



# Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad en las empresas



OEA | CIM

*EUROsocial*  
PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL



Financiado por  
la Unión Europea



La **Organización de los Estados Americanos (OEA)** reúne a los países del hemisferio occidental para promover la democracia, fortalecer los derechos humanos, fomentar el desarrollo económico, la paz, la seguridad, la cooperación y avanzar en el logro de intereses comunes. Los orígenes de la Organización se remontan a 1890, cuando las naciones de la región formaron la Unión Panamericana con el objetivo de estrechar las relaciones hemisféricas. Esta unión se convirtió en la OEA en 1948, luego que 21 naciones adoptaran su Carta. Desde entonces la Organización se ha expandido para incluir a las naciones del Caribe de habla inglés y Canadá, y hoy todas las naciones independientes de Norte, Sur y Centroamérica y el Caribe conforman sus 35 Estados miembros.

La **Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)** es el principal foro generador de políticas hemisféricas para la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Creada en 1928 - en reconocimiento de la importancia de la inclusión social de las mujeres para el fortalecimiento de la democracia y del desarrollo humano en las Américas - la CIM fue el primer órgano intergubernamental establecido para promover los derechos humanos de las mujeres.

### **Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas**

La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) agradece la cooperación de la Unión Europea, a través de su Programa EUROsociAL, para la elaboración de este documento. Esta *Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas* es una iniciativa de la CIM y el Programa EUROsociAL puente, coordinada por Alejandra Mora Mora, Secretaria Ejecutiva de la CIM, Beatriz Piñeres, Especialista de la CIM, y Ana Pérez Camporeale, Coordinadora del Área de Políticas de Igualdad de Género del Programa EUROsociAL. La CIM y EUROsociAL reconocen el trabajo realizado por las consultoras Aída Cerda Cristerna y Guadalupe García Gutiérrez en el desarrollo del contenido de esta guía.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los/as autores/as y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

OAS Cataloging-in-Publication Data  
Inter-American Commission of Women.

Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas / [Comisión Interamericana de Mujeres].

p.56; 21 x 29,7 cm. (OAS. Documentos oficiales; OEA/Ser.L/II.6.49)

ISBN 978-0-8270-7849-9

1. Women's rights--America. 2. Social responsibility of business--America--Handbooks, manuals, etc. 3. Women--Social Conditions. 4. Employee rights--America. 5. Corporate governance--America. I. Title. II. EuroSocial. Programa para la Cohesion Social.

OEA/Ser.L/II.6.49

#### **Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)**

cim@oas.org

<http://www.oas.org/cim>

 /ComisionInteramericanaDeMujeres

 @CIMOEA

Diseño y diagramación: Patricio Bascuñán

Prólogo	4
Mensaje de EUROsociAL fase puente	6
Agradecimientos	8
Acerca de esta guía	10
<b>1. La corresponsabilidad: el gran reto para la igualdad entre mujeres y hombres</b>	<b>13</b>
Las personas son integrales: la vida personal, familiar y laboral son interdependientes	14
Sin medidas de corresponsabilidad social de los cuidados las mujeres se quedarán atrás	14
La ausencia de medidas de corresponsabilidad impacta también a los hombres	15
Los cuidados son responsabilidad de todos los sectores de la sociedad	16
<b>2. La corresponsabilidad social como estrategia empresarial</b>	<b>20</b>
Mejora en rentabilidad, productividad e innovación	20
Atracción de talento y bienestar del personal	21
Adaptación al mercado y las tendencias globales	22
Contribución a las estrategias de desarrollo sostenible y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza	23
Crecimiento en la economía de los países	24
<b>3. Cultura organizacional favorable a la corresponsabilidad</b>	<b>25</b>
a) Liderazgo comprometido	25
b) Diagnóstico sobre necesidades del personal	26
c) Política de corresponsabilidad social	27
d) Capacitación en igualdad de género y corresponsabilidad	28
e) Diseño de políticas y medidas con enfoque de género	28
f) Medición del impacto de las medidas	29
g) Enfoque de género como eje transversal	29
<b>4. Medidas para impulsar la corresponsabilidad social en las empresas</b>	<b>33</b>
Las medidas de corresponsabilidad como acciones transformadoras	33
Algunos ejemplos de medidas de corresponsabilidad	34
Experiencias en América Latina en materia de corresponsabilidad social de los cuidados	38
<b>El camino hacia la centralidad de los cuidados y la corresponsabilidad</b>	<b>51</b>
Referencias	52
Bibliografía	54

# Prólogo

**Alejandra Mora Mora**

Secretaria Ejecutiva

Comisión Interamericana de Mujeres

Organización de los Estados Americanos (CIM/OEA)

La Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de los Estados Americanos (CIM/OEA) es el principal foro político hemisférico para la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Desde su creación en 1928 viene trabajando para el reconocimiento de la importancia de la inclusión de las mujeres para el fortalecimiento de la democracia en las Américas. La CIM es el primer órgano intergubernamental establecido para promover los derechos humanos de las mujeres.

Como principal foro hemisférico para los derechos de las mujeres y la igualdad de género, la CIM vincula los compromisos adquiridos a nivel internacional con la política pública efectiva a nivel nacional. Para efectivizar este trabajo, en los últimos años, la CIM ha priorizado el establecimiento y la profundización de alianzas para ampliar el impacto de su trabajo y la sostenibilidad de este en el tiempo. En este sentido, hemos avanzado esfuerzos importantes para ampliar la coordinación con una multiplicidad de socios estratégicos: las Delegadas y altas autoridades de género, otras autoridades de los gobiernos de la región y actores políticos relevantes, entidades públicas a nivel nacional, organizaciones internacionales, la sociedad civil, el sector privado a través de encuentros y alianzas público-privadas, la academia y sectores no sensibles al género. En este camino, durante la más reciente Asamblea de Delegadas de la CIM, celebrada en Panamá en 2022, las Ministras expresan su compromiso para la construcción de alianzas y articulación de la igualdad de género para el bien de la humanidad tomando en cuenta su importancia para la promoción y protección de los derechos humanos y libertades fundamentales.

En su Plan Estratégico 2022-2026, la CIM prioriza la agenda de los derechos económicos de las mujeres y reconoce que una de las mayores barreras estructurales identificadas para la plena y efectiva participación de las mujeres, en igualdad de condiciones, en el mercado laboral y en la vida productiva es los roles tradicionales de género asignados a las mujeres en cuestión del cuidado de las personas dependientes, y del trabajo doméstico no remunerado, y por tanto establece una línea de trabajo para fortalecer los derechos económicos de las mujeres.

En ese sentido, la CIM trabaja para la elaboración de instrumentos y herramientas que sirvan a los diferentes actores de la sociedad para fortalecer políticas y marcos normativos que garanticen la garantía y protección de los derechos económicos de las mujeres. En 2022, en alianza con EUROsociAL, la CIM presentó la Ley Modelo Interamericana de Cuidados (LMIC)<sup>1</sup>,

---

1 <https://www.oas.org/es/cim/docs/LeyModeloCuidados-ES.pdf>.

la cual recoge elementos clave de instrumentos internacionales y se basa en estándares existentes en materia de derechos, no discriminación e igualdad entre hombres y mujeres. La LMIC tiene como objeto reconocer, redistribuir, regular, promocionar y generar nuevas formas de atención del trabajo de cuidados y doméstico no remunerado, así como visibilizar y reconocer la contribución histórica de las mujeres en esta materia. A través de esta Ley Modelo, ofrecemos una herramienta concreta a los Estados para fortalecer la autonomía económica y potenciar el aporte y el talento humano de las mujeres en el mundo productivo y hacia el crecimiento económico sostenible.

Uno de los elementos esenciales que se constituye en uno de los pilares de la LMIC es la redistribución de los cuidados y la corresponsabilidad social de los cuidados, definida en su artículo 3 como *“la responsabilidad compartida de todos los actores de la sociedad de crear las condiciones para que todas las personas se inserten en redes de cuidados y de sostenibilidad de la vida suficientes, adecuadas y libremente elegidas, que les permitan alcanzar su mayor realización espiritual y material posible. La corresponsabilidad social de los cuidados impone al Estado, los gobiernos locales, el sector privado, la comunidad, a los hombres y mujeres al interior de las familias y a las generaciones entre sí, proveer y contribuir equitativa y solidariamente a la provisión de cuidados, de manera que permitan proteger a la familia y las personas, fomentar su desarrollo integral y promover la autonomía de todos sus miembros, y en especial, de las mujeres.”*

En seguimiento a lo anterior, presentamos esta *Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas*, reconociendo el importante rol del sector privado como actor corresponsable de la sociedad para la atención de los cuidados, y promover la igualitaria participación de las mujeres en el mercado laboral. Este documento busca proporcionar al sector privado una guía para la corresponsabilidad social de los cuidados y la aplicación de medidas concretas para el reparto equitativo del trabajo de cuidados entre los diferentes sectores sociales.

La atención de los cuidados requiere de una transformación cultural, que reconozca el valor de los cuidados, el aporte histórico de las mujeres a sostener la vida y la economía, y su impacto en la vida cotidiana de las mujeres. En este camino de transformación cultural, se requiere de una estructura social en la que la organización social de los cuidados sea corresponsable y que su distribución equitativa sea un avance en términos de igualdad de género, a través de una revolución de prácticas, costumbres y paradigmas sobre los cuidados, para alcanzar la igualdad sustantiva y la autonomía de las mujeres en todas las esferas.

Por medio de esta guía reconocemos el trabajo que ya viene realizando el sector privado como actor corresponsable en los cuidados, resaltando la importancia de profundizar lo que se viene haciendo y continuar con esta transformación cultural para avanzar hacia una sociedad en la que la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres sea una realidad.

## Mensaje de EUROsociAL fase puente

**Ana Pérez Camporeale**

Coordinadora del Área de Políticas de Igualdad de Género

Programa EUROsociAL Puente

El programa de la Unión Europea, EUROsociAL ha contribuido durante más de 15 años a la cohesión social en América Latina, a través de la mejora de las políticas públicas en búsqueda de la reducción de las desigualdades estructurales.

En los últimos años, con la creación de un área específica de Políticas de Igualdad de Género, el programa ha apoyado el fortalecimiento de las políticas públicas enfocadas a la mejora de las autonomías física, política y económica de las mujeres principalmente a través del trabajo conjunto con los Mecanismos de la Igualdad de la región y en articulación con la Comisión Interamericana de mujeres, CIM-OEA.

A partir del relanzamiento de las relaciones EU-LAC, plasmada en la Cumbre EU-CELAC, celebrada en Bruselas 2023, en la que se ha presentado la Agenda de Inversión Global Gateway (GGIA)<sup>2</sup> EUROsociAL Puente (2023-2024), se alinea con la iniciativa para impulsar inversiones público-privadas con un enfoque 360° basadas en valores que contribuyan a garantizar inversiones de alta calidad, y reflejando lo que representan los valores fundantes de la UE impulsando el desarrollo sostenible e inclusivo.

A través de las inversiones GGIA y la cooperación al desarrollo bajo la modalidad Team Europe Initiative<sup>3</sup>, la UE busca contribuir al desarrollo integral y sostenible de sus países socios, reforzar un orden global basado en el multilateralismo y que fortalezca la sustentabilidad socioambiental, las sociedades democráticas, el respeto del Estado de derecho y de los derechos humanos, la protección de los derechos de los trabajadores.as y la igualdad de género.

En esta misma línea, esta Guía, realizada por EUROsociAL Puente, ha buscado establecer vínculos con el sector privado ya que constituye un eje fundamental para promover el crecimiento, el empleo, la cohesión social, el desarrollo humano, además de promover un entorno empresarial y regulatorio propicio en materia de derechos humanos, la no discriminación y la igualdad de género.

El trabajo articulado entre el sector público y privado resulta fundamental para la aplicación de medidas que aporten a la tan necesaria responsabilidad compartida socialmente de los cuidados, desde todos los sectores de la sociedad y por lo tanto romper con el modelo clásico

---

2 [Initiatives in Latin America and the Caribbean - European Commission \(europa.eu\)](https://europea.eu)

3 TEI: reúne a las instituciones UE, los Estados miembros y sus agencias de cooperación, instituciones financieras de desarrollo.

que transfiere “naturalmente” y tradicionalmente todas las responsabilidades de cuidados a los hogares, y dentro de ellos, a las mujeres.

El sector privado, asimismo es un actor clave para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, para la permanencia y evolución de las carreras profesionales de las mujeres que muchas veces interrumpen sus trayectorias laborales a causa de tareas de cuidados, implicando una pérdida talento humano para ellas, el Estado y las propias empresas.

En este contexto, y considerando que actualmente las empresas tienen dificultades para el reclutamiento o retención de talento humano, y que paralelamente, las y los trabajadores, cada vez valoran más la flexibilidad y el crecimiento personal al momento de tomar decisiones laborales, las medidas innovadoras del sector privado pueden constituir un factor decisivo de captación o retención.

El proceso de elaboración de esta guía, con el sector privado y con la participación de los Mecanismos de Adelanto de la Mujer (MAM), ha permitido visibilizar, que existen iniciativas innovadoras desde las empresas que van más allá de las legislaciones nacionales existentes en algunos países, y que estas medidas están en línea con prioridades de reforma de política pública sobre las que vienen insistiendo los Mecanismo de Adelanto de las Mujeres para el avance en materia de corresponsabilidad social de los cuidados.

Por lo tanto, a través de este trabajo, reafirmamos la estrecha relación y articulación entre las políticas públicas y las empresas privadas y la necesidad de reforzar la alianza estratégica entre ambos sectores para el avance de los derechos de las mujeres.

Todos los sectores, público y privado, debemos intensificar esfuerzos conjuntos para fomentar un crecimiento económico sostenible, en pro del desarrollo humano y de una transformación social y económica sólida, sostenible, que promueva la igualdad y la inclusión social de las mujeres.

Esperamos que esta guía sea una fuente de inspiración y un recurso valioso para todas las empresas que quieran comprometerse con la igualdad de género y la corresponsabilidad.

Asimismo, esta guía constituye un instrumento de incidencia para visibilizar la importancia de contar con políticas públicas necesarias para avanzar hacia la corresponsabilidad social de los cuidados.

Agradecemos a las expertas de EUROsociAL Puente, Aída Cerda Cristerna y Guadalupe García Gutiérrez y a las personas representantes de las empresas consultadas, los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres, organizaciones de sociedad civil y academia, que han aportado su conocimiento y experiencia para la elaboración de esta guía.

## Agradecimientos

La elaboración de esta guía no hubiera sido posible sin la participación del sector privado, público y social, en específico de quienes asistieron a las sesiones de diálogo realizadas en el marco del proyecto, las cuales fueron una fuente de información sumamente valiosa e imprescindible. Por lo que agradecemos su colaboración y aportaciones, al igual que a las empresas que compartieron algunas medidas de corresponsabilidad social que están implementando.

### Diálogo con mecanismos para el adelanto de la mujer

#### Chile

Ministerio de la Mujer y la  
Equidad de Género (MMEG)

#### Costa Rica

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)

#### Ecuador

Ministerio de la Mujer y  
Derechos Humanos (MMDH)

#### El Salvador

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la  
Mujer (ISDEMU)

### Diálogo con organizaciones de la sociedad civil

#### Argentina

ELA

#### Chile

Fundación Kuidadoras Cam

#### México

Oxfam

Red de Cuidados México  
Yo Cuido México

#### Perú

CARE

Yo Cuido Perú

**Diálogo con el sector privado y  
fichas de medidas para impulsar la corresponsabilidad**

**Argentina**

ArcelorMittal Acindar

**Chile**

ESSBIO

Laboratorios Bagó

Xinerlink

**Costa Rica**

Grupo Mutual

Edwards Lifesciences

Finca La Hilda

**México**

ICA Fluor

**El Salvador**

AirSupport Group

Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)

## Acercas de esta guía

La presente *Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas* es resultado del trabajo de cooperación entre la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM/OEA) y el programa de la Unión Europea EUROsociAL, que tiene como propósito impulsar la autonomía económica de las mujeres y aportar al cierre de brechas de desigualdad en esta materia, mediante el fortalecimiento de políticas públicas y acciones que promuevan un cambio hacia una sociedad que cuida y que reconoce, reduce y redistribuye el trabajo de cuidados.

A partir de esta colaboración, la CIM/OEA presentó la Ley Modelo Interamericana de Cuidados, que en sus pilares incluye como elemento esencial la redistribución de los cuidados y la corresponsabilidad. Entendiendo que la corresponsabilidad social de los cuidados es la responsabilidad compartida y el reparto equitativo del trabajo de cuidados entre las instituciones del Estado, los gobiernos locales, el sector privado, las comunidades, las familias y, al interior de estas, entre hombres y mujeres. Es decir, implica la participación de estos actores desde su competencia y asumiendo su responsabilidad, la redistribución del trabajo de cuidados en los hogares y la incorporación del enfoque de género y de cuidados en las acciones que promuevan la corresponsabilidad, puesto que no es un trabajo exclusivo de mujeres ni propio de ellas, sino que el cuidado –ya sea cuidar, recibir cuidados o autocuidarnos– es un derecho para todas las personas.

En ese marco se reconoce, por un lado, el reto impostergable de transformar el mundo del trabajo, de manera que tanto mujeres como hombres puedan armonizar el ámbito laboral, familiar y personal; y, por otro, el papel esencial que tiene el sector privado para brindar las condiciones que contribuyan a lograrlo. La agenda de la corresponsabilidad social requiere, sin duda, de la articulación de esfuerzos y la participación de todos los agentes involucrados.

El objetivo de esta guía es poner a disposición del sector empresarial una herramienta para facilitar la implementación de medidas de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, con recomendaciones concretas que ayuden a crear las condiciones necesarias para desarrollar una cultura organizacional donde las acciones de corresponsabilidad social tengan mayores posibilidades de funcionar a largo plazo. Asimismo, la guía ofrece ejemplos de medidas que se están llevando a cabo en empresas de la región (multinacionales, nacionales y local).

Si bien la presente guía parte de la base de diversos análisis e investigaciones que han documentado cómo la ausencia de corresponsabilidad social impacta a mujeres y hombres, a las empresas, a la economía de los países y a la sociedad en su conjunto, y cómo les beneficia su existencia, para su elaboración, se han identificado las empresas a partir de las alianzas público-privadas mediante consultas con los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres;

posteriormente se han enviado cuestionarios a las empresas para identificar medidas prácticas que contribuyen a la corresponsabilidad social de los cuidados y finalmente se han realizado grupos de discusión con equipos técnicos de los MAMs (1), grupos con empresas (2) y otro grupo con organizaciones de sociedad civil reconocidas en el campo de la corresponsabilidad de los cuidados. Todos estos insumos brindados por actores clave de los sectores público, privado, academia y organizaciones sociales, quienes aportaron su conocimiento, experiencias, reflexiones y prácticas en corresponsabilidad social fueron considerados para estructurar la presente guía.

Si bien esta publicación está dirigida a todas las empresas que asumen el rol que corresponde al sector empresarial en la corresponsabilidad social y tienen el interés de llevarla a la práctica, y en general a todas las personas que deseen usarla, se identifica que, para quienes tienen el propósito o la misión de promover la armonización de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad social al interior de las organizaciones, esto puede no ser una tarea fácil. En ese sentido, la guía servirá como herramienta de apoyo, principalmente, para el personal de las áreas de gestión de talento humano, diversidad e inclusión, unidades de igualdad de género, cultura empresarial, sostenibilidad o responsabilidad social (sin que esto signifique que es tarea exclusiva de dichas áreas); y también servirá como base de argumentos y evidencia para quienes toman las decisiones. Asimismo, esta guía constituye un instrumento de incidencia para visibilizar la importancia de contar con políticas públicas necesarias para avanzar hacia la corresponsabilidad social de los cuidados.

Quienes exploren la *Guía para la aplicación de medidas de corresponsabilidad de los cuidados en las empresas* encontrarán:

- **Capítulo 1:** La necesidad de abordar la dinámica del mercado laboral desde una visión integral, los efectos negativos que la falta de corresponsabilidad social tiene sobre el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres y cómo también impacta el bienestar de los hombres, y el papel fundamental de las empresas como agentes corresponsables.
- **Capítulo 2:** Los beneficios de contar con una estrategia de corresponsabilidad en la empresa, que van desde los resultados de negocios, la satisfacción del personal y la reputación de la organización, hasta el crecimiento económico de los países y la contribución a la agenda global para el desarrollo sostenible.
- **Capítulo 3:** Los siete elementos esenciales o facilitadores que se recomienda seguir para transformar la cultura organizacional de la empresa, de manera que sea favorable a la corresponsabilidad entre los actores y al balance entre la vida laboral, familiar y personal desde su estructura.
- **Capítulo 4:** Aspectos por considerar para que las medidas de corresponsabilidad contribuyan verdaderamente al balance y a la igualdad de oportunidades y de trato; tipos de prácticas; y medidas de corresponsabilidad que están siendo implementadas por empresas de la región con gran potencial de articulación con las políticas públicas.

Es importante mencionar que el trabajo a favor de la corresponsabilidad es progresivo. Aunque algunas organizaciones tendrán más facilidad para superar los retos e implementar las prácticas, ya sea por tamaño, recursos o condición de formalidad, esto no elimina que todas se verán beneficiadas de promover medidas de corresponsabilidad de los cuidados y el balance entre la vida laboral, familiar y personal de quienes integran la empresa.

Al poner esta guía a disposición de las empresas confiamos en que la transformación del mundo del trabajo es posible si se cuenta con la indispensable participación del sector empresarial. Por lo cual, lleva consigo una invitación a analizar las propuestas y llevarlas a la práctica, para generar cambios progresivos desde sus respectivas áreas de influencia y lograr espacios donde exista igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, se contribuya a la redistribución del trabajo de cuidados y la armonización de la vida laboral con la familiar y personal sea una realidad para todas las personas.

# 1. La corresponsabilidad: el gran reto para la igualdad entre mujeres y hombres

La corresponsabilidad social de los cuidados es uno de los mayores retos de nuestro tiempo.<sup>4</sup> El modelo tradicional de personas trabajadoras de tiempo completo sin balance entre el trabajo y las responsabilidades familiares y vida personal es insostenible y alejado de la realidad de mujeres y hombres. Por muchos años, las dinámicas del mercado laboral se han basado en una división rígida de trabajo productivo y reproductivo, que obstaculiza el ejercicio de los derechos humanos, y que tiene graves consecuencias y costos para las personas y las empresas.

Es imposible atender ese complejo reto sin la participación del sector privado. Y para que las empresas logren tener una cultura organizacional en donde la conciliación entre vida laboral, familiar y personal, como uno de los elementos de la corresponsabilidad de los cuidados, sea una realidad cotidiana, es necesario entender qué hay detrás de este desafío. La exigencia de las personas por tener una mejor calidad de vida en el trabajo, la demanda social por la igualdad entre mujeres y hombres y las tendencias globales de desarrollo sostenible y diversidad tienen poderosas razones en sus orígenes. Una empresa que comprenda estos argumentos estará mejor preparada para aprovechar al máximo los beneficios de la igualdad y la inclusión, así como para ajustarse a los cambios y competir en el mercado.

---

<sup>4</sup> Así lo refieren la Organización Internacional del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), puesto que reconocen que la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad social es una dimensión fundamental para promover la igualdad y combatir la pobreza desde el mundo del trabajo.

## **La corresponsabilidad social de los cuidados en la Ley Modelo Interamericana de Cuidados (LMIC)**

La LMIC define la corresponsabilidad social de los cuidados y la corresponsabilidad familiar de los cuidados en sus artículos 25 y 26. En estos indica que la corresponsabilidad social de los cuidados exige el reparto equitativo del trabajo de cuidados entre las instituciones del Estado, los municipios, el sector privado, las comunidades, las familias y entre hombres y mujeres. Asimismo, regula el principio de la corresponsabilidad familiar estableciendo que 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 mientras sean menores o tengan alguna discapacidad, así como de toda otra persona que esté en situación de dependencia bajo su cuidado en el hogar común o en hogares distintos. Lo cual se refuerza en su artículo 26 que establece que los hombres son corresponsables del cuidado en idéntica calidad y condiciones de responsabilidad que las mujeres, con las excepciones físicas y biológicas que se derivan de la maternidad.

De igual manera, en su artículo 32, establece uno de los elementos claves de la corresponsabilidad social, que corresponde al rol de las personas y empresas empleadoras, quienes deben contar con medidas internas de conciliación laboral y familiar que permitan a sus trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares atender sus necesidades de cuidados.

## **Las personas son integrales: la vida personal, familiar y laboral son interdependientes**

El mercado de trabajo ha sido visto como algo separado del ámbito familiar e individual, pero las mujeres y hombres que día a día laboran en una empresa de cualquier tamaño son personas integrales, que requieren bienestar en ambos espacios para desempeñarse satisfactoriamente en ellos. Es necesario abordar la vida del personal que conforma una organización desde una perspectiva más completa, reconociendo que cada esfera tiene impacto en la otra, así como en el tiempo que las personas pueden dedicarles. Quienes forman parte de la empresa tienen una vida fuera de esta y un número limitado de horas para organizar sus responsabilidades en el hogar y el trabajo de cuidados, el autocuidado, la convivencia familiar y social, la participación política, los estudios, el deporte y el entretenimiento. Una mirada que desvincule los diferentes ámbitos genera que las personas enfrenten conflictos y tensiones para balancearlas.

Es necesario que al interior de las organizaciones se reflexione acerca del hecho de que las colaboradoras y colaboradores que ahí se desempeñan tienen la posibilidad de cubrir su jornada laboral porque existen otras personas –o ellas mismas en otros momentos– que resuelven los cuidados que requieren sus hogares. Hasta antes de la pandemia, el trabajo doméstico y de cuidados no había sido visto como una actividad que formara parte de las cadenas productivas, incluso para las empresas podría haber sido invisible como un elemento con valor económico, pues era considerado un asunto estrictamente familiar, pero la época de resguardo hizo más visible que nunca que sin el trabajo que se realiza de manera no remunerada dentro de los hogares no es posible la vida económica y productiva.<sup>5</sup>

## **Sin medidas de corresponsabilidad social de los cuidados las mujeres se quedarán atrás**

Si bien tanto hombres como mujeres encuentran complicaciones para armonizar la vida laboral con la vida personal y familiar, las consecuencias no son las mismas. Esto se debe a que en el mercado de trabajo se reproducen los roles y estereotipos de género, es decir, la organización de la vida laboral y familiar históricamente se ha establecido a partir de una asignación desigual: el rol de proveedores y encargados del trabajo remunerado se ha estipulado tradicionalmente para los hombres y las tareas de cuidado y mantenimiento del hogar se han dado a las mujeres.

Las mujeres se insertan en el mundo del trabajo con desventajas y discriminación. Existe suficiente evidencia que muestra las brechas de desigualdad de género en el campo laboral: menor participación económica, la segregación ocupacional y la brecha salarial como un reflejo de los roles y estereotipos, techos de cristal, penalización a la maternidad y mayor inserción en trabajos del sector informal en búsqueda de flexibilidad para atender las responsabilidades familiares.<sup>6</sup> Estas realidades limitan las oportunidades de las mujeres para generar ingresos propios.

A esto se suma la doble carga de trabajo, puesto que su participación en actividades económicas no ha ido aparejada con una distribución más equilibrada entre mujeres y hombres de las tareas del hogar y de cuidados. Las mujeres de América Latina dedican más del doble de horas al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que los hombres: 38 y 16 horas semanales, respectivamente.<sup>7</sup>

---

5 Comisión Interamericana de Mujeres y Programa EUROsociAL+ (2020). COVID-19 en la vida de las mujeres: Emergencia global de los cuidados. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/CuidadosCOVID19-ES.pdf>

6 De acuerdo con ONU Mujeres y la Organización Internacional del Trabajo la segregación ocupacional puede ser horizontal y vertical. La primera se refiere al predominio de mujeres en ciertos sectores de actividad económica y en determinado tipo de ocupaciones, mientras que en otras se observa una mayor concentración de hombres. Lo que tiene efectos negativos que impactan en la vida de las mujeres. Por su parte, la segunda, se conoce con la metáfora “techo de cristal”, que hace referencia a las barreras invisibles que impiden a las mujeres acceder a cargos jerárquicos. Relacionado con esto, el término brecha de género hace referencia a cualquier disparidad entre la condición o posición de mujeres y hombres y la sociedad. En este caso, se utiliza como la diferencia entre los ingresos que perciben hombres y mujeres.

7 Banco Interamericano de Desarrollo (2019). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-sera-el-mercado-laboral-para-las-mujeres>

La corresponsabilidad social y la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal en el mercado laboral contribuye a cerrar las brechas de género, a construir una sociedad más justa donde las mujeres puedan ejercer su derecho al trabajo sin las limitaciones que hoy enfrentan, dejen de ser vistas como únicas cuidadoras, los hombres asuman su responsabilidad en el trabajo doméstico y de cuidados y en ambos casos puedan armonizar todos los ámbitos de su vida.

### **La ausencia de medidas de corresponsabilidad impacta también a los hombres**

Las medidas para la promoción de la corresponsabilidad al interior de las empresas sin duda contribuyen a eliminar una de las barreras que más afecta la participación de las mujeres en el trabajo remunerado, pero ellas no son las únicas beneficiadas. Los hombres también obtendrán considerables ganancias de una cultura organizacional que cuente con medidas de corresponsabilidad y promueva el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar y personal.

El papel como trabajadores que ha exigido el mercado laboral a los hombres, las jornadas laborales extensas y el rol tradicional de proveedores económicos han impactado en su responsabilidad en las tareas domésticas y las actividades de cuidado. Muchos hombres se han perdido de experimentar la riqueza de tener una vida privada cercana a sus hijas e hijos, participar en su crianza y acompañarles en su crecimiento, de brindar cuidados a sus padres y madres. Sin embargo, hoy en día algunas generaciones de hombres jóvenes tienen otras expectativas respecto al papel y el involucramiento que quieren tener al interior de sus familias.<sup>8</sup>

Estudios en el tema señalan que en el ejercicio de la paternidad se puede construir una relación significativa con grandes beneficios para los padres, sus hijas e hijos. Uno de estos es fortalecer el desarrollo emocional y cognitivo, que aporta a una mayor posibilidad de éxito en el ámbito escolar, profesional y en general en la satisfacción con la vida.<sup>9</sup> Otros hallazgos indican que las medidas de corresponsabilidad como el permiso de paternidad, además de reforzar el vínculo entre el padre y su hija o hijo, estimulan el involucramiento en actividades de cuidado y una mayor participación en estas tareas mejora la salud física y mental de los hombres.<sup>10</sup>

Para que los hombres participen de manera corresponsable en las actividades domésticas y de cuidado no remunerado en los hogares, sin correr el riesgo de perder su trabajo o afectar sus posibilidades de desarrollo profesional, es necesario generar condiciones favorables que

8 Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publications/trabajo-y-familia-hacia-nuevas-formas-de-conciliaci%C3%B3n-con-corresponsabilidad-social>

9 Jünemann, F. y Wiegand, C. (2021). Manual de teletrabajo: Marco jurídico y buenas prácticas. Fundación ChileMujeres, Organización Internacional del Trabajo, Subsecretaría Derechos Humanos. Disponible en: [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_774768/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_774768/lang--en/index.htm)

10 Castro, M., Chávez, I., García, F., Mase, F., Ruiz, T. (2022). Licencias de paternidad, mayor equidad de género. IMCO. Disponible en: <https://imco.org.mx/licencias-de-paternidad-mayor-equidad-de-genero/>

contribuyan a la igualdad de oportunidades y de trato para todas las personas, y a modificar roles y estereotipos de género que encasillan tanto a mujeres como a hombres y obstaculizan el ejercicio de sus derechos, incluido el derecho al cuidado.

## **Los cuidados son responsabilidad de todos los sectores de la sociedad**

La corresponsabilidad es la estrategia para lograr un nuevo pacto en la organización social de los cuidados, tal como se establece en la Ley Modelo Interamericana de Cuidados. Un cambio de esta dimensión solo puede ser posible por medio de alianzas y trabajo conjunto entre todos los actores estratégicos: Estado, empresa, sociedad civil y comunidad, y con la participación de los hombres. De tal manera que el cuidado deje de ser visto como una responsabilidad que compete a los hogares, y dentro de ellos a las mujeres.

Es preciso que cada uno de estos actores promueva la corresponsabilidad social desde su ámbito de competencia. El involucramiento del sector empresarial resulta fundamental para transformar el mundo del trabajo en un espacio igualitario, libre de discriminación y violencia, en donde todas y todos puedan armonizar las diferentes esferas de su vida sin tener que renunciar a una u otra.

Por supuesto que al hablar de la relación entre el trabajo doméstico y de cuidados y el trabajo para el mercado es obligatorio mencionar la responsabilidad del Estado de establecer el marco legal, ofrecer servicios, herramientas e infraestructura, e impulsar una vinculación articulada entre el Estado y las empresas. Este reconocimiento no impide abordar la responsabilidad del sector privado como empleador y –por lo tanto– un actor corresponsable en alcanzar ese nuevo pacto en la organización social de los cuidados. La redistribución del trabajo no remunerado implica necesariamente que las empresas reconozcan y asuman su papel.

El trabajo articulado entre el Estado y el sector privado es crucial para la aplicación de medidas efectivas de corresponsabilidad de los cuidados, que aborden las realidades y necesidades de tanto mujeres como hombres. Esta articulación debe centrarse en la importancia de contar con servicios y políticas que faciliten el acceso a los cuidados de trabajadores y trabajadoras en igualdad de condiciones, que promuevan el financiamiento conjunto de las medidas y políticas que se pongan en marcha, y que promuevan la capacitación y el desarrollo profesional de mujeres y hombres.

### **El derecho al cuidado en la LMIC**

La LMIC es una herramienta puesta a disposición de los Estados mediante la cual se resignifica, reconoce, redistribuye y retribuye el trabajo de cuidados y se reconoce y garantiza el derecho humano universal al cuidado.

En ese sentido, se reconoce el cuidado como un bien público y como un derecho que implica la redistribución de las tareas de cuidado entre el Estado, el mercado, la sociedad y los hombres y las mujeres.

Por lo anterior, a lo largo de toda la LMIC se contempla la necesaria participación de las empresas, y particularmente en una sección dedicada a la responsabilidad del sector privado de proteger el derecho al cuidado en específico (artículos 53 al 56). En este Capítulo se aborda la importancia de que las empresas implementen medidas de corresponsabilidad y flexibilidad laboral, promuevan la existencia y la expansión de la oferta de infraestructura y servicios de cuidados, de que generen alianzas y velen que a lo largo de la cadena de suministro se dé la corresponsabilidad social de los cuidados.

### **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)**

La CEDAW, aprobada en 1979, establece en su artículo 5 que los Estados Parte tomarán medidas apropiadas para:

- a) Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres;
- b) Garantizar que la educación familiar incluya una comprensión adecuada de la maternidad como función social y el reconocimiento de la responsabilidad común de hombres y mujeres en cuanto a la educación y al desarrollo de sus hijos, en la inteligencia de que el interés de los hijos constituirá la consideración primordial en todos los casos.

### **Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (PIA)**

En el año 2000, los Estados Miembros de la OEA adoptaron el Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (PIA), con objeto de i) integrar sistemáticamente la perspectiva de género en todos los órganos y organismos y entidades del sistema interamericano y ii) alentar a los Estados Miembros de la OEA a formular políticas públicas, estrategias y propuestas dirigidas a promover los derechos humanos de la mujer y la igualdad de género en todas las esferas de la vida.

El PIA sentó las bases de un trabajo sostenido, permanente y estratégico de toda la Organización, liderado en lo político por la Secretaría General de la OEA (SG/OEA) y en lo técnico y estratégico por la CIM. El PIA apuesta por la perspectiva de género como herramienta transversal para atender las identidades de hombres y mujeres, las relaciones de poder y las asimetrías que se marcan en este contexto, y que impactan negativamente al acceso de oportunidades y derechos de las mujeres y las niñas.

En el marco del PIA, tanto la CIM como los Estados, avanzan en acciones concretas y la formulación de políticas públicas, estrategias y propuestas dirigidas a promover los derechos humanos de la mujer y la igualdad de género en todas las esferas de la vida pública y privada, considerando su diversidad y ciclos de vida.

## 2. La corresponsabilidad social como estrategia empresarial

Además de una obligación de los Estados contenida en los tratados e instrumentos internacionales en la materia, la igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos y un elemento indispensable del desarrollo sostenible. Adicionalmente, es oportuno hacer visibles los efectos positivos que puede tener cuando se integra como un componente de las estrategias empresariales, y reconocer el papel del sector privado como actor corresponsable en el bienestar de la sociedad y en lograr espacios laborales más justos y sin brechas de género.

Este enfoque de igualdad puede llevarse a todos los aspectos de la operación de una empresa. Una vía que ofrece beneficios claramente palpables y con un amplio alcance es la implementación de medidas de corresponsabilidad para facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. Todas las personas necesitamos recibir y otorgar cuidados en diferentes momentos de la vida, así como tiempo disponible para realizar actividades fuera del trabajo, por lo que una cultura organizacional enfocada en la corresponsabilidad beneficia a la totalidad de quienes integran la empresa, al mismo tiempo que contribuye a disminuir la desigualdad e impulsar activamente que las mujeres se integren a la fuerza laboral.

Las ganancias de contar con una estrategia de corresponsabilidad en las empresas abarcan desde los resultados de negocios, la disminución del ausentismo y la rotación, el bienestar del personal, y la reputación de la organización, hasta el crecimiento económico de los países, como se explica a continuación.

### Mejora en rentabilidad, productividad e innovación

Los esfuerzos de las empresas a favor de la igualdad entre mujeres y hombres tienen efectos positivos que contribuyen al éxito de los negocios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>11</sup> realizó un estudio en el que participaron más de 4,800 empresas de América Latina y el Caribe, y encontró que 6 de cada 10 organizaciones encuestadas expresaron que las iniciativas de igualdad de género ayudaron a mejorar sus resultados comerciales. De ellas, 58% declararon haber potenciado su rentabilidad y productividad, 51% tener mayor creatividad, innovación y apertura, 52% mejoró el prestigio de la empresa, y 29% incrementó la capacidad de calibrar el interés y la demanda de las y los consumidores.

Un estudio de IBM identificó que las empresas que consideran el avance profesional de las mujeres como una prioridad formal y que ven la inclusión de género como un motor para el desempeño financiero, obtienen beneficios de negocios. Estas empresas reportan un

---

11 Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700977/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang-es/index.htm)

crecimiento de ingresos hasta 61% mayor en comparación con las otras organizaciones analizadas, 60% manifiesta que sus negocios son más innovadores que la competencia, y 73% afirma ser líderes en satisfacción del cliente dentro de su industria, puesto que la diversidad permite a las empresas inclusivas ser más receptivas a ideas y necesidades externas, incluyendo las de sus clientes.<sup>12</sup>

## Atracción de talento y bienestar del personal

Muchas organizaciones están encontrando que es cada vez más difícil identificar y conseguir el talento adecuado, que mejor se adapte a su cultura y tenga las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un puesto determinado. Hoy en día es frecuente que las personas valoren la flexibilidad y el crecimiento personal por encima de la estabilidad, se observa un cambio generacional en los elementos que se consideran al momento de tomar decisiones laborales. Las organizaciones no pueden permitir que las prácticas tradicionales limiten su acceso al mejor talento, y para ello una estrategia es crear una cultura de inclusión.<sup>13</sup>

Los entornos igualitarios e inclusivos se traducen en un mejor ambiente laboral que atrae a los mejores talentos y evita la rotación y la insatisfacción del personal:

- El estudio de la OIT mencionado anteriormente encontró beneficios también en este aspecto: entre las empresas que declararon haber mejorado sus resultados, 54% dijeron haber aumentado su capacidad para atraer y retener el talento.
- El estudio de IBM referido anteriormente señala que 68% de las empresas pioneras en igualdad de género dijeron superar a su competencia en cuanto a la satisfacción del personal, y 64% indicó que sus tasas de retención son más altas.
- En experiencias de trabajo flexible que han medido el impacto en el bienestar y el abandono del empleo se han encontrado mayores tasas de satisfacción. En una empresa de servicios, el personal que trabajaba desde casa tomó menos permisos por enfermedad y tenía 50% menos probabilidades de irse que quienes permanecían trabajando en la oficina.<sup>14</sup>
- El personal que ha usado medidas de trabajo flexible reporta beneficios como: reducción en costos de desplazamiento, ahorro de salario, tiempo para otorgar cuidados, estudiar y hacer deporte, mejor salud mental.<sup>15</sup>

12 IBM Institute for Business Value (2021). Las mujeres, el liderazgo y las oportunidades perdidas. Disponible en: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/women-leadership-2021>

13 Deloitte (2020). Creating Value and Impact through the Alternative Workforce. Implementing New Strategies to Acquire and Engage Alternative Talent. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-alt-workforce-talent-strategy-acquisition-and-engagement.pdf>

14 Workplace Gender Equality Agency (2019). Flexible working is good for business. Disponible en: <https://www.wgea.gov.au/flexible-work>

15 Ibidem.

- De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte<sup>16</sup> en 45 países, la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y laboral eran una prioridad para la generación milenial<sup>17</sup> –el grupo más grande en la fuerza laboral actual– desde antes de la pandemia, y ven la falta de diversidad e inclusión como una razón para dejar el trabajo.
- Aunque el marco legal sea distinto, la igualdad de oportunidades y de trato junto con diversas prácticas de corresponsabilidad para facilitar el balance entre la vida laboral, familiar y personal están presentes en la legislación laboral en los países de América Latina. Al cumplir con la ley y contar con prácticas internas no discriminatorias, los centros de trabajo reducen el riesgo de ser demandados por incumplir con la legislación laboral.<sup>18</sup>

## Adaptación al mercado y las tendencias globales

Existe una conciencia cada vez mayor de que el sector privado es un actor fundamental en el bienestar de la sociedad. Las empresas son analizadas y cuestionadas por sus clientes y la opinión pública, y las redes sociales se han convertido en espacios que pueden tener efectos tanto positivos como negativos sobre la imagen de las compañías. Todo esto afecta las decisiones de compra que toman las personas, las cuales, por supuesto se basan en aspectos intrínsecos de los productos y servicios, pero también en la actuación de las empresas en términos ambientales, de derechos humanos y derechos laborales. Como consecuencia, las compañías alrededor del mundo y en todos los sectores están incorporando la inclusión y la igualdad de género como un componente de sus modelos de negocio.

Entender estas tendencias y adaptarse a ellas puede ser un diferenciador de mercado, puesto que una empresa inclusiva y diversa, que promueva el desarrollo profesional de las mujeres, será una empresa que entienda mejor a su mercado:

- La generación milenial, cuyos hábitos tienen un impacto considerable en la economía debido a que están alcanzando sus años de mayor gasto, consideran que las empresas tienen la responsabilidad de mejorar la sociedad y un mayor potencial para impulsar el cambio.<sup>19</sup>
- Un estudio de SAP Ariba<sup>20</sup> con 10,000 personas de cinco países para conocer los factores clave en las decisiones de compra, encontró que 65% de las y los consumidores serían más leales a una marca que cumple con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (entre los cuales está incluida la igualdad de género), y que la influencia social positiva de una empresa es casi dos veces más importante que otros factores a la hora de realizar una compra.

16 Deloitte (2021). The Deloitte Global Millennial Survey: A decade in review. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>

17 Para la encuesta se considera a las personas nacidas entre enero de 1983 y diciembre de 1994.

18 Intersecta (2023). Medir la brecha salarial de género en México. Disponible en: <https://www.intersecta.org/posts/guia-metodologica-medir-brecha-salarial-genero-mexico>

19 Deloitte (2021). The Deloitte Global Millennial Survey: A decade in review. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>

20 SAP Ariba (2018). How can businesses be a force for good? Disponible en: <https://www.ariba.com/about/procure-with-purpose/responsible-supply-chain-management>

- El Foro Económico Mundial, que año con año elabora el Global Gender Gap Report,<sup>21</sup> señala que, a medida que las mujeres son más independientes económicamente, también se convierten en consumidoras de bienes y servicios más significativas, y toman la mayoría de las decisiones de compra. También indica que la creciente igualdad de género y las prioridades de las mujeres han conducido a aumentar el ahorro en los hogares y a cambios en los patrones de gasto. En un mundo que cambia rápidamente, las organizaciones deben adaptarse e innovar para seguir siendo relevantes y competitivas, con lo que aumenta la necesidad de la creatividad fomentada por la diversidad.

## **Contribución a las estrategias de desarrollo sostenible y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**

Numerosas organizaciones han decidido mostrar su compromiso con la sostenibilidad alineando acciones con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, conformada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).<sup>22</sup> Dado que la corresponsabilidad social de los cuidados repercute en la igualdad de oportunidades y el bienestar laboral, tiene una conexión intrínseca con el ODS 5, que aborda la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y con el ODS 8, que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todas las personas.

Paralelamente, en los años recientes el enfoque ESG<sup>23</sup> ha incrementado su presencia como referencia para las acciones empresariales de responsabilidad corporativa y sostenibilidad, así como para evaluar los efectos del sector privado en el medioambiente, la sociedad y la gobernanza. Dentro de este enfoque, los criterios sociales se refieren a la relación empresa-sociedad, y más directamente a las personas con las que tiene un vínculo estrecho, como sus colaboradoras y colaboradores, por lo que aquí tiene cabida la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.<sup>24</sup>

Todas las estrategias de sostenibilidad –cualquiera que sea el marco que la empresa dedica adoptar– y las acciones de corresponsabilidad social forman un círculo virtuoso, ya que la incorporación de la igualdad de género en la operación de los negocios fomenta la satisfacción del personal, el ejercicio pleno de los derechos humanos y laborales, a la par que se incentiva un desarrollo económico inclusivo.

21 Women Economic Forum (2014). Global Gender Gap Report 2014. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2014/>

22 Naciones Unidas (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

23 Las siglas ESG se refieren a las palabras en inglés environmental (ambiental), social (social) y governance (gobernanza), criterios utilizados para evaluar el desempeño e impacto de las empresas sobre dichos ámbitos. Aunque es más frecuente encontrarlas de esa manera, también se conocen como ASG en español. Para saber más al respecto, puede consultarse: Pacto Mundial Red Española (2023). ¿Qué son las siglas ASG o ESG? Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-empresarial-desde-las-siglas-asg-o-esg>

24 Pacto Mundial Red Española (2022). Criterios ESG y su relación con los ODS Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods>

## Crecimiento en la economía de los países

Cuantiosos estudios han proporcionado evidencia de que una mayor participación económica de las mujeres traerá consigo crecimiento económico a los países:

- Una investigación del Fondo Monetario Internacional<sup>25</sup> encontró que la discriminación laboral hacia las mujeres es económicamente ineficiente y costosa inclusive para los hombres, y que sus ingresos también se verían beneficiados gracias a una mayor participación de las mujeres. En los países con mayores brechas de género en la participación laboral, cerrar esas diferencias añadiría un 35% en promedio al Producto Interno Bruto (PIB).
- De acuerdo con datos del McKinsey Global Institute,<sup>26</sup> si en América Latina se cerrara la brecha entre mujeres y hombres en la fuerza de trabajo, el PIB de los países de la región incrementaría un 34% para 2025.
- En un análisis realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>27</sup> acerca de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú, se halló que la ejecución de medidas para cerrar las brechas de género en el mercado laboral contribuiría a aumentar el crecimiento económico. La creación de servicios de cuidado para niñas y niños que permitieran a sus madres integrarse al trabajo remunerado contribuiría a aumentar el PIB de esos países entre 4% y 6%, y la implementación de acciones afirmativas para eliminar la discriminación contra las mujeres y promover la productividad lo aumentaría entre 13% y 22%.

Las empresas actualmente se enfrentan a múltiples retos: mercados y cadenas de valor exigentes y competitivas, tendencias globales que modifican el consumo, necesidad de contar con los mejores talentos y de demostrar su compromiso con la comunidad. Ante estos desafíos, tienen la oportunidad de aprovechar el potencial de la igualdad de género como estrategia para mejorar los resultados, incrementar el bienestar del personal y hacer evidente su responsabilidad social empresarial.

¿Qué se necesita para que las empresas se beneficien de este potencial por medio de la aplicación de medidas de corresponsabilidad que promuevan el balance entre la vida laboral, familiar y personal? El primer paso es un cambio cultural, de modo que las acciones implementadas funcionen a largo plazo dentro de la organización.

25 Ostry, J. D., Alvarez, J., Espinoza, R. y Papageorgiou, C. (2018). Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence. Disponible en: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/SDN/2018/SDN1806.aspx>

26 McKinsey Global Institute (2017). Where will Latin America's Growth Come From? Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-to-counter-three-threats-to-growth-in-latin-america>

27 Bustelo, M, Flabbi, L., Piras, C. y Tejada, M. (2019). Female Labor Force Participation, Labor Market Dynamic, and Growth. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/female-labor-force-participation-labor-market-dynamic-and-growth-lac-0>

### 3. Cultura organizacional favorable a la corresponsabilidad

Uno de los principales desafíos al impulsar acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad en cualquier organización es romper con la inercia de la cultura laboral preexistente. Dificultades como la resistencia al cambio y a nuevas formas de hacer las tareas, el desconocimiento, una visión limitada en cuanto a la responsabilidad del sector privado con el desarrollo sostenible, al igual que los sesgos y estereotipos de género, pueden afectar la contribución de la estrategia al bienestar del personal, la redistribución de los cuidados y la promoción de la corresponsabilidad.

Es necesario generar condiciones propicias para construir una cultura organizacional favorable a la corresponsabilidad social, que permita que las acciones sean desarrolladas sobre una base sólida y funcionen a largo plazo, ocasionando una verdadera transformación. En este apartado se describen siete elementos esenciales que facilitan el diseño e implementación de medidas de corresponsabilidad social en las empresas:

- a) Liderazgo comprometido
- b) Diagnóstico sobre necesidades del personal
- c) Política de corresponsabilidad social
- d) Capacitación en igualdad de género y corresponsabilidad
- e) Diseño de políticas y medidas con enfoque de género
- f) Medición del impacto de las medidas
- g) Enfoque de género como eje transversal

#### a) Liderazgo comprometido

Tanto las investigaciones sobre igualdad, inclusión y diversidad como las personas que en la práctica operan estos programas dentro de las organizaciones coinciden de manera contundente en que un liderazgo comprometido es un elemento clave e indispensable para que las prácticas de corresponsabilidad de los cuidados –y en general, todos los esfuerzos a favor de la igualdad de género– funcionen de manera exitosa. El compromiso verdadero del liderazgo sienta las bases para la incorporación del enfoque de género como eje transversal en las operaciones y en las políticas de las empresas.

Contar con el respaldo de la alta dirección se reconoce como algo fundamental para transformar la cultura laboral y que las acciones en materia de corresponsabilidad perduren. Esto permite que se destinen recursos, se asignen equipos responsables, se aprueben nuevas políticas y se logre ir más allá de cambios superficiales. Si además las personas que lideran la compañía, incluyendo los mandos medios, utilizan las medidas, su ejemplo servirá para promoverlas entre el personal. Un director tomando su licencia de paternidad, o solicitando permisos para llevar a su hija a una cita médica o atender una junta escolar, será el embajador

más efectivo para promover que los empleados de todos los niveles aprovechen los beneficios que les ofrezca la empresa para involucrarse activamente en la crianza.

## **b) Diagnóstico sobre necesidades del personal**

Las acciones que las empresas implementan para contribuir a la conciliación de vida laboral-vida personal deben atender la demanda real de las trabajadoras y los trabajadores. Al diseñar y ejecutar medidas sin tomar esto en cuenta se corre el riesgo de que no sean utilizadas, los esfuerzos se desaprovechen y quienes integran la organización continúen enfrentando tensiones en las diferentes esferas de su vida, que al final repercuten en los resultados de la empresa. Es importante escuchar a las personas y diseñar prácticas a la medida de sus necesidades.

Un diagnóstico permitirá identificar conflictos que el personal esté experimentando para cumplir con sus responsabilidades laborales y personales; necesidades para brindar cuidados, si tienen pareja, hijas, hijos o personas en situación de dependencia a su cargo; si conocen las medidas establecidas en el marco legal y aquellas adicionales que otorgue la empresa, junto con los procesos para utilizarlas; la confianza que sienten para tomarlas sin repercusiones; así como la opinión del personal en cuanto a las medidas más útiles. Además, un diagnóstico que integre datos desagregados por sexo, edad, horario laboral, puesto de trabajo y área arrojará resultados que ayuden a comprender con detalle la configuración particular de la empresa.

### **Diagnósticos participativos de género (DPGs)**

La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la OEA viene trabajando para el fortalecimiento de las instituciones, a través de la realización de Diagnósticos Participativos de Género (DPG) que tienen como objetivo contribuir a la transversalización del enfoque de igualdad de género en el quehacer de las instituciones.

La metodología de la CIM/OEA para la realización de DPGs permite, en base a la realización de un análisis documental y con la utilización de metodologías cualitativas y participativas (entrevistas grupales y personales, talleres, etc.), informar respecto al grado en que la perspectiva de igualdad de género se integra en los diversos procesos organizacionales por parte de los actores normalmente involucrados en el funcionamiento de la institución. Esto incluye, además de las áreas de políticas y programas, las áreas administrativas, finanzas y recursos humanos.

El análisis que se contempla es de carácter integral en la medida que considera la transversalización del enfoque de género en las actividades de la institución, ya sea en programas o proyectos, así como en actividades transversales internas y en todo su quehacer cotidiano de la institución. El proceso culmina con la preparación de un plan de acción, que delinea una hoja de ruta para que la institución defina al detalle la forma cómo será realizada la transversalización del enfoque de género en un período de tiempo determinado. En este proceso, se incluyen las actividades, las responsabilidades y los indicadores para efectuar el correspondiente monitoreo y evaluación.

### **c) Política de corresponsabilidad social**

Es preciso contar con una política oficial de corresponsabilidad en la empresa en la que se haga explícito el compromiso con la igualdad de oportunidades y de trato, y con la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad como uno de los elementos de corresponsabilidad, que se engrane dentro los pilares de la empresa. Debe incluir las medidas, licencias, permisos y servicios que ofrece la organización como parte de la legislación laboral y como beneficios adicionales; a quienes están dirigidos; los procedimientos formales para acceder a estos; y los objetivos que se busca lograr.

Esto contribuye a dar legitimidad a las medidas de corresponsabilidad y a que no sean prácticas aisladas, sino un componente de la estrategia de igualdad, inclusión y diversidad de la compañía. También evita la discrecionalidad, puesto que no quedan al criterio individual de

jefes o jefas, quienes podrían limitar o desincentivar su uso por parte del personal. Asimismo, tener esto por escrito y hacerlo del conocimiento de todas y todos les brinda la oportunidad de exigir a la empresa su cumplimiento. Hacia el exterior, comunicar la política de corresponsabilidad puede ser un estímulo para la atracción de talento.

#### **d) Capacitación en igualdad de género y corresponsabilidad**

Impulsar la transformación de la cultura organizacional necesariamente requiere acciones de sensibilización y capacitación que lleven a las personas a un proceso de reflexión y aprendizaje acerca de sus ideas, actitudes y comportamientos. Por medio de estas herramientas se puede trabajar en identificar sesgos inconscientes, visibilizar situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, cuestionar los roles y estereotipos de género y reconocer que la igualdad como un derecho humano beneficia a todas las personas. Asimismo, es útil para que las y los colaboradores conozcan los motivos por los cuáles se abordan estos temas, el propósito de implementar medidas y las brechas que se busca cerrar, cómo esto impacta en el trabajo que realizan y en su entorno laboral y cómo pueden aplicarlo.

En materia de corresponsabilidad social de los cuidados, la sensibilización y capacitación cumplen un papel esencial para incorporar en la organización una perspectiva de cuidados donde se trate el rol de la empresa como actor corresponsable, se elimine la idea de que es una tarea de las mujeres y se promueva como un asunto colectivo, se expongan las dificultades que enfrentan en el mercado laboral quienes brindan cuidados y se asuma el cuidado como una dimensión para el sostenimiento de la vida.

#### **e) Diseño de políticas y medidas con enfoque de género**

Todas las acciones que se pongan en marcha con el propósito de brindar a las trabajadoras y los trabajadores la posibilidad de integrar los distintos ámbitos de su vida, sin afectar o limitar su participación en uno u otro, pueden tener el efecto contrario, e incluso reproducir roles y estereotipos, cuando no se incorpora desde su diseño el enfoque de género. Suele pensarse erróneamente que al hablar de corresponsabilidad se refiere a prácticas de corte maternalista, que refuerzan el rol de las mujeres como únicas encargadas de la crianza y el cuidado de hijas e hijos, solo para eventos específicos como el nacimiento o las enfermedades, y dirigidas a un tipo de hogar tradicional.

Diseñar las medidas con enfoque de género tiene el objetivo de que estas promuevan la igualdad de oportunidades y de trato, promover la redistribución del trabajo del hogar y de cuidados, y rompan con roles y estereotipos. Asimismo, las prácticas que se llevan a cabo desde esta visión se caracterizan por estar dirigidas a todo el personal con y sin responsabilidades familiares, al considerar que las personas no se dividen únicamente en trabajo y familia; responden a las necesidades según la diversidad de hogares; no se restringen a determinados eventos, van más allá del cuidado que se brinda a hijas e hijos, ya que se reconoce que la demanda de

cuidado proviene también de otras personas y es distinto, y son flexibles para ser adaptadas a las etapas de la vida. Por ejemplo, contemplan que las y los colaboradores pueden requerir brindar cuidados a personas mayores, con discapacidad, o con las que no tengan parentesco, ya sea que cohabiten con ellas o no.

## **f) Medición del impacto de las medidas**

Si bien cada vez más empresas están trabajando para construir entornos laborales donde la corresponsabilidad de los cuidados sea una realidad para todas las personas y están implementando múltiples iniciativas, la medición es un tema menos desarrollado. Como se vio en el capítulo anterior, existen estudios internacionales, pero a nivel de los centros de trabajo es poco frecuente encontrar información sobre lo que está sucediendo al interior: el uso de las medidas, el cumplimiento de las metas, y la cuantificación del impacto positivo para el personal y en la gestión empresarial.

Recopilar datos, definir indicadores, darles seguimiento y evaluar los resultados respecto a los objetivos establecidos es de gran utilidad. Por un lado, para identificar avances o retrocesos, y tener información que permita tomar decisiones para ajustar las medidas; y, por otro, para sumar argumentos a favor de las empresas corresponsables y generar un caso de negocios que haga visible los beneficios ante la alta dirección. Contar con esta información ayuda a disipar dudas acerca de medidas de corresponsabilidad que rompen con la cultura del presentismo laboral y de largas jornadas.

Algunas mediciones que se pueden realizar son: rotación de personal, ausentismo, uso de los diferentes tipos de licencias por sexo, uso de otras medidas relativas al balance de la vida laboral-vida personal y teletrabajo, percepción respecto al clima laboral, compromiso con la empresa, satisfacción y percepción sobre las medidas de corresponsabilidad. Para poder contar con un análisis profundo sobre el impacto de estas medidas para mujeres y hombres es indispensable que los datos se desagreguen por sexo. Asimismo, observar la presencia de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos y en las diversas áreas sirve para analizar la participación de unas y otros como un efecto de un ambiente laboral propicio (o no) a la igualdad de oportunidades y de trato.

## **g) Enfoque de género como eje transversal**

La desigualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres suele ser manejada como una problemática aparte, desvinculada del funcionamiento de la organización en los aspectos de negocios, como productos y servicios, operaciones, mercado, cadena de valor y resultados. Por tanto, se asignan las tareas en materia de igualdad únicamente a determinadas áreas, frecuentemente de recursos humanos o responsabilidad social empresarial. En esta misma lógica, y de acuerdo con lo mencionado en el primer capítulo, la perspectiva de cuidados ha quedado fuera de los pilares de las organizaciones y el cuidado se trata como un asunto de mujeres.

Para superar esta visión es fundamental incorporar el enfoque de género como un eje estratégico transversal en la empresa, que contribuya a reconocer la realidad de mujeres y hombres, alcanzar la igualdad y cerrar las brechas de género, ya que todo esto impacta en el quehacer de la organización.

En ese sentido, es relevante mencionar que el proceso de transversalización requiere en sí mismo de una política o estrategia interna de igualdad de género más amplia, que busque incidir en todas las áreas y actividades de la empresa, y donde la corresponsabilidad y la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal sea una de las líneas de trabajo que la integran. Ejemplo de esto son los instrumentos globales y locales que promueven prácticas empresariales a favor de la igualdad entre mujeres y hombres en todas las áreas de gestión, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, los sellos de igualdad de género vinculados a las normas técnicas en este tema de cada país y otras iniciativas promovidas tanto por el sector público como por el privado. Los conceptos y las propuestas que se presentan en esta guía son compatibles con estos instrumentos y buscan contribuir al trabajo que las empresas están haciendo al adoptarlos, puesto que en todos ellos hay una coincidencia clara en el reconocimiento de la corresponsabilidad como eje sustancial.

Asimismo, es recomendable que el proceso de transversalización del enfoque de género en la empresa sea liderado por personas expertas en esta materia. Incluso en organizaciones en las que es posible tener áreas afines o dedicadas a estos temas, contar con personas expertas que tengan un perfil de formación o profesional en temáticas de género brindará apoyo y guía a las áreas y en general a quienes lleven la incorporación del enfoque de género y los siete elementos esenciales.

### **Estrategia de Transversalidad+ para la igualdad y la transformación de la CIM/OEA<sup>28</sup>**

La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) publicó su Estrategia de Transversalidad+ para la igualdad y la transformación, que busca fortalecer el rol rector de los Mecanismos Nacionales de la Mujer en la transversalización de la perspectiva de género en la política pública. Asimismo, esta estrategia busca catalizar algunos elementos clave de la transversalidad, incluyendo la articulación de una arquitectura sólida, la profundización de las alianzas estratégicas, la corresponsabilidad intersectorial, multi-actoral, multinivel y territorial, el enfoque interseccional que eleva las voces de las mujeres en toda su diversidad, así como la asignación del presupuesto necesario para efectivizar la transversalización. Todo ello fundamental para avanzar en el camino transformador hacia la igualdad.

La CIM impulsa y acompaña los procesos nacionales de transversalización, tiende puentes entre diferentes actores y apoya a los Mecanismos Nacionales para el Adelanto de las Mujeres en la implementación de estrategias y acciones concretas para efectivizar la transversalización de la perspectiva de género en todo el quehacer del Estado, poniendo sobre la mesa las necesidades y realidades diferenciadas de todas las mujeres.

La transversalización de la igualdad de género en los Estados debe partir de ciertas premisas ineludibles:

- La lógica de la transversalización se enmarca en los **derechos humanos** y las obligaciones de los Estados.
- La transversalización se logra a través de **múltiples estrategias**. No se trata del diseño e implementación de una única estrategia, sino de varias que incidan en los distintos órdenes y poderes de gobierno, que suman actores sociales y del sector privado, y que garanticen que en ninguna intervención pública se dé por hecho que no sea necesaria la transversalización de la perspectiva de género.
- La necesidad de la **coordinación** entre estas estrategias, actores, recursos, planes y programas, fundamentadas en un andamiaje normativo e institucional que habiliten los espacios de interlocución al más alto nivel, y en articulación con los sectores social y privado.
- La necesidad de contar con una **arquitectura sólida** para poder avanzar de manera coordinada en todas las instancias del Estado, y con responsabilidades claras para las instituciones.

*continúa en la siguiente página ►*

28 [https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia\\_transversalidad\\_ESP-24.pdf](https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia_transversalidad_ESP-24.pdf)

- La necesidad de **coordinar a nivel territorial** las estrategias.
- La importancia de la **multilateralidad**, como motor de cambio que relance la transversalidad, trayendo las múltiples experiencias y como catalizadora de los procesos de transformación.
- La necesidad de contar con **alianzas estratégicas** que avancen los intereses de transversalización para la igualdad, de manera coordinada y con múltiples actores que contribuyan de manera corresponsable.
- La importancia de contar con **presupuestos** para efectivizar la transversalización y poder poner en marcha acciones concretas.

### **Plan de acción para la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral**

Una de estas iniciativas que buscan impulsar la incorporación del enfoque de género de manera integral en las empresas es el “Plan de acción para la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral” elaborado por Expertise France y la Embajada de Dinamarca en México.

Es una hoja de ruta que pretende servir al sector privado como un instrumento que les permita materializar su compromiso con la construcción de entornos y espacios laborales inclusivos, libres de violencia y discriminación, donde se promueva el balance entre la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad, mediante ejes de actuación que dirijan la implementación de medidas a favor de la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres. Los 10 ejes temáticos de actuación que se plantean y estructuran en este plan de acción son:

**Eje 1. Diagnóstico sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.**

**Eje 2. Pronunciamiento a favor de la igualdad, la inclusión y la diversidad.**

**Eje 3. Procesos de gestión de talento con igualdad de oportunidades**

**Eje 4. Capacitación con enfoque de género**

**Eje 5. Corresponsabilidad vida laboral, familiar y personal**

**Eje 6. Prevención y atención de la violencia laboral**

**Eje 7. Medición del clima laboral**

**Eje 8. Comunicación inclusiva interna y externa**

**Eje 9. Cadena de valor, productos y servicios con enfoque de género**

**Eje 10. Seguimiento al plan de acción**

*Cerda, A. y García, G. (2023). Plan de acción para la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Ejes de actuación y prácticas empresariales a favor de la igualdad de género. Expertise France-Embajada de Dinamarca en México.*

## 4. Medidas para impulsar la corresponsabilidad social en las empresas

### Las medidas de corresponsabilidad como acciones transformadoras

Las empresas de todo el mundo ya están llevando a la práctica diversas acciones para responder a las necesidades de atender los cuidados y de balance de la vida personal y laboral de su personal, logrando efectos favorables en la satisfacción y productividad. Al realizar estos esfuerzos, es importante que las medidas de corresponsabilidad que se implementen hagan parte de una estrategia de transformación sustantiva, es decir, que se busque contribuir verdaderamente a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad social y, por tanto, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Para asegurar que las medidas ejecutadas en los centros de trabajo promueven la corresponsabilidad del sector privado, y en ese sentido la inclusión, la igualdad y contribuyan a cerrar brechas de género, es primordial observarlas con una mirada analítica libre de las construcciones tradicionales acerca de lo que les toca hacer a mujeres y hombres en el empleo y en los hogares. Es decir, es esencial confirmar que no reproducen estereotipos de género, sino que efectivamente aportan de manera positiva en la modificación de los siguientes aspectos:

- **Redistribución del trabajo del hogar y de cuidados no remunerado.** Fomentan la participación corresponsable de los hombres en las tareas domésticas y de cuidados al interior de los hogares, disminuyendo la carga de trabajo para las mujeres.
- **Cambios en los roles y estereotipos de género.** Contribuyen a modificar la idea del papel de los hombres como proveedores del hogar, promoviendo su responsabilidad en el trabajo de cuidados y su participación como un derecho que les ha sido negado, y la visión del rol de las mujeres como encargadas exclusivas de estas actividades.
- **Participación de las mujeres en el mercado laboral.** Incentivan la inserción y permanencia de las mujeres en el mundo del trabajo remunerado y en roles que han sido tradicionalmente masculinos, al generar condiciones de igualdad de oportunidades y ayudar a eliminar la barrera que la sobrecarga de trabajo doméstico de cuidados les representa para desarrollarse en sus trayectorias profesionales.
- **Perspectiva de cuidados.** Reconocen que los cuidados sostienen la vida y que cuidar, recibir cuidado y el autocuidado es un derecho; que todas las personas necesitan cuidado según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren o por situaciones específicas de dependencia; que hay diferentes tipos de cuidado y unos demandan más que otros; y que el cuidado no es un trabajo de mujeres, como tampoco los hogares son los únicos responsables.
- **Conciliación.** Promueven la conciliación entre la esfera laboral y personal, además de la familiar, considerando la integralidad y las necesidades de desarrollo individual.

## **Algunos ejemplos de medidas de corresponsabilidad**

Las medidas de corresponsabilidad en las empresas pueden ser tan variadas como la creatividad de las personas tomadoras de decisiones y los recursos lo permitan. A continuación, se presentan ejemplos de ellas agrupados en cuatro tipos: **flexibilidad laboral, maternidad y paternidad, cuidados e infraestructura y apoyos para servicios** que ya están siendo implementadas en algunas empresas y que justamente permiten identificar la importancia de la articulación entre las medidas en el sector privado y necesario el avance en las políticas públicas para favorecer la corresponsabilidad social de los cuidados.

Cabe resaltar que puesto que las condiciones y gestiones administrativas de cada organización son distintas, más que describir procedimientos para ejecutarlas, se ofrece esta clasificación para facilitar un análisis de las posibilidades existentes, que motive la adaptación a la realidad de cada centro de trabajo.

**Flexibilidad laboral:** Son medidas que la organización ofrece al personal para adecuar su horario de trabajo, la distribución de horas a la semana o el lugar físico donde desempeña sus actividades laborales de acuerdo con sus necesidades personales y familiares.

- Horario flexible de entrada y salida.
- Jornada laboral reducida.
- Semana laboral comprimida.
- Priorización del trabajo orientado a resultados.
- Respeto a la jornada de trabajo, organización de capacitación y reuniones en el horario laboral y el derecho a la desconexión.
- Acumulación de horas extras durante el periodo de mayor actividad para usarlas como tiempo personal después (bolsa de horas).
- Teletrabajo.
- Jornada laboral híbrida (presencial y virtual).
- Capacitación virtual y asincrónica.
- Reuniones de trabajo virtuales.
- Trabajo compartido por varias personas.
- Permiso de salida anticipada por situaciones imprevistas.
- Días de permiso por eventos específicos.
- Cierta cantidad de horas al mes o días al año previamente establecidas para fines personales.
- Licencia sin pago para tomar tiempo personal por períodos extensos con la posibilidad de regresar al mismo puesto o uno equivalente.

Las medidas de flexibilidad laboral también son aplicables para atender asuntos relacionados con el ejercicio de la maternidad y paternidad, casos en los que se requiera brindar cuidados o situaciones inesperadas de la vida cotidiana. En general, esta flexibilidad permite atender diversos asuntos tanto domésticos como personales y familiares.

**Maternidad y paternidad:** Son prácticas que buscan contribuir a la corresponsabilidad de la vida laboral-vida familiar de trabajadoras y trabajadores que son madres y padres por nacimiento o adopción, incluye la ampliación de medidas establecidas en la legislación laboral.

- Ampliación de la licencia de maternidad.
- Ampliación de la licencia de paternidad.
- Ampliación de permisos y horarios para la lactancia.
- Reincorporación progresiva posterior al periodo postnatal.
- Jornada laboral reducida posterior al periodo postnatal para madres y padres.
- Reuniones de actualización al regresar al trabajo.
- Permiso para acompañar a consultas médicas durante el embarazo.
- Permiso para cuidado de hijas e hijos en caso de enfermedad o para asistir a consulta médica.
- Permiso para atender situaciones escolares de hijas e hijos.
- Licencia parental (licencias que pueden ser tomadas de manera alternada por madres o padres por períodos extensos de tiempo).
- Actividades de cuidado de menores acordes a los horarios laborales, por ejemplo, clubes de tareas escolares.
- Programas para hijos e hijas en época vacacional.

El resto de las medidas complementan estas prácticas, puesto que también ayudan a la conciliación del empleo con las responsabilidades de ser madre o padre. Se destacan como una categoría en sí mismas por la relevancia que tienen estas experiencias en la vida de las personas, así como por las consecuencias en la participación laboral de las mujeres y el ejercicio de la paternidad de los hombres.

**Cuidados:** Son medidas dirigidas específicamente para quienes brindan cuidados a personas en situación de discapacidad, por enfermedad grave, padecimiento crónico o adultas mayores y otros eventos relacionados. También incluyen el autocuidado.

- Posibilidad de utilizar una serie de permisos retribuidos a la medida para:
  - recuperarse de enfermedad
  - asistir o acompañar a consultas médicas y pruebas diagnósticas
  - estar presente en caso de hospitalización o intervención quirúrgica
- Horas o días retribuidos para cuidados de personas en situación de enfermedad, discapacidad, padecimiento crónico o situación de dependencia.
- Licencia sin pago para brindar cuidados por períodos extensos con la posibilidad de regresar al mismo puesto o uno equivalente.
- Programas para el regreso al mercado laboral de personas que tuvieron una interrupción en su carrera o se ausentaron por realizar trabajo de cuidados no remunerado.

Estas medidas deben ser aplicables no solo para parejas casadas, sino también unidas, para familiares y personas sin parentesco que vivan o no en el mismo hogar, como es caso de los hogares unipersonales.

**Infraestructura y apoyos para servicios:** En general, son beneficios para contribuir a reducir la carga del trabajo de cuidados y el tiempo que se dedica a estas actividades, mediante la oferta de servicios, subsidios o apoyos económicos que también disminuyan los costos monetarios asociados a la oferta de servicios de cuidado.

- Centros de cuidado o estancia infantil en las instalaciones.
- Salas de lactancia y promoción de la lactancia.
- Convenio o subsidio de colegiatura en estancias infantiles y para cuidado en casa.
- Convenio o subsidio de pago para casas de día o estancias para personas con discapacidad y adultas mayores.
- Apoyo económico temporal para trabajadoras y trabajadores que cuidan de una persona gravemente enferma o que necesita cuidados al final de su vida.

Estos beneficios deben estar dirigidos a todo el personal que les aplique, tanto para mujeres como para hombres, sin reforzar el rol tradicional de las mujeres como cuidadoras. Además de considerar necesidades de cuidado de otros grupos de población, no únicamente niñas y niños.

De manera adicional, las empresas pueden ofrecer otros beneficios que se sumen a los anteriores y que aporten a la disminución de la carga de trabajo doméstico y de cuidados, al ahorro de tiempo y dinero, o al acceso a la salud y el esparcimiento. Por ejemplo: transporte gratuito al lugar de trabajo, venta subsidiada de comida preparada para consumir ahí o para llevar, servicios médicos y ferias de salud en las instalaciones, exámenes visuales y lentes a bajo costo, convenio con gimnasios cercanos a la empresa, actividades deportivas, descuentos en lavanderías y servicios de reparaciones domésticas. Sin embargo, se debe tener presente que estas medidas funcionan como un estímulo extra, ya que las prácticas arriba expuestas tienen mayor potencial para contribuir a que las personas armonicen su vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad social y puedan organizar su tiempo de la manera que ellas decidan o de acuerdo con sus necesidades.

## **Experiencias en América Latina en materia de corresponsabilidad social de los cuidados**

Para llevar a la práctica la corresponsabilidad social de los cuidados resulta útil contar con referentes. Conocer lo que otras empresas del mismo sector o de otros, incluso de países distintos, están haciendo para impulsar la corresponsabilidad social, los desafíos a los que se están enfrentando o cuáles han sido los factores clave, es una forma de aprendizaje con base en otras experiencias. Las empresas que llevan más tiempo trabajando en este tema pueden servir de ejemplo para ilustrar un caso práctico y como argumento para posicionar la corresponsabilidad en la estrategia empresarial.

A continuación, se presentan ocho medidas de corresponsabilidad que actualmente están siendo implementadas por empresas de distintos perfiles -local, nacional y multinacional- establecidas en Argentina, Chile y Costa Rica. Cabe señalar que estos países cuentan con experiencia y un importante trabajo entre el sector público y el privado en igualdad laboral y, en específico, en conciliación con corresponsabilidad. En cada medida se describen las prácticas, los retos enfrentados y valiosas recomendaciones para aquellas compañías que quieren comenzar o están trabajando en la promoción de la igualdad y la corresponsabilidad social al interior de sus organizaciones.

### **Finca La Hilda**

País: Costa Rica

Ámbito de operación: Local

Actividad económica: Agricultura

Pequeña empresa familiar dedicada a la producción de café de alta calidad, con más de 20 años en el mercado.

### **Medida: Guardería La Hilda**

- **A quién está dirigida:** Todo el personal, fijo y temporal.
- **En qué consiste:** La finca cuenta con la Guardería La Hilda, que inició operaciones en 2004. Todo el personal tiene acceso al servicio para sus hijas e hijos de 1 a 12 años. Se ofrece cuidado integral durante la jornada laboral, se brinda alimentación, aprendizaje y recreación. Cabe mencionar que la legislación del país no exige que existan guarderías en los centros de trabajo, ni es una práctica común en otras fincas.
- La guardería ha facilitado que un mayor número de mujeres participen en la cosecha, y se ha trabajado para romper con el estereotipo de que el trabajo de la finca no es adecuado para ellas. También ha habido un aumento en las jefas de hogar que participan y se ha evitado el trabajo infantil, así como la presencia de menores de edad en las plantaciones. El impacto positivo que ha tenido este espacio se extiende a la comunidad permanente de Finca La Hilda, a la comunidad recolectora que llega año con año, a las madres trabajadoras y a la niñez. La experiencia ha sido tan exitosa que se ha logrado el apoyo financiero de una empresa tostadora para mantenerla y es frecuente que cada año las trabajadoras y los trabajadores busquen regresar, puesto que saben que contarán con un espacio seguro para el cuidado de niñas y niños.
- **Cómo surgió la medida:** Se identificó una menor participación de mujeres en el sector, la relación con los roles y estereotipos de género, la problemática del trabajo infantil y la necesidad de brindar condiciones para que el personal pueda trabajar sabiendo que sus hijas e hijos están siendo cuidados. La igualdad de género se considera un logro como empresa, comunidad y sociedad.
- **Retos para la implementación:** Entre los retos que han enfrentado se encuentran los estereotipos y roles de género respecto a la participación de las mujeres en las labores de campo; generar confianza entre el personal acerca del servicio de la guardería; la normalización de presencia de menores en las plantaciones; y la medición del impacto de la medida en términos cuantitativos y económicos, de modo que puedan demostrar los beneficios al exterior de la finca y a sus clientes.
- **Medición y resultados:** Se ha observado un mayor beneficio económico en la población recolectora de café de mujeres y grupos familiares, menor ausentismo, mejora en el desempeño y disminución de las barreras que enfrentan las mujeres para integrarse a la fuerza

laboral a consecuencia del trabajo de cuidados no remunerado. Asimismo, se identifica una mayor satisfacción del personal y deseos de regresar a trabajar en la finca cada año.

- Además, se han difundido las acciones a favor de la igualdad entre mujeres y hombres y la corresponsabilidad como un argumento en la estrategia del negocio con las empresas exportadoras.

De acuerdo con su propia experiencia, Finca La Hilda ofrece las siguientes recomendaciones:

- Trabajar en la eliminación de estereotipos de género sobre los tipos de trabajo que pueden desempeñar mujeres y hombres, sensibilizando y reeducando al personal para evitar resistencias ante las nuevas prácticas.
- Promover de manera explícita que las mujeres cuentan con las habilidades y capacidades para realizar todo tipo de trabajos.
- Que la alta dirección otorgue el tiempo y los recursos necesarios a los equipos responsables de implementar las medidas. El apoyo del liderazgo es indispensable y es un factor que ha sido esencial para el éxito de las iniciativas en la organización.

### **Essbio S.A.**

País: Chile

Ámbito de operación: Nacional

Actividad económica: Servicios sanitarios

Año de instalación: 2000

Número de personal: 1,219 (296 mujeres y 923 hombres)

Instrumentos que promueven la igualdad de género y la corresponsabilidad con los que cuenta la compañía:

- Certificación en la Norma Chilena NCh3262:2021 Sistemas de gestión
- Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

### **Medida: Postnatal progresivo extendido para mamás**

- **A quién está dirigida:** Madres cuya licencia postnatal recién termina.
- **En qué consiste:** Adicional al periodo prenatal y postnatal que establece el marco legal en Chile, como parte de los derechos laborales de protección a la maternidad para las trabajadoras, la compañía ofrece a sus colaboradoras la reincorporación progresiva, con el propósito de facilitar su retorno al trabajo.
- Desde hace 13 años, las trabajadoras que regresan a laborar tras el periodo postnatal lo hacen de manera gradual durante tres meses, en los cuales el horario de salida es distinto y se va ajustando hasta llegar al regular, de manera que hay una reducción de la jornada de trabajo en este tiempo. El primer mes la salida ocurre a las 14:00 horas, en el segundo a las 15:00 horas y en el tercero a las 16:00 horas. Para el cuarto mes el horario laboral se normaliza y las trabajadoras terminan su jornada a las 18:30 horas. Esta iniciativa es comunicada por parte del área de personal.
- **Cómo surgió la medida:** Es resultado del compromiso que tiene Essbio con el logro de la igualdad de género, reflejado en su participación en iniciativas públicas como su obtención del Sello "Iguala Conciliación" del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, por ser una empresa certificada en la Norma Chilena NCh3262:2021 Sistemas de gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- **Retos para la implementación:** Al ser una medida de la alta dirección de la compañía, no se presentaron mayores dificultades y ha sido bien recibida.
- **Medición y resultados:** Se lleva un registro anual de las trabajadoras que han hecho uso de este beneficio, el cual es muy valorado por ellas. En 2022 la medida fue utilizada por 15 colaboradoras y en 2023 por 11.

## Medida: Ampliación de permiso de paternidad y jornada reducida

- **A quién está dirigida:** Padres de hijos o hijas recién nacidas.
- **En qué consiste:** Con el objetivo de fomentar el apego de los padres con sus hijas e hijos en el primer mes de vida y promover su rol activo en las tareas del hogar y de cuidado, se les ofrece una ampliación de cinco días adicionales a los cinco de permiso de paternidad que estipula la legislación laboral. Además, para complementar, se implementa una jornada reducida durante tres semanas, de manera que los colaboradores terminan su día laboral 3.5 horas antes de su horario regular. Ambas prácticas aplican en caso de adopción.
- Para hacer uso de esta medida, los padres deben informar la fecha aproximada de nacimiento de su hija o hijo al área de personal. De ese modo, las jefaturas pueden programar la distribución de la carga laboral o, en caso de ser necesario, considerar el reemplazo durante ese periodo de ausencia. La solicitud de los días por paternidad se concreta por medio de una plataforma digital en la que se gestionan los permisos.
- **Cómo surgió la medida:** A partir de la necesidad de fomentar la corresponsabilidad de los padres, especialmente en la primera etapa de vida de sus hijos e hijas.
- **Retos para la implementación:** Para considerar los posibles retos, al momento de definir la medida se realizó una evaluación del impacto que esta podría tener en los equipos de trabajo. El reto ha sido la parte de sensibilización para hacer llegar a los padres el mensaje de la importancia que tiene utilizar este beneficio.
- **Medición y resultados:** Se lleva un registro anual de los trabajadores que han hecho uso de este beneficio. En 2022 la medida fue utilizada por 19 colaboradores y en 2023 por 26.

Adicionalmente, la empresa ofrece al personal un “Permiso para actividades relevantes”, del cual pueden disponer padres y madres para asistir a actividades en las que se requiera su presencia, ya sean temas familiares, médicos o escolares de hijas e hijos; colaboradoras y colaboradores para asistir a consultas médicas, toma de exámenes y tratamientos ambulatorios; y quienes necesiten acompañar a familiares que sean personas adultas mayores para realizar trámites especiales.

Con base en su propia experiencia, Essbio Chile ofrece las siguientes recomendaciones:

- Contar con el respaldo de la alta gerencia.
- Realizar un trabajo de sensibilización con las personas que ocupan los puestos de liderazgo y mantenerlas informadas.
- Las medidas que se diseñen e implementen deben responder a las necesidades reales del personal al que van dirigidas.

## Grupo Mutual

País: Costa Rica

Ámbito de operación: Nacional

Actividad económica: Financiera

Año de instalación: 1973

Número de personal: 950 (488 mujeres y 462 hombres)

Instrumentos que promueven la igualdad de género y la corresponsabilidad con los que cuenta la compañía:

- Política de Igualdad de Oportunidades

## Medida: Flexibilidad horaria

- **A quién está dirigida:** Todo el personal.
- **En qué consiste:** Se implementa con el propósito de brindar condiciones para que mujeres y hombres puedan armonizar su vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad social. Consiste en ofrecer al personal la apertura para que se encargue de situaciones personales o familiares, mediante la opción de ingresar al trabajo antes o después de su horario de entrada, a partir de lo cual se ajusta el de salida.
- Es posible adecuar la jornada laboral de forma que puedan atenderse compromisos como actividades escolares, citas médicas de hijos e hijas y de familiares. Esto aplica tanto para eventos fortuitos como para situaciones que requieren un periodo más extenso, por ejemplo, cuidar de otras personas o coordinar el horario de entrada y salida de centros educativos.

Para hacer uso de la medida, las personas deben realizar una solicitud formal a su jefatura indicando el tiempo por el que necesitan aplicar la variación en el horario y el motivo, para llevar una estadística. Posterior a eso, la jefatura analiza el caso y revisa que se cumpla con la jornada laboral establecida según la legislación. Finalmente se comunica a la persona si se aprobó la solicitud y se notifica a la dirección de desarrollo humano, para la generación de la acción de personal (documento que respalda y evidencia los ajustes en la jornada de trabajo). Adicionalmente, cada seis meses se revisa el estatus de la solicitud, para definir si es necesario mantenerla o regresar a la jornada laboral regular.
- **Cómo surgió la medida:** Es resultado del acercamiento al personal y la escucha activa respecto a sus necesidades. El personal solicitó la posibilidad de tener flexibilidad horaria para atender situaciones familiares, por ejemplo, el cuidado y atención de hijos e hijas y de personas en condición de discapacidad. Por lo que se plantearon las necesidades y solicitud del personal, acompañadas con estadísticas, a la alta dirección de la empresa, quien aprobó la medida.
- **Retos para la implementación:** Considerando la actividad de la empresa, su ámbito de operación, con presencia a nivel nacional, y que un gran porcentaje del personal desempeña

posiciones de servicio al cliente, el principal reto fue lograr que la medida aplicara al total de la población de la compañía.

- Actualmente, todo el personal puede hacer uso de la flexibilidad horaria, con algunos ajustes en el área de servicio al cliente, a quienes no es posible aplicar la medida de ingresar y salir más tarde. Sin embargo, se implementan algunas otras alternativas para que también esta área pueda entrar después o salir antes de su jornada.
- **Medición y resultados:** Se lleva un registro de casos con el objetivo de identificar a la población que más solicita esta medida, se desagrega la información por sexo y se toma nota del motivo de la solicitud.

## **Medida: Teletrabajo y centro de trabajo alterno**

- **A quién está dirigida:** Todo el personal.
- **En qué consiste:** Se ofrece al personal, desde su ingreso, la posibilidad de realizar trabajo remoto en cualquier parte del país y fuera de este y la opción de jornada híbrida de cuatro días de teletrabajo y uno que se realiza de manera presencial, lo cual aplica para puestos que, por su naturaleza, permitan desempeñar las tareas de trabajo de esta forma, ya sea total o parcialmente.

Para hacer uso del teletrabajo, el personal debe llenar un formulario donde se evalúan condiciones ergonómicas y ambientales. Una vez que se cumple con estas medidas, la solicitud de aprobación llega a la jefatura inmediata, quien analiza la solicitud con base en la naturaleza del puesto, si se considera viable se aprueba vía sistema. Posteriormente, el área de desarrollo humano recibe una notificación y procede a elaborar el convenio de teletrabajo.

Para trabajar desde el extranjero la persona debe realizar una solicitud a la jefatura inmediata, en la que indica la cantidad de días y la diferencia horaria, que no debe ser mayor a tres horas. Es necesario aportar una foto que muestre las condiciones ergonómicas. Si se aprueba la solicitud, la jefatura notifica al área de desarrollo humano para recabar estadísticas. En caso de que las solicitudes no sean aprobadas se tiene que mediar una condición objetiva que respalde la decisión.

También se tiene la opción de realizar el trabajo en un centro alterno, es decir, en caso de que sea necesario atender situaciones laborales de manera presencial, se puede hacer en las oficinas cercanas al lugar de residencia. Para ello se cuenta con un mapeo de las oficinas que tienen las condiciones adecuadas para este fin. La persona interesada debe realizar la reserva del espacio vía sistema.

Estas medidas contribuyen a que las personas inviertan menos tiempo y dinero en trasladarse, así como organizar otros aspectos de su vida personal y familiar, atender emergencias o responsabilidades del hogar. El trabajo remoto en el extranjero permite incluso aprovechar oportunidades laborales o educativas en otros países, tanto a título personal como acompañando a alguien de la familia.

- **Cómo surgió la medida:** Del análisis realizado por parte de la dirección de desarrollo humano acerca de las situaciones planteadas por el personal y como producto del estudio de las tendencias del mercado en cuanto a acciones que promuevan el bienestar del personal.
- **Retos para la implementación:** Entre los principales retos se encuentra el proceso de convencimiento del personal, en cuanto a la importancia de contar con las condiciones ergonómicas adecuadas, realizar pausas activas y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y personal, en el marco de la salud integral. Por su parte, a las jefaturas fue necesario convencerlas de que la productividad del personal no se vería afectada por el teletrabajo. A esto se suma el gran reto de continuar fortaleciendo la cultura empresarial y el contacto interpersonal.
- **Medición y resultados:** Se generan estadísticas con la información de la cantidad de personal que realiza teletrabajo, por lo que se sabe que 375 personas de 942 utilizan esta medida, lo cual representa 40% del personal.

De acuerdo con su propia experiencia, Grupo Mutual ofrece las siguientes recomendaciones.

Respecto a la medida de flexibilidad horaria:

- Tener un acercamiento con el personal y escuchar sus necesidades.
- Contar con una normativa que respalde las medidas y que sea transversal a todos los procesos de la empresa y, a su vez, permita la flexibilidad, ya que cada caso tiene sus propias particularidades.
- Revisar de manera constante el proceso con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

En cuanto a la medida de teletrabajo y centro de trabajo alterno:

- Definir cuáles son los puestos de trabajo que, por su naturaleza, es viable que se desempeñen como teletrabajo y cuáles no lo son.
- Establecer objetivos claros de medición del desempeño del personal.
- Trabajar de manera constante la importancia de la desconexión laboral y el equilibrio adecuado entre las tareas laborales y la vida personal.

### **ArcelorMittal Acindar**

País: Argentina

Ámbito de operación: Multinacional

Actividad económica: Siderurgia

Año de instalación: 1942

Número de personal: 2,500 (220 mujeres y 2,280 hombres)

Instrumentos que promueven la igualdad de género y la corresponsabilidad con los que cuenta la compañía:

- Política de Derechos Humanos.
- Política de diversidad e inclusión.
- Plan de acción en DEIB, con eje de igualdad de género.
- Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs).

### **Medida: Extensión de beneficios de la licencia por maternidad**

- **A quién está dirigida:** Todas las colaboradoras de ArcelorMittal Acindar y empresas controladas.
- **En qué consiste:** Desde 2023, ArcelorMittal Acindar ofrece a las trabajadoras un periodo más amplio de licencia por maternidad, respecto al previsto en la legislación laboral de Argentina. La extensión es de tres meses adicionales, de manera que las colaboradoras pueden acceder a un total de seis meses de licencia pagada. Esto con el propósito de contribuir en la mejora de la calidad vida de las personas que cuidan y de quienes necesitan cuidados. Asimismo, se considera fundamental brindar las condiciones para que puedan continuar su carrera profesional en la organización en conciliación con el ámbito familiar. Al hacer uso de esta medida la empresa remunera los tres meses que abarca dicha extensión. Este pago estará acorde a la última remuneración previa al inicio de la licencia por maternidad y tomará en cuenta las pautas de incrementos generales que se hubiesen otorgado.
- **Cómo surgió la medida:** Se identificó la oportunidad de mejora en el periodo de licencia por maternidad garantizada en la ley y su implementación ocurre en el marco del pilar estratégico de diversidad.
- **Retos para la implementación:** Esta medida forma parte del proceso de transformación cultural y de una serie de acciones que la organización está llevando adelante desde 2019. Por lo tanto, la sensibilización acerca del tema y el involucramiento del liderazgo son un desafío.
- **Medición y resultados:** Se mide la tasa de regreso al trabajo de las mujeres que han utilizado la licencia por maternidad extendida. En términos de resultados cualitativos esta medida ha sido muy bien recibida por las personas que colaboran en la empresa.

A partir de su propia experiencia, ArcelorMittal Acindar ofrece las siguientes recomendaciones:

- Contar con la convicción y el apoyo de la alta dirección.
- Involucrar desde el liderazgo.
- Tener un diagnóstico de la situación actual de la organización y de la conformación del personal.
- Comunicar de manera efectiva las medidas y las razones de su implementación.

### Laboratorio Bagó de Chile

País: Chile

Ámbito de operación: Multinacional

Oficinas centrales: Argentina

Actividad económica: Manufactura en la industria farmacéutica

Año de instalación: 1947

Número de personal: 535 (273 mujeres y 262 hombres)

Instrumentos que promueven la igualdad de género y la corresponsabilidad con los que cuenta la compañía:

- Certificación en la Norma Chilena NCh3262:2021 Sistemas de gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

### Medida: Permisos en horario laboral

- **A quién está dirigida:** Todo el personal.
- **En qué consiste:** Permisos para diferentes situaciones, con el propósito de que las personas que conforman la organización tengan la posibilidad de atender compromisos familiares o cuestiones personales durante el horario de trabajo, sin que esto les represente un factor de riesgo laboral.

Se pone a disposición de trabajadoras y trabajadores un número de horas, para que puedan asistir a actividades relacionadas con sus hijos e hijas, como actividades escolares o consultas médicas, esto último también aplica para otras personas que estén en situación de dependencia.

- Para acceder a los permisos en el horario laboral es necesario que el personal se dirija con la jefatura y llene un formulario para el registro de su tiempo fuera de las instalaciones.
- **Cómo surgió la medida:** Se realizó un diagnóstico para identificar medidas útiles para el personal desde el enfoque de la corresponsabilidad, y en conjunto se concluyó que los permisos en horario laboral son la práctica más valorada, ya que algunas actividades en que al personal le interesa estar presente coinciden con el horario de trabajo.
- **Retos para la implementación:** La principal dificultad fue el cambio cultural de las jefaturas. Para disminuir la resistencia fue importante que se comprendieran los beneficios que los permisos tienen para las personas y la empresa.
- **Medición y resultados:** Se lleva un registro del tipo de permiso, número de horas utilizadas, fechas y se desagrega la información por sexo de la persona usuaria. En 2021 se recibieron un total de 995 solicitudes, de las cuales 59% fueron hechas por mujeres y 41% por hombres; mientras que en 2022 los porcentajes fueron de 62% y 38%, de un total de 856 solicitudes. En este último año los datos desagregados mostraron que en las trabajadoras el motivo del permiso laboral fue para asistir a consulta médica en 167 de los casos y en 364 por otros motivos; estas cifras fueron de 135 y 190 en el caso de los trabajadores.

Relacionado con lo anterior, la encuesta de clima laboral de 2022 arrojó que 88% del personal percibe que en la empresa se les anima a equilibrar su vida laboral y su vida personal, y más de 90% indicó que las personas son tratadas justamente sin importar género, edad o condición social. Esta opinión se fortalece con los resultados del estudio “Mejores organizaciones para integrar vida personal y trabajo” 2023 de la Fundación Chile Unido, en el que participaron 64 organizaciones y Laboratorio Bagó de Chile se ubicó en la posición número nueve en el ranking de grandes empresas.

Con base en su propia experiencia, Laboratorio Bagó de Chile ofrece las siguientes recomendaciones:

- Conocer las necesidades de la mayoría del personal según su grupo familiar.
- Brindar capacitación a las personas en materia de corresponsabilidad, para trabajar en los prejuicios, sesgos y estereotipos de género.
- Es una inversión, no un gasto. Cuando las personas están más plenas son mucho más creativas, productivas y comprometidas.

## Edwards Lifesciences en Costa Rica

País: Costa Rica

Ámbito de operación: Multinacional

Oficinas centrales: Estados Unidos

Actividad económica: Manufactura de dispositivos médicos

Año de instalación: 2017

Número de personal: 2652 (1552 mujeres y 1100 hombres)

### Medida: Red de cuidado

- **A quién está dirigida:** Personal operativo.
- **En qué consiste:** Es un programa de responsabilidad social en coordinación con una organización sin fines de lucro, que brinda al personal operativo acceso a servicios de cuidado y educación para sus hijas e hijos menores de 6 años. Se ofrece cubrir el 90% de la mensualidad para esos servicios y se prioriza la atención de acuerdo con la situación socioeconómica o de cuidado. Para esto, la organización realiza un estudio socioeconómico. Uno de los principales objetivos del programa es retener el talento de las mujeres en la compañía.
- **Cómo surgió la medida:** Se identificó que la falta de apoyo en el cuidado de menores es una de las razones principales de salida del trabajo, principalmente en las mujeres, por lo cual se decidió buscar opciones para ofrecer al personal.
- **Retos para la implementación:** La empresa ha visto limitado el apoyo gubernamental para implementar el modelo, ya que los criterios de elegibilidad de los programas públicos dejan de lado a segmentos de la población.
- **Medición y resultados:** El monitoreo se realiza por medio de indicadores de ausentismo y rotación, o se observa en el impacto del programa en aspectos como el cambio en el bienestar general de las familias. Algunas cifras son: 95% de las participantes son mujeres y de ellas el 49% son jefas de hogar; 58% de las trabajadoras retomaron sus estudios; y 100% de las personas que participan indican que han visto mejoras en el balance de la vida laboral, familiar y personal. Además, ha habido una disminución en el ausentismo.

A partir de su propia experiencia, Edwards Lifesciences en Costa Rica ofrece las siguientes recomendaciones:

- Recurrir al apoyo de profesionales, como pueden ser empresas de plataformas digitales o software de recursos humanos.
- Contar con el apoyo de la gerencia para lograr implementar el programa.
- Definir criterios de inclusión al programa para apoyar a las personas en mayor riesgo.

## El camino hacia la centralidad de los cuidados y la corresponsabilidad

Llevar a la práctica los conceptos que se han abordado a lo largo de la guía es una tarea compleja pero necesaria. La disponibilidad de recursos, las inercias al interior de las organizaciones, las dificultades particulares de cada empresa por su tamaño, el sector donde se desempeñan o la especialización de los puestos, pueden convertirse en barreras para la implementación de una estrategia integral de corresponsabilidad. Y, sin embargo, es imposible imaginar una vida sin cuidados.

Comprender que existen desafíos para lograr la corresponsabilidad social y ponerlos en la discusión nos recuerda que es un trabajo progresivo. Detonar acciones de corresponsabilidad en las empresas requiere sobre todo de cambiar la mirada con la que se abordan los procesos de la organización. Los siete elementos clave que facilitan el diseño e implementación de medidas –liderazgo comprometido, escuchar las necesidades del personal, diseñar una política, iniciar la sensibilización, diseñar las medidas con enfoque de género y usar esta perspectiva como eje transversal– tienen mucho más que ver con transformaciones en la cultura organizacional que con asuntos presupuestarios.

La gran diversidad de medidas existentes –y por ser creadas– permite tomar en cuenta los requerimientos del tamaño del negocio, las áreas y la especialización de los puestos, al mismo tiempo que las necesidades de quienes integran la organización. Lo esencial es que todo el personal tenga acceso a conciliar su vida laboral con su vida personal, aunque no sea mediante las mismas prácticas o procedimientos. Es decir, que se respete el principio de corresponsabilidad creando beneficios a la medida.

El único camino es avanzar hacia una sociedad y un mercado laboral que reconozca la centralidad de los cuidados y que contribuya a su redistribución y a la reducción de la carga sobre las mujeres. Retomando una premisa fundacional de la Ley Modelo Interamericana de Cuidados, es urgente situar los cuidados en la base de la estructura social y sentar las bases de una nueva comprensión de la economía, con mayor foco en los procesos que sostienen la vida. Por ello esta guía convoca a todas las empresas comprometidas con la igualdad, la inclusión y la diversidad a que den un paso más allá del mínimo garantizado en el marco normativo y las invita a asumir el desafío de transformar el mundo del trabajo mediante la corresponsabilidad social que permita una verdadera armonización entre la vida laboral, familiar y personal. Así mismo este trabajo nos permite evidenciar como desde el sector privado es posible también sostener las reformas de políticas públicas que desde las entidades rectoras de la igualdad de género se identifican como necesarias para avanzar no solo en materia de corresponsabilidad social de los cuidados, sino también para avanzar en materia de igualdad de oportunidades y favorecer la autonomía económica de las mujeres.

## Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (2019). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-sera-el-mercado-laboral-para-las-mujeres>

Bustelo, M, Flabbi, L., Piras, C. y Tejada, M. (2019). Female Labor Force Participation, Labor Market Dynamic, and Growth. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/female-labor-force-participation-labor-market-dynamic-and-growth-lac-0>

Castro, M., Chávez, I., García, F., Mase, F., Ruiz, T. (2022). Licencias de paternidad, mayor equidad de género. IMCO. Disponible en: <https://imco.org.mx/licencias-de-paternidad-mayor-equidad-de-genero/>

Cerda, A. y García, G. (2023). Plan de acción para la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Ejes de actuación y prácticas empresariales a favor de la igualdad de género. Expertise France-Embajada de Dinamarca en México.

Comisión Interamericana de Mujeres (2020). COVID-19 en la vida de las mujeres: Emergencia global de los cuidados. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/CuidadosCOVID19-ES.pdf>

Comisión Interamericana de Mujeres (2022). Estrategia de Transversalidad+ para la igualdad y la transformación. Disponible en: [https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia\\_transversalidad\\_ESP-24.pdf](https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia_transversalidad_ESP-24.pdf).

Deloitte (2020). Creating Value and Impact through the Alternative Workforce. Implementing New Strategies to Acquire and Engage Alternative Talent. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-alt-workforce-talent-strategy-acquisition-and-engagement.pdf>

Deloitte (2021). The Deloitte Global Millennial Survey: A decade in review. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>

IBM Institute for Business Value (2021). Las mujeres, el liderazgo y las oportunidades perdidas. Disponible en: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/women-leadership-2021>

Intersecta (2023). Medir la brecha salarial de género en México. Disponible en: <https://www.intersecta.org/posts/guia-metodologica-medir-brecha-salarial-genero-mexico>

Jünemann, F. y Wiegand, C. (2021). Manual de teletrabajo: Marco jurídico y buenas prácticas. Fundación ChileMujeres, Organización Internacional del Trabajo, Subsecretaría Derechos Humanos. Disponible en: [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_774768/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_774768/lang--en/index.htm)

McKinsey Global Institute (2017). Where will Latin America's Growth Come From? Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-to-counter-three-threats-to-growth-in-latin-america>

Naciones Unidas (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publications/trabajo-y-familia-hacia-nuevas-formas-de-conciliaci%C3%B3n-con-corresponsabilidad-social>

Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700977/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang--es/index.htm)

Ostry, J. D., Alvarez, J., Espinoza, R. y Papageorgiou, C. (2018). Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence. Disponible en: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/SDN/2018/SDN1806.ashx>

Pacto Mundial Red Española (2022). Criterios ESG y su relación con los ODS Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods>

SAP Ariba (2018). How can businesses be a force for good? Disponible en: <https://www.ariba.com/about/procure-with-purpose/responsible-supply-chain-management>

Women Economic Forum (2014). Global Gender Gap Report 2014. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2014/>

Workplace Gender Equality Agency (2019). Flexible working is good for business. Disponible en: <https://www.wgea.gov.au/flexible-work>

## Bibliografía

Atienza, M., Canela, D., Carrero, G., Ortiz, P., Piñeiro, C. y Salsón, S. (2019). Guía de análisis de prácticas de corresponsabilidad en la economía social y solidaria. Fondo Regional Europeo y Fondo de Desarrollo. Disponible en: <https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/04/Gu%C3%ADa-an%C3%A1lisis-pr%C3%A1cticas-de-corresponsabilidad-en-la-Econom%C3%ADa-Social-y-Solidaria.pdf>

Comisión Interamericana de Mujeres (2021). COVID-19 en la vida de las mujeres: Los cuidados como inversión. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/CuidadosCOVID19-ES-Corto.pdf>

Comisión Interamericana de Mujeres (2022). Estrategia de Transversalidad+ para la igualdad y transformación. Disponible en: [https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia\\_transversalidad\\_ESP\\_fn.pdf](https://www.oas.org/es/cim/docs/Estrategia_transversalidad_ESP_fn.pdf)

Comisión Interamericana de Mujeres (2022). Guía de implementación para la Ley Modelo Interamericana de Cuidados. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cim/docs/GuiaImplementacionLMIC-ES.pdf>

Fundación Chile Unido (2018). Guía de buenas prácticas. Conciliación familia, trabajo y vida personal. Santiago de Chile. Disponible en: [https://www.chileunido.cl/wp-content/uploads/2021/12/conciliacion\\_familia\\_trabajo\\_y\\_vida\\_personal\\_guia\\_buenas\\_practicas.pdf](https://www.chileunido.cl/wp-content/uploads/2021/12/conciliacion_familia_trabajo_y_vida_personal_guia_buenas_practicas.pdf)

Grupo de Información en Reproducción Elegida (2017). Horas hábiles. Corresponsabilidad en la vida laboral y personal. Disponible en: [https://gire.org.mx/wp-content/uploads/2019/11/VIDA\\_LABORAL\\_Y\\_REPRODUCTIVA.pdf](https://gire.org.mx/wp-content/uploads/2019/11/VIDA_LABORAL_Y_REPRODUCTIVA.pdf)

Instituto Mexicano para la Competitividad (2020). Trabajar sin dejar de vivir: Mejores prácticas de integración vida-trabajo en México. Disponible en: <https://imco.org.mx/practicas-vida-y-trabajo/>

Instituto de la Mujer (2011). Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega. 21 Experiencias Ilustrativas. Madrid, España. Disponible en: <https://cpage.mpr.gob.es/producto/guia-de-buenas-practicas-para-promover-la-conciliacion-de-la-vida-personal-familiar-y-profesional-desde-entidades-locales-de-espana-y-noruega-3/>

Instituto Nacional de las Mujeres (2018). Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones. San José, Costa Rica. Disponible en: <https://www.inamugob.cr/herramientas-didacticas-de-igualdad-de-genero>

Jiménez, L. (2022). Treinta experiencias exitosas para redistribuir, reducir, reconocer, remunerar o representar el trabajo de cuidados. Instituto Nacional de las Mujeres. Ciudad de México, México. Disponible en: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/30\\_Experiencias\\_Final.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/30_Experiencias_Final.pdf)

Lucas, M. (2021). Experiencias y buenas prácticas de empresas para la gestión con igualdad de género en Uruguay (Programa Ganar-Ganar). OIT-ONU Mujeres- Unión Europea. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/07/experiencias-y-buenas-practicas>

Ministerio de Obras Públicas (2021). Guía de buenas prácticas en conciliación y corresponsabilidad. Lineamientos para la implementación de licencias. Argentina. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/archivo\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/archivo_1.pdf)

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo "Igualdad en la empresa" (Red DIE) (2015). Análisis sectorial y por tamaño de empresa. España. Disponible en: [https://www.igualdadenaempresa.es/enDestacado/docs/BBPP\\_Conciliacion\\_Corresponsabilidad\\_Red\\_DIE.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/enDestacado/docs/BBPP_Conciliacion_Corresponsabilidad_Red_DIE.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). Guía para trabajar en la empresa. Conciliación con Corresponsabilidad. Fortaleciendo derechos y generando oportunidades de mejora en el ámbito laboral. Disponible en: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/uy/undp-uy-guia-comp-conciliacion-2013.pdf>

Salvador, S. (2021). Informe: Avances en medidas de corresponsabilidad social y de género en el mundo del trabajo. ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo y Unión Europea. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2021/03/Avances%20en%20Medidas%20de%20Corresponsabilidad%20Social%20y%20De%20Gnero%20En%20El%20Mundo%20Del%20Trabajo%20WEB.pdf>

Unión Europea (2019). Equilibrio entre vida profesional y privada para todos ¿Cuáles son las ventajas?

Unión Europea (2019). Work-life balance for all: Best practice examples from EU Member States. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/eeaeb9c5-7c40-11e9-9f05-01aa75ed71a1>



# OEA | CIM

**Comisión Interamericana de Mujeres**

[www.oas.org/es/cim](http://www.oas.org/es/cim)

[spcim@oas.org](mailto:spcim@oas.org)

 [ComisionInteramericanaDeMujeres](https://www.facebook.com/ComisionInteramericanaDeMujeres)

 [@CIMOEA](https://twitter.com/CIMOEA)

 [@cim.oea](https://www.instagram.com/cim.oea)