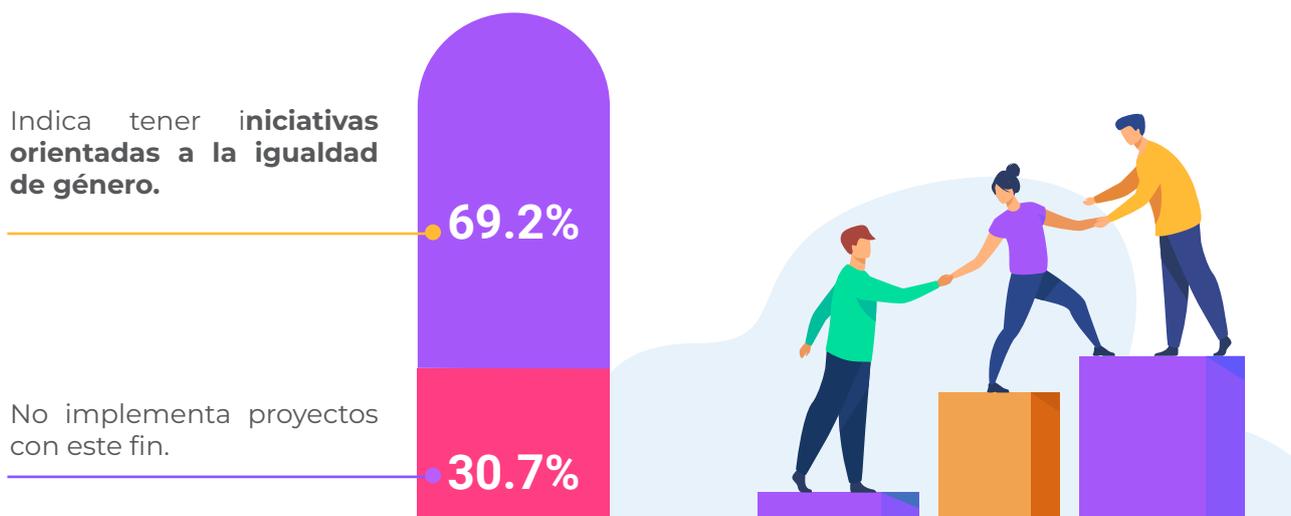
Hay empresas con experiencias destacables en capacitación que trabajan nuevas paternidades, eliminación de micromachismos y nuevas realidades familiares. Estos casos tienen una clara dimensión transformativa, contribuyendo a problematizar sesgos implícitos de género que atribuyen a las mujeres la obligación de priorizar la maternidad sobre todos los demás aspectos de sus vidas, como los personales y/o laborales. Asimismo, **promueven la corresponsabilidad en el cuidado, desafiando los roles de género tradicionales y fomentando una distribución más equitativa de las tareas de crianza**.

## V.F. Otras políticas

Hay otra serie de prácticas y medidas indirectamente relacionadas con el cuidado, como **premios al desempeño escolar, descuentos para bienes y servicios que incluyen necesidades de cuidado**, así como **relacionadas con el autocuidado, como herramientas tendientes a la salud mental y bienestar emocional**.

## V.G. Responsabilidad social empresarial

Los datos recabados en la encuesta sobre RSE revelan que:



Dentro del grupo de empresas que lo hace, el **88.8%** lleva a cabo **actividades de manera independiente**. Por otro lado, el **11.1%** opta por la **colaboración con otras entidades privadas y organizaciones sociales**. Además, el **33.3%** trabaja en **consorcio con entidades públicas**.

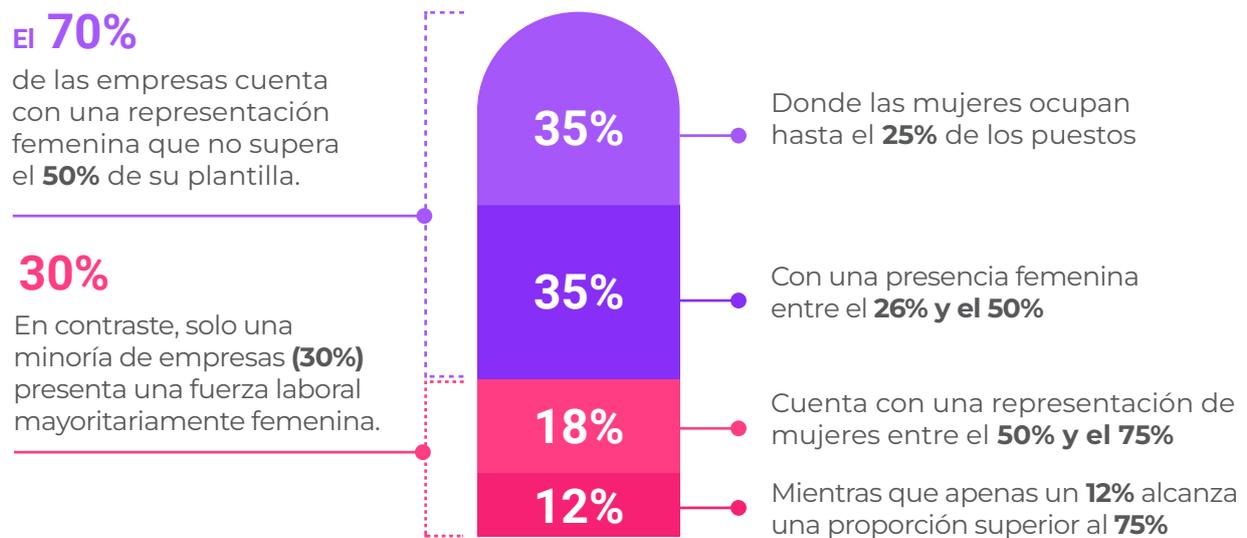
El análisis de los estudios de caso realizados identificó que las prácticas de RSE, en el ámbito de los temas de investigación, pueden ser agrupadas en tres enfoques amplios:

- 1 **Capacitación y empoderamiento profesional de mujeres**, sobre todo para reducir brechas en espacios tradicionalmente masculinos.
- 2 **Apoyo a mujeres emprendedoras**, con varios tipos de iniciativas para diverso público, como networking, inclusión financiera, herramientas digitales, seguridad alimentaria.
- 3 **Prevención y asistencia en casos de violencia de género**, con iniciativas de apoyo a víctimas y capacitación sobre violencia laboral, entre otras.

## V.H. La ciudad, el tipo y el tamaño de empresa

Tanto la presencia de mujeres en las empresas, como su participación en puestos de decisión, varía en función del tamaño y tipo de empresa. También varía la predisposición de las empresas a concretar el derecho al cuidado. A su vez, las empresas tienen distinta distribución en las ciudades. 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 grande.

**La distribución de la fuerza laboral femenina en las empresas bolivianas revela un panorama de desigualdad persistente.**



Estos datos evidencian que, si bien la presencia femenina es notable en el sector empresarial boliviano, persiste una **brecha significativa en términos de equidad de género**. La escasa representación de mujeres en puestos de trabajo, especialmente en los niveles más altos de participación, subraya la necesidad de implementar políticas y prácticas que promuevan una mayor inclusión y oportunidades equitativas en el ámbito laboral boliviano.

En este contexto, las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) destacan por tener los porcentajes más altos de participación femenina, especialmente en pequeñas empresas donde alcanzan el **90%**, y en microempresas con un **70%**. **Este patrón sugiere que las SRL, particularmente las de menor tamaño, podrían ofrecer entornos más propicios para el empleo femenino.**

Las Sociedades Anónimas (SA) muestran una distribución más equilibrada entre los diferentes tamaños de empresa, con una notable participación del **70%** en medianas empresas. Esto podría indicar que las SA tienen políticas más uniformes de inclusión de género a través de sus diferentes escalas. Por otro lado, las empresas unipersonales presentan una variabilidad significativa, con porcentajes que van desde el **42%** en microempresas hasta el **61.38%** en pequeñas empresas, lo que refleja la diversidad de este sector.

**Es interesante notar que las grandes empresas generalmente muestran porcentajes más bajos de participación femenina en comparación con las empresas más pequeñas, independientemente del tipo de sociedad. Esto podría sugerir la existencia de barreras estructurales o culturales para el avance de las mujeres en organizaciones de mayor envergadura.**



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 las mismas señaló **no implementar política o acción puntual** para reducir la brecha de género respecto a la presencia de mujeres en las empresas.

**Se destaca aquí el discurso de la meritocracia, entendida como opuesta a las medidas de acción positiva o de incentivo al empoderamiento femenino. Es decir, hay una falta de comprensión de las causas estructurales de la desigualdad y también una visión parcial de la meritocracia.**

No se identificó correlación entre mayor presencia de mujeres en la plantilla de personal y mayores acciones pro equidad de género; sí hay una relación entre más mujeres en cargos directivos y empresas que realizan acciones para una mayor equidad. Sin embargo, hay una tendencia decreciente en la implementación de acciones de mejora a medida que aumenta la proporción de mujeres en cargos directivos. Esto puede tener dos explicaciones: **1) asumir que ya han logrado un nivel satisfactorio de equidad, o 2) enfrentan menos presión para implementar cambios adicionales.**

En relación con el tamaño de la empresa, se observa una tendencia general donde las empresas medianas lideran en la proporción de mujeres empleadas en todas las ciudades analizadas, con porcentajes que oscilan entre el **50%** y el **60%**. Santa Cruz destaca por tener la representación femenina más alta en general, especialmente en empresas medianas y micro, sugiriendo un entorno laboral más inclusivo para las mujeres. En contraste, La Paz muestra una distribución más equilibrada entre los diferentes tamaños de empresa, aunque con porcentajes ligeramente inferiores a los de Santa Cruz.

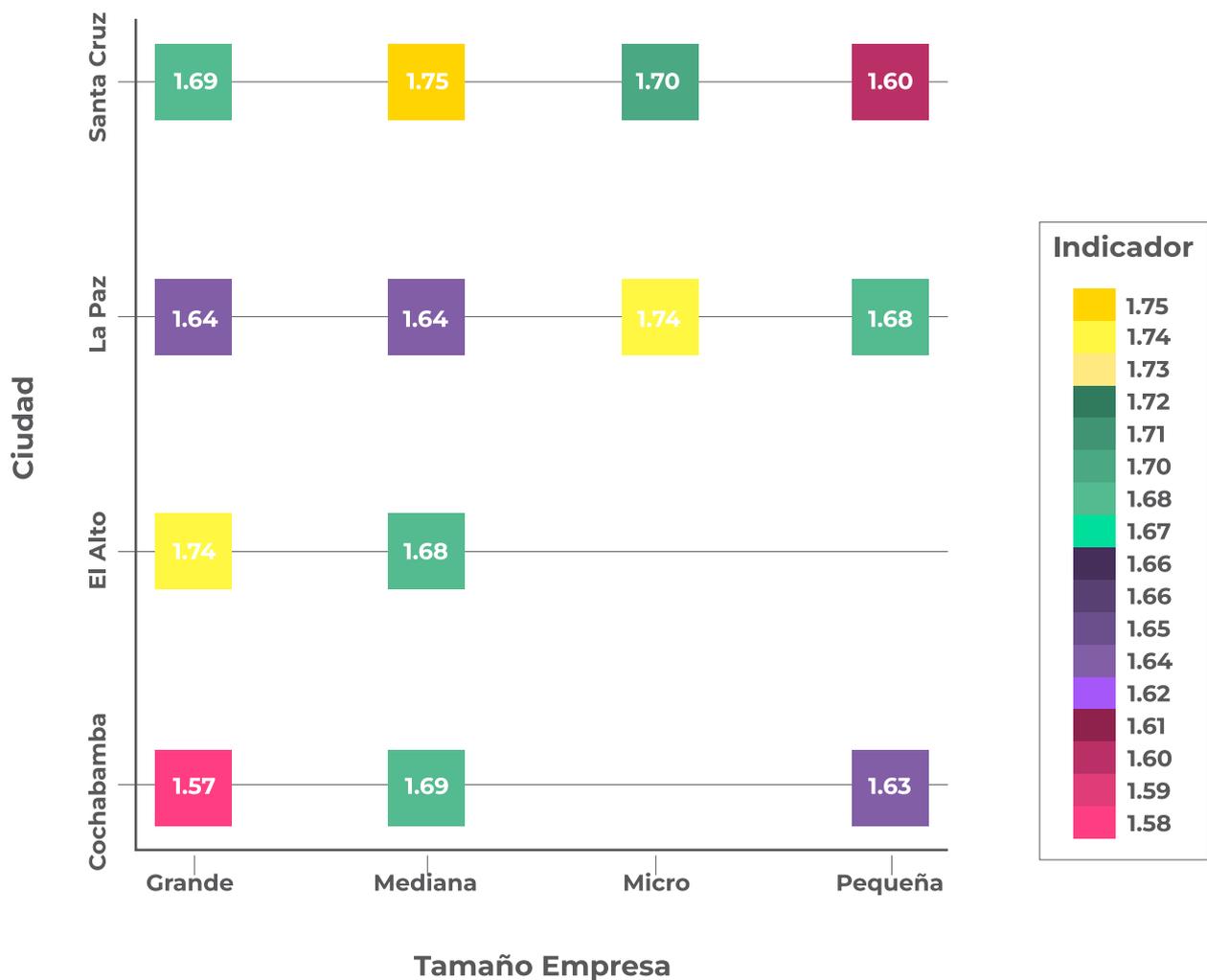
El siguiente cuadro resume las áreas de mayor compromiso en materia de cuidados en las empresas y aquellas con mayores falencias.

**Tabla 2 Áreas de mayor compromiso y falencias en materia de cuidados en las empresas**



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. A continuación, se muestra un indicador sintético del compromiso empresarial con el derecho al cuidado, el cual está graficado por ciudad y tamaño de empresa.

**Figura 1.** Indicador sintético del compromiso empresarial con el derecho al cuidado, por ciudad y tamaño de empresa



Nota. Incluido en el estudio elaborado por IME-Unifranz

Resulta destacable que 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).

**Por último, se identifican los siguientes obstáculos para avanzar hacia una mayor realización del derecho al cuidado en las empresas:**

- 1 Adaptación de las y los trabajadores a la incorporación de procesos estandarizados de gestión.
- 2 Costos de inversión requeridos para incorporar beneficios tales como salas de lactancia o guarderías.
- 3 Débil comprensión de las implicancias del cuidado en líneas modernas.
- 4 Incorrecta interpretación de la meritocracia versus desigualdad de oportunidades y discriminación indirecta
- 5 Resistencia al cambio por parte de varones que rechazan medidas pro equidad de género.

## VI. Conclusiones y fenómenos a resaltar



Hay una persistente desigualdad de género en el mercado laboral que se verifica en las cifras nacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y en las investigaciones presentes. Así, en la muestra más grande de los estudios aquí resumidos, **solo el 30% de las empresas tiene una representación femenina superior al 50% en su plantilla.**

La experiencia internacional recogida en las investigaciones muestra que **la adopción de una cultura basada en la confianza y autonomía ha mejorado significativamente el ambiente laboral y fortalecido las relaciones entre los distintos departamentos.** También se aprecia que **los centros de educación y cuidado pre-primaria promovidos por los empleadores como buena práctica laboral se destacan globalmente por su impacto en la reducción de ausentismo y por la efectividad en reducir costos empresariales y aumentar la participación femenina en el empleo.** Asimismo, se aprecia que las acciones pro cuidados redundan en una retención del talento cualificado y en un mejor clima laboral.

En la experiencia nacional, hay casos destacables que incluyen planes de igualdad con paridad en planchas de selección, políticas de ascenso para mujeres, mentoría; licencia en caso de violencia de género, de paternidad y maternidad superiores a las legales, licencias por intermitencias del cuidado, licencias para familias con parejas del mismo sexo, medidas de autocuidado como asesoría en salud mental, cobertura de masajes, pausas activas, etc. **Las medidas más difundidas tienen que ver con la flexibilidad horaria.**

Esta flexibilidad, sin embargo, tiene variaciones importantes. En el sector tecnológico, la posibilidad del trabajo remoto es vista como algo más permanente y que, por lo tanto, es central en la organización de sus agendas de cuidado y responsabilidades familiares. En cambio, sector financiero, el trabajo remoto es visto como una opción para momentos de emergencia. Asimismo, para algunos de los entrevistados, es una práctica que no es totalmente positiva, pues hace la frontera entre vida laboral y familiar más borrosa.



**Cabe destacar la identificación de patrones regionales y por tipo de empresa:** se revelaron diferencias significativas entre ciudades y tipos de empresas en cuanto a la representación femenina. Por ejemplo, Santa Cruz mostró la representación femenina más alta en general, mientras que las empresas medianas y pequeñas, especialmente las SRL, tendían a tener una mayor proporción de mujeres empleadas. Asimismo, hay diferencias sectoriales importantes que representan desafíos; en este sentido se detectaron las dificultades particulares en industrias STEM para lograr la equidad de género, debido a la limitada oferta de mujeres formadas en estas áreas y fenómenos como el “suelo pegajoso” (IME).

En las empresas que representan el mejor de los escenarios en el país para que una mujer trabaje, la evaluación de acciones para reducir la brecha de género mostró que **un 38.05% de las empresas**



**implementan acciones específicas para reducir la desigualdad entre varones y mujeres, siendo las empresas que tienen una representación femenina moderada en puestos directivos (25%-50%) las más proactivas (IME).**

En la misma línea, se detectó una relación estadística significativa entre las empresas con porcentajes elevados de mujeres en puestos de liderazgo y aquellas que obtuvieron los puntajes más altos en la implementación de políticas de conciliación familiar-laboral y redistribución de los cuidados (IISEC).

Por su parte, con relación a los sesgos de género en la aplicación de las políticas, se encontró que **los sesgos explícitos son casi inexistentes**, solo ocurriendo en casos justificables (como las licencias relacionadas con lactancia, por ejemplo). Sin embargo, en lo que se refiere a los **sesgos implícitos en la aplicación de las políticas, el panorama es más complejo**, pero estos no han podido ser identificados, entre otras causas, debido a la falta de mecanismos de monitoreo y evaluación (IISEC).

Asimismo, es de suma relevancia destacar que el **30%** del personal de las empresas que constituyeron la muestra más grande en los estudios **desconoce sus derechos laborales en materia de conciliación**. No obstante, en el **análisis de la cultura organizacional se reveló una evolución en la percepción del uso de beneficios de cuidado y horas extra, indicando una transición en la cultura laboral boliviana (IME).**



En efecto, **la percepción general sobre las políticas empresariales de conciliación es mayoritariamente positiva**, pues el personal siente que la empresa considera sus necesidades personales y familiares, y valoran el apoyo recibido de sus superiores. No obstante, **se observan variaciones en la satisfacción según la edad y el género, siendo las mujeres jóvenes las que muestran menores niveles de satisfacción**. También se observa el carácter no institucionalizado de algunas de las medidas de conciliación, lo que hace que el acceso a las mismas esté a discreción de cada supervisor o jefe de área. Otro hallazgo significativo es la clara relación inversa entre las horas extras trabajadas y la satisfacción con la conciliación empleo-vida. Esto sugiere que las políticas que buscan reducir o gestionar mejor las horas extras podrían tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados (IISEC).

Peso a los avances realizados, el desempeño de las empresas estudiadas en términos de la adopción de políticas de cuidado es bajo. No obstante, hay experiencias ejemplares que pueden servir de inspiración para otras empresas y promocionarse en ese sentido.

Algunas de las medidas de conciliación, que hace que el acceso a las mismas esté a discreción de cada supervisor o jefe de área. Otro **hallazgo significativo es la clara relación inversa entre las horas extras trabajadas y la satisfacción con la conciliación empleo-vida**. Esto sugiere que las políticas que buscan reducir o gestionar mejor las horas extras podrían tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados (IISEC). Avances mediante, el desempeño de las empresas estudiadas en términos de la adopción de políticas de cuidado es bajo.

No obstante, hay experiencias ejemplares que pueden servir de inspiración para otras empresas y promocionarse en ese sentido.



## VII. Lecciones aprendidas y recomendaciones



Un primer aprendizaje de las investigaciones es **la necesidad de estrategias diferenciadas para promover la equidad de género en diversos contextos organizacionales.**

**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.

Otro aprendizaje es **el carácter estratégico de concienciar a las empresas sobre la importancia de no solo recolectar información, sino también de sistematizar y analizar los datos** (no limitarse a llenar formulario de uso de licencias por ejemplo, consignando el género del trabajador, sino convertir esos datos en herramientas de monitoreo y evaluación).

Asimismo, la divulgación efectiva de las políticas de igualdad de género es esencial para garantizar que todo el personal comprenda y se comprometa con los principios y prácticas de la organización. Los casos estudiados revelan diversas estrategias eficaces.



El estudio del IME presenta recomendaciones para empresas, para el Estado, organizaciones de la sociedad civil y sindicatos, y para instituciones educativas y de formación profesional. Por su parte, el estudio del IISEC recoge las recomendaciones de las y los trabajadores entrevistados, donde la mayor parte de estas sugerencias apuntan a la intensificación o ajustes de políticas ya existentes en la empresa. Asimismo, presenta recomendaciones para las categorías abordadas en el estudio, siempre considerando que las empresas tienen diferentes necesidades y posibilidades en lo que se refiere a la implementación de políticas en el ámbito del cuidado y de la conciliación familiar-laboral, por lo que una estrategia única no es posible. Así, **lo que se propone son lineamientos necesarios en cualquier proceso de implementación de políticas empresariales en el ámbito del cuidado, pero que deben ser adaptados a la realidad de las diferentes empresas.**



