

# GUÍA PARA ORGANIZACIONES: RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS



Acciones laborales para la conciliación  
con corresponsabilidad social



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

© Copyright 2013  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Esta publicación inicia la Serie Guía para Organizaciones. La primer Guía se realizó en el marco del proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres” del PNUD Uruguay, que cuenta con apoyo del Democratic Governance Thematic Trust Fund (DGTTF) y del proyecto regional “Empresas por la Igualdad de Género” del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que cuenta con el apoyo del Fondo Fiduciario España/PNUD “Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe”.

Agradecemos a las y los representantes de las instituciones de gobierno que participan de la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género, y a las empresas que brindaron información para realizar esta selección de prácticas, acciones y experiencias laborales de conciliación con corresponsabilidad social.

**Supervisión:** Carmen de la Cruz  
**Autoras:** Marisa Acosta y Verónica Pérez  
**Coordinadoras:** Virginia Varela y  
Guillermina Martín  
**Edición:** Mariana Enghel  
**Diseño Gráfico:** Pao y Celi, PK Comunicadoras  
para el Desarrollo

**Agosto 2013**

**Nota:** Las opiniones que se expresan en este documento no reflejan necesariamente las del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Directiva, ni las de sus Estados miembros.

# Índice

Prólogo	4
1 ¿Qué entendemos por conciliación con corresponsabilidad en el ámbito laboral?	7
2 ¿Por qué una empresa debe promover acciones laborales de corresponsabilidad en su política laboral?	9
3 Construyendo derechos: convenios y recomendaciones internacionales	11
4 ¿Qué acciones laborales favorecen las prácticas de conciliación con corresponsabilidad social?	13
5 ¿Qué acciones laborales pueden implementarse desde la empresa?	16
5.1 Reconocer los cambios e identificar las necesidades	17
5.2 Comunicar el compromiso de la empresa	18
5.3 Generar sinergias desde la más alta dirección de la empresa	20
5.4 Diseñar y desarrollar acciones prácticas	20
5.5 Implementar medidas claras y concretas	20
5.6 Compartir la experiencia	21
6 Prácticas en las empresas para favorecer la conciliación con corresponsabilidad social en América Latina y el Caribe	22
6.1 Acciones y prácticas de sensibilización	23
6.2 Acciones y prácticas de organización de la jornada laboral	25
6.3 Acciones y prácticas de licencias y permisos	27
6.4 Acciones y prácticas de servicios y transferencias a las familias	31
Reflexiones finales y recomendaciones	36
Bibliografía	39

# PRÓLOGO

La expansión de las libertades y de las oportunidades de todas las personas, tal como postula el paradigma de desarrollo humano, es el fin último de las acciones que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promueve en los países de América Latina y el Caribe. Para alcanzar un pleno desarrollo humano es necesario identificar y establecer acciones específicas que permitan superar los obstáculos existentes que en muchas ocasiones restringen las oportunidades para el pleno desarrollo de las personas, las familias y las comunidades. En nuestras sociedades actuales, estos obstáculos se vinculan con las condiciones socioeconómicas, la pertenencia étnico-racial, el lugar de residencia, la edad y el sexo de las personas.

Es indiscutible que una de las transformaciones sociales más importante de los últimos cincuenta años es la inserción de las mujeres en ámbitos que antes estaban reservados de manera casi exclusiva a los hombres, como, por ejemplo, la participación política y el manejo o administración económica. Este cambio ha generado fuertes tensiones en los roles históricamente asignados a los hombres y las mujeres en nuestras sociedades, *¿pero hasta qué punto los ha modificado? ¿Cómo han respondido las empresas ante esta transformación? ¿Son hoy las empresas espacios más igualitarios que hace treinta años?*

Según el estudio “Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso” (Cárdenas de Santamaría y otras, 2010), las mujeres inician sus trayectorias laborales uno o varios escalones más abajo que los hombres, con menor remuneración y por lo tanto menos beneficios y menor reconocimiento social y laboral. Las mujeres que alcanzaron niveles gerenciales señalan que debieron demostrar que son “doblemente buenas” y que lograron superar las tensiones que el trabajo demanda. Ellas refieren que en el ejercicio de sus profesiones no solo se enfrentaron con techos de cristal, sino que también tuvieron que transitar verdaderos laberintos (Eagly y Carli, 2007). Por último, destacan un hecho sumamente importante que tiene que ver con el entrecruzamiento, en sus trayectorias de vida y laborales, de dos momentos significativos: el período productivo más importante de sus carreras es solapado por el momento de la reproducción. Las mujeres que tienen entre 30 y 40 años de edad y que están preparadas para dar el salto hacia la asunción de mayores responsabilidades en las empresas se confrontan con el dilema de las responsabilidades familiares y experimentan una dicotomía entre el trabajo y la familia.

De este modo, si las mujeres están más preparadas que nunca, ¿qué les impide a las empresas aprovechar todo su potencial? Si bien las causas son diversas, numerosos estudios realizados en la región muestran que uno de los principales obstáculos para mejorar la situación de las mujeres en el mundo del trabajo, sigue siendo el reparto inequitativo de las responsabilidades del cuidado familiar. Estas recaen mayormente y en forma desproporcionada en las mujeres –la mayor parte de los hombres siguen eludiendo, en general, estas responsabilidades–, y el Estado y las empresas continúan esperando que esta cuestión sea resuelta por las familias y, en particular, por las propias mujeres.

Las empresas habitualmente cumplen con las políticas de maternidad, pero no desarrollan en forma extendida políticas para promover la paternidad responsable, ni llevan a cabo acciones laborales precisas para facilitar la conciliación (implementación de guarderías, flexibilidad de horarios o teletrabajo, condiciones de equilibrio para los periodos de lactancia y atención de las y los hijos, entre otras). Por su parte, en la legislación vigente, los Estados de la región tienen una cuenta pendiente. La mayoría de los países ofrecen solo entre dos y cinco días de licencia por paternidad, y solamente dos países en la región (Chile y Cuba) proveen licencias parentales que garantizan el derecho de ambos padres a cuidar de su hija o hijo recién nacida/o una vez cumplida la licencia por maternidad (OIT y PNUD, 2013).

Sin embargo, hay empresas que han demostrado que es posible cambiar las cosas. Desde 2003, más de 1.400 empresas han sido certificadas con sellos de igualdad de género. Estos Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género<sup>1</sup> articulan el marco de derechos humanos con la igualdad de género, los principios de la responsabilidad social empresarial<sup>2</sup> y la planificación de normas de certificación. Su metodología se basa en un constante proceso de planificación, acción, verificación y actuación.

La presente Guía para Organizaciones sobre responsabilidades compartidas se realizó en el marco del proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres” del PNUD Uruguay, y contó con apoyo del Democratic Governance Thematic Trust Fund (DGTTF) del PNUD. Esta se constituye en la primera de la Serie Guías para Organizaciones, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de prácticas y acciones concretas en pos de la igualdad de género. Esta Serie se enmarca en el proyecto regional “Empresas por la Igualdad de Género” del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), implementado a través de su Centro Regional, que cuenta con el apoyo del Fondo Fiduciario España/PNUD “Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe”.

### ***Freddy Justiniano***

Director a.i Centro Regional  
de Servicios para América  
Latina y el Caribe  
PNUD

### ***Aldo García***

Representante Residente a.i  
PNUD - Uruguay

<sup>1</sup> La Comunidad de Sellos de Igualdad de Género está conformada por: Programa Pro Equidad de Género y Raza de la Secretaría de Políticas para las Mujeres del Gobierno Federal del Brasil; Sello Igualdad-Conciliación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) del Gobierno de Chile; Ministerio de Trabajo y Alta Consejería de la Mujer de Colombia; Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG) del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) de Costa Rica; Programa IGECSA del Ministerio de Agricultura de Cuba; Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) de El Salvador; Instituto Nacional de la Mujer (INAM) de Honduras; Modelo de Equidad de Género (MEG) del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) del Gobierno Federal de México; Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género (Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial, UNIRSE; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD) de Nicaragua; instituciones de República Dominicana, y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) del Uruguay.

<sup>2</sup> Así como con los principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos (véase Naciones Unidas, 2011).

# 1. ¿Qué entendemos por conciliación con corresponsabilidad en el ámbito laboral?\*

El concepto de *responsabilidades compartidas* hace referencia a la incorporación, en la política organizacional de la empresa, de acciones laborales dirigidas a facilitar la conciliación entre trabajo y familia, teniendo en cuenta que el cuidado no corresponde solamente a las familias o a las mujeres, sino que constituye una responsabilidad que debe ser asumida, a su vez, por el Estado y las empresas<sup>3</sup>. La corresponsabilidad es entendida en términos de una doble transferencia de la responsabilidad del cuidado: de las mujeres a los hombres (avance en materia de *igualdad de género*) y de las familias al mercado y al Estado (*igualdad socioeconómica*).

El mercado de trabajo ha cambiado de manera evidente en lo que respecta a participación y organización, y también se han transformado las estructuras familiares. En este sentido, es importante comenzar a construir desde las empresas nuevos modelos de organización que integren las esferas de la vida personal, familiar y laboral, y que permitan un mayor aprovechamiento de los espacios y las oportunidades para promover un desarrollo pleno, integral y más igualitario entre hombres y mujeres.

Las empresas cumplen un rol destacado en la construcción de nuevos acuerdos relativos al cuidado de personas dependientes. Por lo tanto, es necesario repensar el espacio laboral a fin de integrar en forma innovadora y creativa las necesidades del cuidado con los esfuerzos orientados a aumentar la productividad.

\* El presente trabajo se realizó en base a los aportes del equipo nacional de PNUD Uruguay del “Proyecto conciliación con corresponsabilidad por una ciudadanía plena para las mujeres” integrado por: Ximena Iannino, Karina Gasparini, Verónica Hiriart y Cecilia de Soto.

<sup>3</sup> En el presente documento solo se hará hincapié en aquellas medidas, acciones y prácticas laborales de conciliación que realizan las empresas públicas y privadas de la región. No se abordan ni se hace referencia a las políticas, las medidas, los servicios y las acciones de conciliación con corresponsabilidad que realizan los Estados –en sus diferentes niveles locales, provinciales y nacionales– como parte de sus políticas de empleo y sociales.

La *corresponsabilidad* contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, y es entendida como una herramienta de gestión del capital humano. De este modo, las prácticas de conciliación con corresponsabilidad son *“Aquellas medidas que adoptan las organizaciones, empresas o instituciones –adicionales a las que establece la ley– destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar de manera equilibrada sus responsabilidades y desafíos personales, familiares y laborales, lo que permite un ejercicio pleno de los derechos de las personas”* (SERNAM, 2003: 7).

La promoción de los derechos de quienes proveen y brindan cuidados está en consonancia con los fundamentos del “trabajo decente” planteados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Un “trabajo decente” contempla equitativamente las necesidades familiares de las trabajadoras y los trabajadores, así como el derecho de las personas dependientes a ser protegidas y cuidadas. El Estado tiene la obligación de garantizar a la ciudadanía las condiciones para realizar estos derechos en igualdad de condiciones.

## “ El concepto de trabajo decente ”

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) introdujo en 1999 el concepto de trabajo decente, que expresa el amplio objetivo de que las mujeres y los hombres tengan oportunidades de empleo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Su abordaje considera tanto las dimensiones laborales como las extralaborales, y establece un puente entre el trabajo y la sociedad. La principal meta que se busca alcanzar es que mejoren las condiciones de vida de todas las personas.

- El desarrollo de oportunidades de empleo productivo refiere a la necesidad de que todas las personas que quieren trabajar puedan efectivamente encontrar un empleo que les permita a los trabajadores y sus familias alcanzar un nivel de bienestar aceptable.
- El empleo en condiciones de libertad subraya el hecho de que el trabajo debería ser elegido libremente y realizado bajo condiciones no forzosas. Significa, además, que los trabajadores tienen el derecho de participar en las actividades de los organismos sindicales.
- El empleo en condiciones de equidad significa que los trabajadores deben ser tratados de manera justa y equitativa, sin padecer discriminación de ningún tipo, y deben tener la posibilidad de conciliar el trabajo con la familia.
- El empleo en condiciones de seguridad refiere a la obligación de proteger la salud de los trabajadores, así como de proveerles pensiones y protección social adecuadas.
- El empleo en condiciones de dignidad requiere que todos los trabajadores sean tratados con respeto y puedan participar en las decisiones relativas a la definición de las condiciones laborales.

Cada una de estas dimensiones del concepto de trabajo decente ha sido objeto de recomendaciones y mandatos de la OIT desde su fundación hace nueve décadas. Lo novedoso del concepto radica en que propone una visión de conjunto de las diversas dimensiones del trabajo, que son abordadas en el marco de una misma concepción. Asimismo, es importante destacar que se trata de un concepto universal que abarca a todos los trabajadores y las trabajadoras.

Fuente: OIT (1999), citado en OIT y PNUD (2009: 26).



## **2. ¿Por qué una empresa debe promover prácticas laborales de corresponsabilidad en su política laboral?**

Adoptar prácticas de conciliación con corresponsabilidad supone costos para las empresas, tanto de tipo organizativo como económicos. Los primeros se producen como resultado de la necesidad de modificar las formas habituales de funcionamiento, por ejemplo, ante la introducción de esquemas de jornadas flexibles según los cuales las trabajadoras y los trabajadores pueden elegir los horarios de entrada y salida. Los costos económicos se producen cuando las licencias o los permisos de ausencia se extienden por cuenta de las empresas más allá de lo que estipulan las normativas nacionales, o cuando las empresas crean servicios in company, como los centros de cuidado infantil, o establecen convenios con terceros para brindar estos servicios.

No obstante, las empresas que adoptan estas prácticas también esperan obtener beneficios. Así, muchas señalan que los salarios no son la única fuente de bienestar para las trabajadoras y los trabajadores, sino que las mejores condiciones laborales también constituyen gratificaciones que promueven un desarrollo más equilibrado entre el trabajo remunerado y las actividades personales y familiares.

Algunos estudios de caso coinciden en señalar que las acciones laborales de conciliación con corresponsabilidad alivian las tensiones que padecen las personas en su intento por conciliar la vida laboral, personal y familiar, y ello genera beneficios para las unidades productivas en la medida en que el clima laboral mejora y los niveles de estrés del personal se reducen.

En este sentido, en diversas empresas británicas se ha llegado a la conclusión de que adoptar políticas de conciliación con corresponsabilidad social les permite a las firmas ahorrar dinero. La empresa Xerox, por ejemplo, calculó que una política flexible de maternidad basada en la reducción de horarios y en la implementación de facilidades en el lugar de trabajo le ahorra a la empresa un millón de libras<sup>4</sup> en cinco años, al evitar la “fuga de talentos” y los costos de los procesos de selección que conlleva la necesidad de contratar nuevo personal para llenar vacantes (Caballero Bellido, 2000: 6).

<sup>4</sup> Alrededor de 1.540.000 dólares estadounidenses.

En el contexto latinoamericano, un informe realizado en Chile por la Fundación Chile Unido sobre mejores empresas para madres y padres que trabajan mostró que, entre las diez mejores empresas del ranking incluido en el informe, un 78 % declaró que las prácticas de conciliación con corresponsabilidad adoptadas mejoraban su productividad, y un 56 % señaló que esas prácticas disminuían el ausentismo, las consultas médicas y la rotación en los puestos de trabajo (Fundación Chile Unido, 2011)<sup>5</sup>.

Asimismo, los resultados de una encuesta aplicada en 2006 a directivos de 80 empresas colombianas señalan que la ausencia de políticas orientadas a conciliar trabajo y familia generaba, entre otras cosas, falta de compromiso del personal hacia la empresa, dificultades para la contratación de personal clave para la empresa, problemas de estrés en las trabajadoras y los trabajadores, y ausentismo (Idrovo Carlier, 2006: 17).

Desde la perspectiva de las trabajadoras y los trabajadores, la ausencia de políticas de conciliación que promuevan la asunción compartida de las responsabilidades del cuidado familiar entre hombres y mujeres afecta las carreras laborales, en especial en el caso de las mujeres, pues en ellas recaen principalmente las tareas vinculadas con el cuidado de personas dependientes. En relación con esto, cabe señalar que, entre las trabajadoras y los trabajadores inactivos que declaran que su inactividad se debe a la necesidad de asumir las tareas de cuidado y las labores domésticas, un 51,6 % son mujeres y un 3,2 % son hombres (CEPAL, 2012; estudio realizado en 14 países de la región).

Asimismo, estudios comparados sobre el crecimiento y el desarrollo de los países de la región han mostrado una correlación positiva entre la reducción de las brechas de género en los países analizados y el incremento de sus niveles de competitividad, del producto interno bruto (PIB) per cápita, y de los niveles de desarrollo humano (Hausmann, Tyson y Zahidi, 2011: 28 y 29).

En conclusión, es posible afirmar que las prácticas de conciliación con corresponsabilidad social representan beneficios para las empresas, en la medida en que:

- » Promueven la incorporación de personal altamente calificado.
- » Disminuyen la pérdida de personal con talento o ya formado por las empresas.
- » Reducen la rotación de personal y, por lo tanto, los costos de selección de personal nuevo.
- » Reducen el ausentismo.
- » Fomentan la lealtad del personal hacia la empresa.
- » Mejoran el clima laboral al disminuir los niveles de estrés.
- » Aumentan el rendimiento del personal y la productividad de las empresas.
- » Fomentan el reconocimiento social de las empresas como promotoras de valores y prácticas deseables.

<sup>5</sup> La investigación se basó en los resultados de dos encuestas, una de las cuales fue realizada a trabajadoras y trabajadores de las empresas, y otra, a las direcciones de recursos humanos de esas firmas. El estudio abarcó a 86 empresas chilenas. Si se considera el total de las empresas y no solo las diez mejores del ranking, se observa que los beneficios declarados como resultado de la adopción de prácticas de conciliación con corresponsabilidad se mantienen, aunque en porcentajes menores: un 36 % señaló que había aumentado la productividad, un 27 % indicó que había disminuido el ausentismo, un 35 % declaró que se habían reducido las visitas médicas, y un 21 % afirmó que había disminuido la rotación de personal.

### **3. Construyendo derechos: convenios y recomendaciones internacionales**

Los instrumentos internacionales que ha ratificado o a los cuales ha adherido la mayoría de los países latinoamericanos constituyen el sustento, directo o indirecto, para el desarrollo de políticas de conciliación con corresponsabilidad social. En 1979, la Convención sobre la Eliminación de las todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) exhortó a los Estados firmantes a adoptar todas las medidas necesarias para eliminar la discriminación contra las mujeres en el empleo a fin de garantizar que las mujeres y los hombres gozaran de las mismas condiciones laborales y de idénticos derechos. Los Estados se comprometieron a:

- » Incorporar el principio de igualdad entre hombres y mujeres en su sistema legal, abolir todas las leyes discriminatorias y adoptar leyes adecuadas para prohibir la discriminación contra las mujeres.
- » Establecer tribunales y otras instituciones públicas para asegurar la efectiva protección de las mujeres contra la discriminación.
- » Asegurar la eliminación de todos los actos de discriminación contra las mujeres por parte de personas, organizaciones o empresas.

En 1995, la Plataforma de Acción de Beijing emanada de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer estableció el “principio de que mujeres y hombres deben compartir el poder y las responsabilidades en el hogar, en el lugar de trabajo y, a nivel más amplio, en la comunidad nacional e internacional” (Naciones Unidas, 1995).

Asimismo, la promoción de políticas de conciliación con corresponsabilidad social constituyó el eje de uno de los acuerdos celebrados por los Estados latinoamericanos en el marco de la IV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe celebrada en Quito en 2007. En el documento surgido de esta Conferencia (Consenso de Quito), los Estados participantes reconocieron el valor social y económico del trabajo doméstico no remunerado que realizan mayormente las mujeres; destacaron que el cuidado constituye un asunto público que compete a los Estados, los gobiernos locales, las organizaciones, las empresas y las familias, y subrayaron la necesidad de promover la responsabilidad compartida entre mujeres y hombres en el ámbito familiar. A fin de atender estas cuestiones, los Estados participantes se comprometieron, entre otras cosas, a desarrollar medidas de corresponsabilidad, diseñar políticas de empleo de calidad, y asegurar la igualdad en materia de condiciones y derechos laborales.

En 2010, en la XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe celebrada en Brasilia, se retomaron los objetivos planteados en Quito, al tiempo que se estableció la necesidad de impulsar, en el sector público y privado, sistemas de gestión que incorporen el enfoque de género para promover la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo y la conciliación con corresponsabilidad de la vida profesional, personal y familiar.

Por otro lado, las políticas de conciliación y corresponsabilidad también encuentran su sustento en varios de los convenios y las recomendaciones de la OIT, en especial, en los referidos a la protección de la maternidad, la paternidad y las responsabilidades familiares (OIT, 2008).

<b>Cuadro 1</b> <b>Convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo</b>	
<b>Convenio N° 183</b> <b>Sobre protección de la maternidad, 2000</b> <b>Convenio relativo a la revisión del Convenio sobre la protección de la maternidad (revisado), 1952</b> <b>(En vigor: 7 febrero de 2002)</b>	<b>Convenio N° 156</b> <b>Recomendación N° 165 sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares</b>
<p style="text-align: center;"><b>Licencia maternal</b></p> <p>Establece el derecho de las mujeres embarazadas mediante la presentación de un certificado médico a un descanso de 12 semanas, de las cuales por lo menos 6 deberán ser tomadas obligatoriamente después del parto; el resto del período será tomado de acuerdo a lo que establezca la ley nacional.</p> <p>En la Recomendación N° 95 se señala la intención de extender el descanso de maternidad a 14 semanas, así como la prolongación suplementaria –cuando medie certificación médica– del descanso durante el embarazo y del descanso puerperal si dicha prolongación se considerase necesaria para proteger la salud de la madre y del hijo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Prohibición de despido</b></p> <p>El Convenio, al igual que su predecesor, declara ilegal que el empleador comunique un despido durante las ausencias relativas al embarazo, y también declara ilegales aquellos despidos cuyo preaviso expire durante la licencia maternal.</p> <p>La Recomendación N° 95 sugiere extender el período en que es ilegal comunicar un despido desde la notificación del embarazo al empleador hasta un mes después de la terminación del descanso por maternidad. Además establece que la falta grave de la mujer empleada, la cesación de las actividades de la empresa o la terminación del contrato podrán ser consideradas por la legislación como causas justas para el despido durante ese período. También proclama que los derechos de antigüedad de la mujer deberían ser salvaguardados, así como su derecho a ocupar nuevamente su antiguo puesto o un puesto equivalente retribuido con la misma tasa.</p> <p style="text-align: center;"><b>Condiciones de trabajo</b></p> <p>El también Convenio aconseja prohibir el trabajo nocturno, las horas extra y los trabajos considerados peligrosos para la salud de las mujeres embarazadas o lactantes, y brinda ejemplos de este tipo de trabajos, afirmando el derecho de la mujer a ser transferida en casos especiales cuando presente un certificado médico en que se declare la necesidad de cambio de tarea para salvaguardar su salud y la de su hija o hijo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Lactancia</b></p> <p>La Recomendación N° 95 establece que, de ser posible, las interrupciones deberían tener una extensión de al menos una hora y media, permitiéndose modificaciones de la frecuencia y la duración mediante la presentación de un certificado médico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Igualdad de oportunidades y de trato</b></p> <p>Todos los trabajadores, tanto los hombres como las mujeres, deben poder acceder al empleo sin ser objeto de discriminación y, en lo posible, sin que el empleo suponga un conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.</p> <p>En el Convenio, la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras y los trabajadores con responsabilidades familiares se sitúa en el marco más amplio de las medidas para promover la igualdad entre los sexos. Por consiguiente, los principios y objetivos a ser planteados en beneficio de las trabajadoras y los trabajadores con responsabilidades familiares deben, en la medida de lo posible, formar parte de o guardar estrecha relación con las políticas nacionales conexas en materia de igualdad de oportunidades y de trato entre las mujeres y los hombres que trabajan.</p> <p>“Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, deberán adoptarse todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) permitir a los trabajadores con responsabilidades familiares el ejercicio de su derecho a elegir libremente su empleo;</li> <li>b) tener en cuenta sus necesidades en lo que concierne a las condiciones de empleo y a la seguridad social”.</li> </ol> <p>Artículo 5. “Deberán adoptarse además todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) tener en cuenta las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares en la planificación de las comunidades locales o regionales;</li> <li>b) desarrollar o promover servicios comunitarios, públicos o privados, tales como los servicios y medios de asistencia a la infancia y de asistencia familiar”.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Aplicación</b></p> <p>Las disposiciones de la presente Recomendación podrán aplicarse por vía legislativa, mediante convenios colectivos, reglamentos de empresa, laudos arbitrales, decisiones judiciales, o mediante una combinación de tales medidas, o de cualquier otra forma apropiada que sea conforme a la práctica nacional y tenga en cuenta las condiciones nacionales.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos consultados en <a href="http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183">http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183</a> y en <a href="http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/genericdocument/wcms_114194.pdf">http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/genericdocument/wcms_114194.pdf</a>.</p>	

## 4 ¿Qué acciones laborales favorecen las prácticas de conciliación con corresponsabilidad social?

Según Camacho y Martínez (2005), en lo que respecta a las acciones que favorecen la conciliación con corresponsabilidad es posible distinguir tres grandes conjuntos de políticas y acciones que tienen impactos directos:

- » **Políticas o acciones de “secuencia” o “alternancia”:** son aquellas en que se alterna el trabajo no remunerado realizado en las familias con el trabajo remunerado realizado en el mercado laboral. Ejemplos de estas acciones son *las licencias por maternidad o los permisos otorgados en caso de enfermedad de hijas o hijos*.
- » **Políticas o acciones de “tipo derivativo”:** son aquellas que buscan trasladar las tareas de cuidado realizadas en las familias al mercado o a los servicios públicos. Se incluyen aquí, por ejemplo, *los centros de cuidado infantil, los centros de cuidado diurno, los servicios de transporte, etcétera*.
- » **Políticas o acciones de “reorganización de roles”:** son aquellas que buscan *impulsar transformaciones* en el mercado laboral que planteen alternativas al modelo del hombre proveedor y la mujer cuidadora. Se incluyen aquí, por ejemplo, *las licencias por paternidad y las licencias parentales*. Estas políticas son, por excelencia, las que promueven la conciliación con corresponsabilidad. Tienden a revertir la idea tradicional que ha sustentado la construcción de los mercados laborales, según la cual empleo y familia, es decir, la esfera pública y la privada, funcionan de manera separada. Además, esa idea fundacional da por sentado que las trabajadoras y los trabajadores no tienen cuidados a su cargo.

Así, es posible identificar acciones secuenciales que por sí solas no promueven la *reorganización de roles*, como las licencias por maternidad, y otras que sí lo hacen, como las licencias por paternidad o los permisos parentales, siempre que estas acciones estén dirigidas a los padres y a las madres en igualdad de condiciones<sup>6</sup>. Estas últimas son las típicas medidas de corresponsabilidad. Asimismo, cabe agregar que acciones de este tipo promoverán en mayor medida la corresponsabilidad si son “atractivas” para los trabajadores. En este sentido, si las empresas brindan permisos por paternidad adicionales a los que establece la legislación nacional pero habilitan estas medidas sin goce de sueldo, entonces es probable que limiten la libertad de los trabajadores de hacer uso de esta opción.

Por otro lado, las políticas de tipo derivativo siempre promueven la reorganización de roles, en la medida en que el mercado, el Estado y la sociedad asumen un papel en el cuidado que brinda apoyo a las familias. Sin embargo, una vez más, estas acciones promoverán en mayor medida la reorganización de roles –y, por lo tanto, la corresponsabilidad– si son atractivas. En este sentido, la habilitación en los lugares de trabajo de centros de cuidado infantil que no ofrezcan propuestas pedagógicas adecuadas o los convenios establecidos con escuelas situadas muy lejos de las empresas pueden desincentivar su uso por parte de las trabajadoras y los trabajadores.

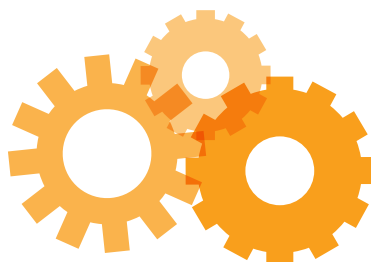
Las acciones laborales de conciliación con corresponsabilidad que componen las categorías de acciones secuenciales y derivativas se expresan de diversas maneras, como por ejemplo: licencias; permisos de ausencia o excedencia; transferencias o servicios para las familias, como los centros de cuidado infantil o el bono para el pago de escuelas, y modalidades flexibles de organización de las jornadas laborales, entre otras.

En el cuadro que se presenta a continuación se clasifican las acciones laborales secuenciales y derivativas según su mayor o menor grado de promoción de la responsabilidad compartida de los cuidados entre madres y padres.

<sup>6</sup> En general, cuando las acciones están dirigidas exclusivamente a las mujeres no promueven la reorganización de roles y, por lo tanto, no fomentan la corresponsabilidad.

**Cuadro 2**  
**Hacia dónde avanzar en materia de acciones laborales de conciliación con corresponsabilidad**

	Acciones secuenciales	Acciones derivativas
<p><b>Sí: Promoción de la reorganización de roles</b> Acciones que promueven la corresponsabilidad de los cuidados entre madres y padres</p>	<p>Licencias por paternidad con goce de salario (días adicionales a los establecidos en las legislaciones nacionales).</p> <p>Licencias/permisos parentales individuales y obligatorios (dirigidos por igual a padres y madres) por enfermedad de hijas o hijos, reuniones escolares, visitas médicas, etcétera.</p> <p>Modalidades de jornadas flexibles (en cuanto a tiempo y espacio) disponibles por igual para hombres y mujeres.</p> <p>Jornadas flexibles (en cuanto a tiempo o espacio) dirigidas a los padres en el período posnatal.</p>	<p>Centros de cuidado infantil en los lugares de trabajo.</p> <p>Convenios con centros de cuidado infantil, escuelas, clubes deportivos, etcétera, cercanos a los lugares de trabajo.</p> <p>Transferencias o ayudas económicas para las trabajadoras y los trabajadores para el pago de escuelas, jardines de infantes, etcétera.</p> <p>Servicios de transporte (de la casa al trabajo y viceversa) a cargo de las empresas dirigidos a todo el personal.</p>
<p><b>NO: Inhibición de la reorganización de roles</b> Acciones que perpetúan el rol de la mujer como responsable exclusiva de los cuidados</p>	<p>Ampliación de la licencia por maternidad (días adicionales a los establecidos en la legislación nacional).</p> <p>Reducción de la jornada laboral de las mujeres en el período posnatal (adicional a la establecida en la legislación nacional).</p> <p>Permisos de ausencia para asistir a reuniones escolares, visitas médicas de un familiar, etcétera, dirigidos solo a las mujeres.</p> <p>Jornadas flexibles (en cuanto a tiempo y espacio) disponibles solo para las mujeres/madres.</p>	<p>Salas de lactancia en los lugares de trabajo.</p> <p>Convenios con escuelas, centros de cuidado, etcétera, lejanos a los lugares de trabajo.</p> <p>Servicios de transporte (de la casa al trabajo y viceversa) a cargo de las empresas dirigidos solo a las mujeres.</p>
<p>FASE 0</p>	<p><b>Acciones simbólicas</b></p> <p>Campañas de sensibilización, difusión e información sobre acciones de conciliación con corresponsabilidad social dentro de las empresas.</p>	
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>		



## 5. ¿Qué acciones laborales pueden implementarse desde la empresa?<sup>7</sup>

A efectos de relevar las acciones y experiencias, se partió del universo de empresas certificadas en el marco de algunos de los programas gubernamentales que promueven la gestión de los recursos humanos según el enfoque de la igualdad de género, como los Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género, más conocidos como “sellos de igualdad”, por ejemplo: Programa Pro Equidad de Género y Raza (Brasil), Sello Iguala-Conciliación (Chile), Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (Costa Rica), Modelo de Equidad de Género (México), y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (Uruguay)<sup>8</sup>.

Asimismo, algunas empresas han empezado a implementar prácticas de este tipo por iniciativa propia, mientras que otras realizan acciones que, si bien promueven la conciliación con corresponsabilidad, originalmente no fueron pensadas para tal fin. En la mayoría de las empresas comprendidas en los dos primeros grupos, las prácticas implementadas surgieron de algún tipo de diagnóstico del clima laboral dirigido a detectar las necesidades de conciliación de las trabajadoras y los trabajadores.

En algunos casos, en la medida en que se trataba de experiencias novedosas, se relevaron también acciones laborales de empresas que no participaban de estos programas, pero que figuraban en algunos de los *rankings* de la región entre “las mejores empresas para trabajar” o “las empresas familiarmente responsables”.

En el presente apartado se detalla el camino que las empresas realizan para implementar acciones laborales de conciliación con corresponsabilidad social. Según los resultados de las consultas realizadas, casi todas las empresas han destacado que es necesario transitar un camino que se sintetiza en el Gráfico 1, que se presenta a continuación.

<sup>7</sup> La elaboración de este apartado contó con los aportes de Cecilia de Soto, en el marco del mencionado proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres” del PNUD Uruguay

<sup>8</sup> El objetivo de estos programas es cerrar las brechas de género existentes en el ámbito laboral mediante una serie de acciones que buscan transformar las estructuras laborales y la gestión de los recursos humanos. Estos programas tienen por finalidad intervenir en los siguientes aspectos del ámbito laboral: reclutamiento y selección de personal, desarrollo de carrera (promociones, capacitación, etcétera), salarios, toma de decisiones, conciliación entre trabajo y familia, acoso laboral, ambiente laboral (instalaciones en el trabajo, riesgos en el trabajo, salud laboral, etcétera) y proyección de una imagen de equidad y no sexista (véase Rodríguez Gustá, 2010: 9-12).



**Gráfico 1**



Fuente: Elaboración propia

## **5.1 Reconocer los cambios e identificar las necesidades**

Es preciso identificar las necesidades en forma conjunta entre la empresa y las trabajadoras y los trabajadores; discutir y planificar alternativas; buscar soluciones innovadoras, y promover alianzas y compromisos recíprocos entre ambas partes.

El primer paso necesario de un proceso orientado a la conciliación con corresponsabilidad social consiste en la identificación de las necesidades y en el análisis del estado de situación de las políticas, los programas, los beneficios y las acciones que la empresa ha establecido desde su área de Recursos Humanos.

Reconocer las acciones en curso e identificar las oportunidades de mejora de tales medidas que puedan ser implementadas en la empresa, ya sea en el corto, el medio o el largo plazo, permite visibilizar las prácticas desde la perspectiva de las responsabilidades compartidas.

La experiencia muestra que es muy valioso el proceso de diagnóstico de situación, por lo que se recomienda compartir los avances intermedios a fin de poder reconocer las implicancias de las acciones y prácticas identificadas dentro de la empresa. Asimismo, es necesario considerar la información y los resultados más sensibles para procesar, en forma paulatina, la aceptación y comprensión de los resultados del diagnóstico en la organización.

Este proceso de identificación consiste en la revisión de la documentación y reglamentación de la organización, así como de la normativa, las prácticas y los usos de trabajo, entre otros elementos. También puede resultar útil realizar una encuesta para conocer la realidad familiar y las necesidades de cuidado de las trabajadoras y los trabajadores, a fin de profundizar el alcance del diagnóstico inicial y diseñar las herramientas más adecuadas para la empresa.

Sin embargo, su definición y realización no está exenta de complejidades que pueden dificultar su ejecución. Idealmente, la encuesta debería ser anónima pero obligatoria, e incluir a todo el personal (en empresas grandes puede realizarse la encuesta a una muestra aleatoria).

Es importante que el diseño de la encuesta se base en la definición de objetivos claros y que tome en consideración las herramientas de procesamiento disponibles, siendo ideal contar con el asesoramiento de expertas y expertos en la materia. El grado de complejidad de este estudio estará determinado por la cantidad de personal que tenga la empresa, por los objetivos perseguidos en cuanto a la información que se busca obtener, por los sistemas de procesamiento de información existentes y por la disponibilidad de personal experto en la temática para el procesamiento de la información resultante de la encuesta.

## **5.2 Comunicar el compromiso de la empresa**

Un paso muy importante consiste en comunicar a las trabajadoras y los trabajadores, a sus familias y a la sociedad el compromiso de la empresa con las acciones de conciliación con corresponsabilidad entre las esferas laboral, personal y familiar.

Algunas acciones resultan especialmente recomendables para ser incorporadas en la estrategia comunicacional de la empresa, por tratarse de actividades que facilitan la comprensión de la temática de conciliación con corresponsabilidad en las organizaciones y explicitan los resultados últimos que se busca alcanzar mediante la puesta en marcha de este tipo de iniciativas.

A continuación se describen, en una lista que no es taxativa ni exhaustiva ya que cada empresa presenta realidades y posibilidades distintas, algunas acciones comunicacionales realizadas en diversas empresas, las cuales mostraron buenos resultados. Algunas de estas acciones de comunicación fueron realizadas paralelamente al desarrollo del diagnóstico.

### **Talleres de lenguaje inclusivo y adecuación de documentación escrita, páginas web y redes sociales de la organización**

La comunicación es una poderosa herramienta de reproducción y cambio, ya que permite reforzar o modificar estereotipos, prejuicios y valores. Por lo tanto, promover el lenguaje inclusivo posibilita tratar cuestiones de importancia para la vida laboral y temas transversales como género, conciliación y corresponsabilidad.

Para desarrollar estas actividades se recomienda convocar a personas especializadas en la comunicación interna de las empresas, promover una formación introductoria en el tema del género y el lenguaje inclusivo, con foco en ejemplos específicos de lenguaje de este tipo, y solicitar a este grupo especializado de trabajo (asesoras o asesores en género, o empresas de comunicación que trabajan desde una perspectiva de género) que elabore propuestas concretas orientadas a promover cambios en la comunicación de la empresa a fin de incluir el lenguaje inclusivo.

## **Talleres de sensibilización y formación en el tema de la conciliación con corresponsabilidad social orientados a los mandos medios y los principales dirigentes sindicales.**

Esta actividad promueve la comprensión cabal del tema y su internalización por parte de los equipos internos de la empresa y los sindicatos, con el objeto de que estos puedan ser viabilizadores y replicadores de las acciones de conciliación con corresponsabilidad social promovidas.

Esta acción es necesaria para ampliar la visión interna y facilitar la comprensión de las acciones y propuestas orientadas a promover la corresponsabilidad social, cuyos principales detractores son el desconocimiento y la invisibilización del tema.

## **Campañas internas sobre la temática, basadas en los canales de comunicación de la empresa**

Esta acción tiene por objetivo generar información interna sobre el tema, sensibilizar al personal de la empresa en todos los niveles y fortalecer mediante acciones simbólicas el compromiso de la empresa con la temática.

Al desarrollar estas campañas es importante lograr su alineación con temas previos y considerar la comunicación interna de la empresa como un todo. Así, el desafío consiste en incluir la nueva temática de forma tal que su incorporación resulte coherente con el resto de la comunicación de la firma en su conjunto. Es fundamental considerar las culturas organizacionales y las diferentes realidades comunicacionales que coexisten dentro de la empresa. Se recomienda utilizar los canales más adecuados y utilizados habitualmente en la empresa, por ejemplo, es recomendable comunicar estos temas en las reuniones de personal, establecer una sección específica en el sitio de internet de la organización, o utilizar las pizarras distribuidas en las diferentes áreas de la empresa. Asimismo, algunas firmas han desarrollado canales comunicacionales innovadores, como la implementación de los viernes informativos en que se comparte el desayuno y se tratan temas de interés del personal, o la realización de encuentros especiales, como los sábados de padres y madres con hijas e hijos, en que se comunican temas asociados a la parentalidad responsable por medio de juegos y acciones recreativas.

Para concretar esta acción se recomienda conformar un equipo que involucre a los responsables de la comunicación interna de la empresa y a participantes del área de Recursos Humanos, del Comité de Igualdad de la empresa si existiera, o del grupo promotor responsable de proponer las acciones de conciliación con corresponsabilidad. Este equipo debe actuar como el nexo de todo el proceso y capitalizar los avances logrados en materia de información, conceptualización y definiciones estratégicas de la comunicación de la empresa en la temática. También se sugiere realizar un análisis

de costos y beneficios de la implementación de estas prácticas para incentivar el compromiso de la empresa con el proceso.

### 5.3 Generar sinergias desde la más alta dirección de la empresa

Se sugiere generar sinergias desde la más alta dirección de la empresa y desde las jerarquías intermedias a fin de alinear la visión empresarial y promover un liderazgo responsable en estos temas. El objetivo es incluir a la alta dirección en las acciones de conciliación con corresponsabilidad social desarrolladas en el marco de las acciones de responsabilidad social empresarial.

La buena comunicación y el acuerdo entre las autoridades de los distintos niveles jerárquicos son fundamentales en todo momento, pero resultan particularmente cruciales cuando la organización está transitando el camino hacia la mejora de sus condiciones de conciliación con corresponsabilidad social, pues este proceso de cambio implica la toma de decisiones, la asignación de recursos y el establecimiento de definiciones estratégicas en un área innovadora para la mayoría de las empresas e, incluso, para algunos sectores de la sociedad.

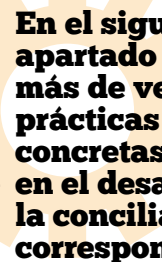
### 5.4 Diseñar y desarrollar acciones prácticas

El siguiente paso consiste en diseñar y desarrollar acciones prácticas que constituyan respuestas a las necesidades de la organización y de su personal identificadas en la etapa de diagnóstico. Estas acciones deben estar en consonancia con las prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas por la empresa y deben fortalecer las políticas y procesos que la empresa implementa desde el área de Recursos Humanos.

Una vez realizado el diagnóstico se debe elaborar un *plan de acción* que guíe la ejecución de actividades específicas orientadas a lograr mejores condiciones de conciliación con corresponsabilidad social en la empresa. El plan de acción define y prioriza las actividades específicas, las proyecta en el tiempo, y establece las condiciones requeridas para su ejecución.

### 5.5 Implementar medidas claras y concretas

Es preciso implementar medidas claras y concretas que contribuyan a la transformación de los estereotipos de género dentro de la organización al promover la cooperación, el respeto y el desarrollo pleno de las trabajadoras y los trabajadores. En esta etapa es importante analizar los objetivos perseguidos mediante las acciones propuestas, e identificar y priorizar aquellas orientadas a lograr cambios en los estereotipos de género y a fortalecer el concepto de responsabilidades compartidas.



**En el siguiente apartado se presentan más de veinte prácticas y medidas concretas para avanzar en el desarrollo de la conciliación con corresponsabilidad.**

## 5.6 Compartir la experiencia

Resulta muy importante compartir la experiencia con otras empresas y organizaciones, con el objeto de ampliar su mirada sobre la conciliación con corresponsabilidad social, promover la profundización de la reflexión sobre esta cuestión, y mostrar el alcance y la calidad de la experiencia transitada para que otras firmas puedan tomarla como inspiración para iniciar procesos similares.

En este sentido, las redes empresariales relacionadas con la temática, las redes vinculadas con los sellos de calidad con equidad y los eventos internacionales que convocan a las empresas desde la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género, gestionada desde el Área Práctica de Género del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe<sup>9</sup>, también pueden contribuir a la profundización y consolidación de estos procesos. Los encuentros de responsabilidad social empresarial también son ámbitos de intercambio en que este tipo de acciones y prácticas resultan relevantes.



<sup>9</sup> Véase el sitio web de la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género, disponible en: <http://www.americalatinagenera.org/sello/>.

## **6. Prácticas en las empresas para favorecer la conciliación con corresponsabilidad social en América Latina y el Caribe <sup>10</sup>**

A fin de ejemplificar las acciones de conciliación con corresponsabilidad que pueden implementarse en las empresas, en este apartado se presentan algunas “experiencias inspiradoras” que pueden servir como fuente de aprendizaje y de reflexión. Se presentan también los posibles beneficios y riesgos de adoptar los diferentes tipos de prácticas de conciliación con corresponsabilidad social, y se analiza su conveniencia en función del tipo de funcionamiento de cada organización.

Así, a continuación se describe una variedad de prácticas y se señalan algunas ventajas y riesgos de su implementación a la luz de las recomendaciones internacionales y de la legislación vigente sobre trabajo decente. Adicionalmente se presentan recuadros que contienen algunos ejemplos ilustrativos<sup>11</sup>. En los casos en que la información presentada en los recuadros no provino del testimonio de las y los informantes calificados de cada país sino de documentos, las fuentes consultadas se mencionan al pie de cada uno de los recuadros.

De este modo, a fin de brindar ejemplos concretos de las prácticas a las cuales se hace referencia en este documento, se recurrió a dos grandes fuentes de información:

- » Información aportada por las y los referentes de los programas de certificación de Chile, Costa Rica, México, Brasil y Uruguay. La tarea de las y los referentes de estos programas consistió en identificar las empresas que presentaban las mejores prácticas, y en aportar información sustantiva sobre las prácticas a partir de una pauta de relevamiento que les fue proporcionada.

<sup>11</sup> La información presentada en este apartado se basa en los datos surgidos de un relevamiento de experiencias realizado por Verónica Pérez en el marco del proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres”.

<sup>12</sup> La selección de los casos presentados en los recuadros que se incluyen a continuación no responde a ningún criterio de publicidad empresarial. La presentación de los casos solo reviste fines técnicos acordes con los objetivos de este documento.

- » Documentos de diverso tipo: se consultaron documentos proporcionados con anterioridad al relevamiento de la información por los organismos rectores en materia de políticas de género de los países mencionados, memorias anuales y de responsabilidad social de las empresas, y páginas web<sup>13</sup>, entre otros<sup>14</sup>.

Las acciones laborales que se presentan a continuación fueron clasificadas en cuatro categorías:

- » Acciones y prácticas de sensibilización
- » Acciones y prácticas de organización de la jornada laboral
- » Acciones y prácticas de licencias y permisos
- » Acciones y prácticas de servicios y transferencias a las familias

## 6.1 Acciones y prácticas de sensibilización

Entre las acciones incluidas en esta categoría, figuran las siguientes:

- » *Actividades de difusión de información* sobre normativa relativa a la conciliación con corresponsabilidad social, tanto sobre normas nacionales como sobre disposiciones propias de las organizaciones.
- » *Campañas de sensibilización interna sobre los temas relativos a la corresponsabilidad* y al avance hacia una cultura de género igualitaria. Pueden incluir mensajes de diverso tipo dirigidos al personal de la empresa por medio de diferentes soportes: carteleras, comunicaciones electrónicas, etcétera.

El desarrollo de este tipo de actividades es importante porque muchas veces las trabajadoras y los trabajadores no conocen las disposiciones a las que pueden acogerse, y esta es una de las razones por las que en muchas ocasiones no ejercen en forma efectiva sus derechos. En tal sentido, cada vez que las empresas desarrollen medidas concretas para favorecer el equilibrio entre trabajo y familia, y la corresponsabilidad social, deberían difundirlas ampliamente dentro de la organización. Por otro lado, las acciones y prácticas de sensibilización pueden constituir el paso inicial para introducir el tema en las empresas y sensibilizar a las autoridades de estas a fin de que desarrollen acciones concretas de corresponsabilidad.

Las acciones de información y sensibilización relativas al tema de la corresponsabilidad son necesarias, pero si son implementadas en forma aislada, es decir, sin estar insertas en un marco más general de acciones concretas de corresponsabilidad implementadas por las empresas, *constituyen medidas en el campo de lo simbólico, pues no es esperable que produzcan resultados en el corto plazo.*

<sup>13</sup> Véanse las fuentes específicas mencionadas en relación con cada una de las prácticas relevadas.

<sup>14</sup> Entre los documentos consultados se incluyen las presentaciones realizadas por las empresas latinoamericanas asistentes al Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad, celebrado los días 28 y 29 de agosto de 2012 en México, D.F., disponibles en: <http://www.americalatinalgenera.org/sello/category/conciliacion/> [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2012].

Un ejemplo de acciones de este tipo es la campaña de sensibilización interna sobre corresponsabilidad que realizó la empresa pública uruguaya Obras Sanitarias del Estado (OSE), que consistió en incluir información sobre el tema en el dorso de los recibos de sueldo. También la empresa petrolera brasileña Petrobras realizó una campaña sobre paternidad responsable que incluyó la proyección de vídeos con la participación de empleadas y empleados de la empresa así como de directivos<sup>15</sup>.

<b>Práctica 1</b> <b>Acciones de sensibilización</b> <b>“Mensaje de corresponsabilidad”</b>	
País	Uruguay
Empresa	Obras Sanitarias del Estado (OSE)
Tipo	Empresa pública
Rubro	Servicios y abastecimiento de agua potable y saneamiento en todo el país
¿En qué consiste la experiencia?	<p>En el marco del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género y del Compromiso de Corresponsabilidad firmado por siete empresas en Uruguay bajo la dirección del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), OSE realizó una campaña de difusión y sensibilización sobre el tema de la corresponsabilidad entre sus empleadas y empleados. La campaña consistió en imprimir en el dorso de los recibos de sueldo el texto del Compromiso de Corresponsabilidad:</p> <p>“Somos una empresa que apoya y promueve la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadores y trabajadoras mediante acciones conjuntas de corresponsabilidad. Esto implica una asunción colectiva de las responsabilidades familiares por parte de varones y mujeres, por un lado, y de las familias, Estado y sector privado, por otro.</p> <p>En este marco nos comprometemos a realizar esfuerzos por mantener una actitud atenta a las responsabilidades familiares y al cuidado de personas dependientes de nuestros/as trabajadores y trabajadoras, en la búsqueda de un desarrollo armónico de la esfera personal, familiar y laboral, en el marco del respeto de las libertades individuales”.</p> <p>Este mensaje apareció durante seis meses en los recibos de sueldo. El objetivo era hacer llegar el mensaje en forma masiva a los empleados y empleadas de la empresa, y poner en contexto otras acciones que la empresa realiza para avanzar en materia de la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadoras y trabajadores.</p>

<b>Práctica 2</b> <b>Acciones de sensibilización</b> <b>“Video paternidad responsable”</b>	
País	Brasil
Empresa	Petrobras Distribuidora
Tipo	Empresa pública
Rubro	Servicios y abastecimiento de derivados del petróleo
¿En qué consiste la experiencia?	<p>En el marco del Programa Pro Equidad de Género y Raza, la empresa desarrolló una campaña con el objetivo de promover la responsabilidad compartida de la familia, con testimonios de empleadas y empleados. El vídeo, que incluyó la experiencia del propio presidente de la compañía, contiene los conceptos principales en que se basó la campaña, como la participación y la responsabilidad de los hombres, y fue enviado a todos los responsables de las áreas operativas del país.</p>
Fuente	<a href="http://www.br.com.br">http://www.br.com.br</a>

<sup>15</sup> Los vídeos están disponibles en: <http://www.americalatinagenera.org/sello/category/conciliacion/>



## 6.2 Acciones y prácticas de organización de la jornada laboral

Esta categoría reúne a todas aquellas medidas orientadas a generar jornadas de trabajo “flexibles” en cuanto al tiempo y el espacio. Las medidas referidas son las siguientes:

- » **Horarios flexibles.** Esta medida consiste en implementar jornadas laborales en que la trabajadora o el trabajador puede adaptar su horario de entrada y salida. Es posible encontrar algunas variantes de esta modalidad, desde las más flexibles, en que la trabajadora o el trabajador elige su horario de entrada y salida de acuerdo con un “diseño personal de la agenda”, pasando por los “esquemas” u opciones de horarios de entrada y salida previstos por las empresas entre los que el personal puede optar, hasta las modalidades de alteración de los horarios de descanso, entre otras. En cualquiera de los casos, las empresas no pierden horas de trabajo.
- » **Contabilización de horas semanales** o anuales en lugar de diarias. Esta modalidad podría considerarse como una variante de los horarios flexibles.
- » **Semana laboral comprimida.** En este caso se trabajan más horas por día que en una jornada laboral típica para tener un día libre adicional por semana.
- » **Jornada reducida o de medio tiempo.**
- » **Trabajo a distancia** (teletrabajo) o una combinación de trabajo presencial y trabajo a distancia.

La implementación de las jornadas flexibles, si bien implica cambios organizativos para las empresas, no supone costos monetarios, salvo cuando se combina con la modalidad de trabajo a distancia, pues requiere proveer a las trabajadoras y los trabajadores de una computadora y de conectividad. Por otro lado, es necesario mencionar que las empresas que suelen desarrollar este tipo de prácticas privilegian el trabajo por objetivos o por competencias por sobre el trabajo presencial organizado según horarios fijos a ser cumplidos en la organización.

Cuando se adoptan medidas de trabajo flexible, los actores del mundo del trabajo deben tener en cuenta algunos riesgos que puede conllevar su diseño e implementación. En especial, el teletrabajo puede afectar la sindicalización de quienes lo ejercen, así como la desregulación laboral. En este sentido, la OIT entiende que el teletrabajo es beneficioso desde el punto de vista de la conciliación. Sin embargo, se deberían adoptar medidas para que las teletrabajadoras y los teletrabajadores tengan los mismos derechos laborales que quienes trabajan a tiempo completo en la organización (derechos a la salud, sindicales, seguridad social, formación y capacitación, etcétera).

Las mismas consideraciones pueden realizarse en relación con el trabajo de tiempo parcial: optar por esta alternativa no debe significar una pérdida de los derechos laborales (OIT, 2008: 69 y 70). Asimismo, también se debe prestar atención a los niveles de estrés que pueden generar las formas de trabajo flexible como el teletrabajo. Al adoptar esta modalidad no debe asumirse que la trabajadora o el trabajador estarán disponibles siempre.

Entre las prácticas de jornadas flexibles que reportaron las empresas latinoamericanas relevadas, hay algunas que tienden a producir mayores impactos que otras desde el enfoque de la conciliación con corresponsabilidad social.

Los impactos de las modalidades de flexibilidad son mayores cuando están disponibles no solo para las mujeres sino *para los hombres y las mujeres*. Cuando estas modalidades solo están disponibles para las mujeres, si bien ayudan a la conciliación, refuerzan el estereotipo de las mujeres como principales responsables de las tareas de cuidado.

En los recuadros que se presentan a continuación se incluyen diversos ejemplos de modalidades de jornadas flexibles. Se debe tener presente que para las empresas que desarrollan tecnología resulta más fácil adoptar algunas de estas modalidades (como el trabajo a distancia) debido a que el costo de implementar estas modalidades es menor. Todas las opciones de jornadas flexibles son de tipo “secuencial”, como se explicitó en el apartado anterior, y tienden a promover mayores niveles de corresponsabilidad en la medida en que estén disponibles para hombres y mujeres. Un tipo especial de jornada flexible que fomenta la corresponsabilidad de género corresponde al llamado “posnatal masculino” implementado por la empresa IBM.

<b>Práctica 3</b> <b>Organización de la jornada laboral</b> <b>Jornadas flexibles</b>	
País	Costa Rica
Empresa	IBM
Tipo	Empresa privada transnacional
Rubro	Industria tecnológica
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Entre las políticas de recursos humanos de IBM figura el programa <i>Work Life Balance</i> que esta transnacional implementa en todas sus filiales nacionales, incluyendo las de América Latina. <i>Work Life Balance</i> es un programa de trabajo flexible que incluye varias modalidades de organización de la jornada laboral entre las que el personal puede optar en acuerdo con su jefe o jefe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana laboral comprimida: consiste en completar en cuatro días o cuatro días y medio las horas de trabajo correspondientes a una semana entera.</li> <li>• Agenda individual personalizada: plantea la posibilidad de diseñar horarios individuales, y esto incluye la opción de modificar los horarios de entrada o salida (entrar más temprano o más tarde de lo normal), tomar descansos más largos a la hora del almuerzo, etcétera.</li> <li>• Teletrabajo: las trabajadoras y los trabajadores pueden elegir uno o más días completos durante la semana para trabajar a distancia sin tener que estar presentes físicamente en la oficina y sin que esto suponga una variación de su remuneración. Las empleadas y los empleados deben estar disponibles durante las horas correspondientes a la jornada de oficina.</li> <li>• Jornada part-time: semana laboral, permanente o temporal, de entre 20 y 30 horas.</li> <li>• Trabajo compartido: consiste en compartir una función según un formato part-time con otra persona que trabaja bajo el mismo régimen.</li> <li>• Posnatal masculino: durante el primer mes de vida de una hija o un hijo, el padre puede optar por una modalidad de trabajo flexible sin que sea un requisito solicitar el permiso de la gerencia.</li> </ul>
Fuente	<a href="http://www.ibm.com/uy/values/index.phtml#s3">http://www.ibm.com/uy/values/index.phtml#s3</a> <a href="http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf">http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf</a>

Otras prácticas incluidas en la categoría de “organización de las jornadas laborales” que las empresas consultadas no han reportado pero que ayudan a promover la conciliación con corresponsabilidad son todas aquellas que están relacionadas con la racionalización de horarios, por ejemplo: convocar reuniones de trabajo en las mañanas o en las primeras horas de la tarde de modo de compatibilizar la realización de estas reuniones con los horarios escolares, no realizar reuniones de trabajo si las cuestiones a tratar pueden ser resueltas por otros medios (teléfono, mail, videoconferencia), y organizar las reuniones con una agenda previa, estableciendo horarios prefijados de comienzo y finalización.

<b>Práctica 4 Organización de la jornada laboral Jornadas flexibles</b>	
País	Costa Rica
Empresa	Pfizer
Tipo	Empresa privada transnacional
Rubro	Industria farmacéutica
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Pfizer implementa modalidades de horarios flexibles de trabajo que suponen una jornada más extensa de lunes a jueves y medio día de trabajo los viernes. Existen tres posibilidades horarias: ingresar a las 7:00 am y salir a las 4:30 pm; ingresar a las 8:00 am y salir a las 5:30 pm, o ingresar a las 9:00 am y salir a las 6:30 pm. Dependiendo de la hora de ingreso, los viernes se trabaja como máximo hasta las 3:30 pm. La franja horaria que abarca la jornada laboral se acuerda con la gerenta o el gerente y se establece en el contrato, y puede ser modificada si la situación personal cambia.</p> <p>La filosofía de la empresa, basada en el trabajo por resultados y según capacidades, posibilita que los permisos de ausencia sean una práctica habitual para el personal. Esta práctica no está escrita ni regulada, sino que constituye una costumbre de la gerencia. Cualquier trabajadora o trabajador puede solicitar ausentarse por un motivo especial, y estos acuerdos son manejados por la gerencia con flexibilidad dado que lo que se valora es que el trabajo se realice.</p> <p>Pfizer Costa Rica también realiza un programa piloto de teletrabajo como forma de incorporar esta modalidad a sus opciones de jornada flexible.</p>

### 6.3 Acciones y prácticas de licencias y permisos

Dentro de esta categoría es posible identificar, en las empresas latinoamericanas, cuatro grandes tipos de prácticas:

- » Licencias por maternidad, extensión de los permisos por lactancia, reintegros graduales.
- » Licencias por paternidad.
- » Licencias parentales.
- » Otras prácticas, a saber: arreglos vacacionales, licencias por fallecimiento de un familiar, etcétera.

A diferencia de las prácticas vinculadas con la implementación de jornadas flexibles, todas las prácticas que involucran licencias y permisos de ausencia representan costos económicos para las empresas en la medida en que impliquen el otorgamiento de días de licencia con goce de sueldo adicionales a los establecidos en las legislaciones nacionales, los cuales deben ser costeados por las organizaciones. Además, las empresas también deben asumir los costos de no contar con alguna

de sus empleadas o empleados durante cierto período o de tener que sustituirlos por otros. No obstante, por medio de estas prácticas muchas empresas buscan no perder personal calificado, así como valorizar las prácticas de conciliación con corresponsabilidad.

Según lo señalado por las y los referentes de género de la región consultados, uno de los riesgos que corren las organizaciones al implementar licencias parentales es que sean las mujeres quienes hagan uso de ellas mayoritariamente. Esta parece ser una tendencia esperable debido a que, dada la vigencia de la división sexual del trabajo en las sociedades latinoamericanas, las responsabilidades relativas a los cuidados de hijas e hijos recaen principalmente en las mujeres. Sin embargo, más allá de esto, las licencias parentales se fundamentan en la promoción de la conciliación con corresponsabilidad, y por ello son prácticas deseables que, en la medida en que estén disponibles en forma individual e intransferible, contribuirán a la transformación de la tradicional distribución de los roles de género y a la generación de una distribución más justa de las responsabilidades y oportunidades.

Desde el punto de vista de sus efectos, todos los permisos por maternidad, si bien contribuyen a la conciliación de las tareas que conlleva la vida familiar y laboral de las mujeres, son las medidas que menos inciden en la corresponsabilidad en cuanto refuerzan la idea de las mujeres como principales cuidadoras y responsables del ámbito doméstico, al mismo tiempo que elevan los costos laborales de contratar mujeres por sobre los de emplear hombres.

En cambio, las licencias por paternidad que brindan las empresas, así como los “permisos parentales” –permisos dirigidos a hombres y mujeres para atender responsabilidades familiares, como la enfermedad de una hija o de un hijo, las visitas médicas o las reuniones escolares– promueven la corresponsabilidad y tienden a equiparar los costos laborales representados por la contratación de hombres y mujeres.

En algunos casos, las buenas prácticas de las empresas en lo que respecta al otorgamiento de licencias por paternidad suponen cambios profundos en las medidas de conciliación y corresponsabilidad del personal, sobre todo cuando estos permisos están contemplados de manera muy restrictiva en las legislaciones nacionales o cuando directamente no existen, como sucede en algunos países de América Latina y el Caribe (OIT y PNUD, 2013). En este sentido, destaca la experiencia de la farmacéutica Pfizer, que otorga 15 días hábiles de licencia por paternidad en todas sus filiales de América Central y el Caribe.

Las licencias por paternidad serán “atractivas” y por lo tanto tenderán a promover en mayor medida la corresponsabilidad si durante su uso los trabajadores no dejan de percibir su salario.

Por último, cabe señalar que en casi todos los casos relevados los permisos de ausencia que las empresas implementan (permisos parentales adicionales a las licencias por maternidad y paternidad) están dirigidos al cuidado de hijas e hijos, y en mucho menor medida contemplan el cuidado de

adultos dependientes (enfermos, personas con discapacidad, adultos mayores). Probablemente esto sea un reflejo de las legislaciones nacionales de los países latinoamericanos en las que estas disposiciones aún son escasas. No obstante, este aspecto “restrictivo” de los cuidados debería ser considerado a la luz del envejecimiento que muestran muchas de las matrices poblacionales de los países latinoamericanos. En este sentido, es probable que las necesidades de conciliación de muchas trabajadoras y trabajadores no se relacionen exclusivamente con el cuidado de hijas e hijos pequeños, sino también de adultos que requieren cuidados.

En los casos en que las empresas brindan permisos de ausencia para atender situaciones especiales relativas a las responsabilidades familiares, como los permisos parentales, incluso cuando estos estén regulados, es decir, figuren formalmente en la normativa de la empresa, es preciso que estén instalados en la cultura de la organización y que sean considerados como derechos de las trabajadoras y los trabajadores.

Algunas y algunos informantes consultados han señalado que, aun cuando estas disposiciones existen, su uso “no es bien visto” por las gerencias o los mandos superiores en la medida en que es considerado una “falta de lealtad” a la empresa, pues prima la idea de que la trabajadora o el trabajador debe estar disponible para la organización. Otras veces, aunque los permisos de ausencia existen, su uso puede tener impactos negativos si afecta las remuneraciones, por ejemplo, al disminuir las primas por presentismo.

Cuando el uso de estas licencias repercute sobre el presentismo se pueden ver afectadas las carreras laborales. Esto puede llegar a ser especialmente perjudicial para las carreras de las mujeres, pues es probable que sean ellas quienes hagan uso de estos permisos en mayor medida, dada la tradicional distribución de roles de género aún vigente en las sociedades latinoamericanas.

Algunos países de América Latina no contemplan en su legislación las licencias por paternidad (por ejemplo, Costa Rica) o, si lo hacen, otorgan muy pocos días (es el caso de México). Ante esto, como un modo de promover su política de corresponsabilidad, algunas empresas han optado por otorgar licencias de este tipo a sus empleados o días extra adicionales a los establecidos en las legislaciones nacionales. Los recuadros que se presentan a continuación incluyen ejemplos de este tipo de prácticas.

<b>Práctica 5 Licencias por paternidad</b>	
País	Costa Rica
Empresa	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Tipo	Empresa pública
Rubro	Servicios financieros
¿En qué consiste la experiencia?	La institución otorga cinco días hábiles de licencia a los hombres por nacimiento o adopción de una hija o un hijo. Esta licencia puede ser utilizada de manera fraccionada en dos momentos distintos. Durante la licencia el empleado percibe el 100 % de su salario.

<b>Práctica 6 Licencias por paternidad</b>	
País	Costa Rica
Empresa	Pfizer
Tipo	Empresa privada transnacional
Rubro	Industria farmacéutica
¿En qué consiste la experiencia?	La empresa otorga 15 días de licencia por paternidad. Esta práctica se desarrolla en todos los países de América Central y el Caribe donde la empresa tiene filiales.

<b>Práctica 7 Licencias por paternidad</b>	
País	México
Empresas	Sistema de Información y Comunicación del Estado de Puebla e Instituto Pueblano de las Mujeres
Tipo	Organismos públicos estatales
Rubro	Administración
¿En qué consiste la experiencia?	Estos organismos otorgan cinco días hábiles de licencia por paternidad, con un 100 % de goce de sueldo, por nacimiento o adopción de una hija o un hijo.

<b>Práctica 8 Licencias por maternidad y paternidad</b>	
País	México
Empresa	Kraft Food
Tipo	Empresa privada
Rubro	Industria alimentaria
¿En qué consiste la experiencia?	<p><i>Maternity &amp; Paternity Leave</i></p> <p>La empresa implementa una práctica denominada “Permisos de maternidad y paternidad por nacimiento y/o adopción” que contempla dos esquemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A las madres se les otorga un permiso de licencia temporal (de hasta seis meses) sin goce de sueldo, y a los padres se les concede un permiso de licencia de hasta dos meses sin goce de sueldo. Este permiso se ofrece una vez cumplida la licencia de maternidad legal que en México es de 12 semanas.</li> <li>• Las madres tienen la posibilidad de trabajar medio día luego del período posnatal legal. Este permiso se otorga durante dos meses con goce de sueldo. A los padres la empresa les otorga cinco días de licencia con goce de sueldo por nacimiento o adopción de un hijo o una hija.</li> </ul>

<b>Práctica 9</b> <b>Permisos por ausencia: casos especiales de cuidado/permisos parentales</b>	
País	México
Empresa	Sistema de Información y Comunicación del Estado de Puebla
Tipo	Organismo público estatal
Rubro	Administración
¿En qué consiste la experiencia?	Se otorgan permisos para asistir a juntas o eventos escolares, o por enfermedad de hijas o hijos. Para que el personal pueda hacer uso de estos beneficios debe sujetarse a las reglas de operación del organismo, tales como cumplir con la asistencia y la puntualidad y no tener faltas injustificadas, entre otras.

<b>Práctica 10</b> <b>Permisos por ausencia: casos especiales de cuidado/permisos parentales</b>	
País	México
Empresa	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas
Tipo	Organismo público estatal
Rubro	Administración
¿En qué consiste la experiencia?	El Instituto detectó que en los casos en que los padres solicitaban permisos de ausencia para atender enfermedades agudas de sus hijas o hijos este les era negado pues el organismo solo otorgaba este derecho a las madres. De esta forma, para permitir que los hombres también pudieran cuidar de la salud de sus hijas e hijos se habilitó un permiso de cuidados parentales de hasta diez días de extensión para que los padres pudiesen ausentarse del trabajo durante el tratamiento de enfermedades agudas de la descendencia directa.

<b>Práctica 11</b> <b>Permisos por ausencia: casos especiales de cuidado/permisos parentales</b>	
País	Uruguay
Empresas	ANTEL, UTE y ANP
Tipo	Organismos públicos estatales
Rubro	Servicios de comunicación, servicio de electricidad y empresa portuaria, respectivamente
¿En qué consiste la experiencia?	Estas empresas brindan tres tipos de permisos de ausencia a su personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de ausencia para las mujeres por diez días con goce de sueldo por enfermedad repentina de un familiar, ya sean hijas o hijos, madre o padre, o abuelos de la trabajadora. Se acredita con certificado médico.</li> <li>• Faltas sin justificación: hasta dos días por año.</li> <li>• Tres horas al mes de permiso disponibles para salir antes sin que sea preciso presentar justificación.</li> </ul>

## 6.4 Acciones y prácticas de servicios y transferencias a las familias

Esta categoría agrupa a una gran variedad de prácticas dirigidas a facilitar servicios directos de cuidado a las familias, o ayudas económicas para que las familias contraten esos servicios en el mercado. Así, en las empresas latinoamericanas es posible identificar las siguientes prácticas:

- » Centros de cuidado y desarrollo infantil que funcionan en el lugar de trabajo.
- » Salas de lactancia que funcionan en el lugar de trabajo.
- » Transferencias, ayudas monetarias o bonos para el pago de jardines de infantes, escuelas, etcétera.

- » Convenios con escuelas y clubes deportivos cercanos al lugar de trabajo.
- » Servicios de transporte provistos por las empresas.
- » Actividades en período de vacaciones escolares para niñas y niños.

Al igual que los permisos de ausencia y las licencias, estas prácticas implican costos económicos para las empresas pero representan una gran ayuda para las familias, sobre todo en los países en que no existe una red extensa de servicios públicos de cuidados<sup>16</sup>.

De este modo, cuando las empresas instalan centros de cuidado infantil u otorgan a las familias transferencias económicas para el pago de servicios de este tipo, cumplen de algún modo un papel “desfamiliarizador” pues alivian en cierta medida la carga que representan los cuidados que asumen las familias para transferirla a un actor externo (en este caso, las empresas). Asimismo, también podría decirse que cumplen un rol “desmercantilizador” en lo que respecta a la provisión de cuidados en la medida en que reducen los gastos de las familias que, de no contar con estos servicios en la empresa, se verían obligadas a contratarlos en el mercado y a asumir por sí solas los costos implicados. En lo que respecta a los servicios de cuidado infantil disponibles en los lugares de trabajo, tienen la ventaja de que les permiten disminuir los tiempos de traslado a las trabajadoras y los trabajadores cuyas hijas e hijos hacen uso de esos servicios.

Cuando las empresas ofrecen servicios de cuidado infantil es preciso que tengan en cuenta las normas y los requisitos básicos que esos servicios deben cumplir. Asimismo, es muy importante incluir actividades pedagógicas o recreativas que aporten valor a tales servicios, así como contar con personal idóneo especializado en la tarea. De esta forma estos servicios resultarán más atractivos para las trabajadoras y los trabajadores.

En lo que respecta a la implementación de salas de lactancia en las empresas, se trata de una práctica muy valorada y bien vista por las mujeres en período posnatal, para quienes amamantar es un derecho. Sin embargo, pese a estos beneficios relativos a la mejor valoración de la empresa por las trabajadoras, se trata de una práctica acotada en cuanto a los impactos sobre la corresponsabilidad, pues es un servicio del que se puede hacer uso durante un tiempo limitado.

Al igual que en el caso de las licencias que las empresas otorgan en forma adicional a las establecidas por la ley y cuyo costo asumen, los servicios y las transferencias que se brindan a las familias tienen costos económicos para las organizaciones, aun cuando se financien mediante alguna forma de copago entre las empresas, por un lado, y las trabajadoras y los trabajadores, por el otro.

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, Rossel y Mogni (2009).



<b>Práctica 12</b> <b>Centros de cuidado infantil</b>	
País	Chile
Empresa	IBM Chile
Tipo	Empresa privada transnacional
Rubro	Industria tecnológica
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Con el objetivo de dar respuesta a las demandas de conciliación de la vida laboral y familiar de su personal, IBM Chile inauguró en 2007 un centro de cuidado infantil y un espacio educativo para niñas y niños adaptado a las necesidades de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa. A fin de crear este servicio, el área Dependet Care de Recursos Humanos de la empresa llevó a cabo un estudio, basado en la realización de encuestas y focus group entre el personal, a partir de la pregunta “¿cómo debería ser la sala cuna ideal?”. En función de las necesidades detectadas, se creó el centro que brinda los servicios de una guardería estándar y que además cuenta con varias innovaciones que marcan una diferencia respecto de lo que ofrecen el mercado y los servicios públicos de este tipo en Chile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Back-Up Care: orientado al cuidado de niñas y niños que no asisten al jardín regularmente, sino algunos días específicos.</li> <li>• After School: es una opción de atención “por horas” para niñas y niños de entre 5 y 12 años de edad disponible para su cuidado una vez que han terminado su jornada escolar.</li> <li>• After Hour: para el cuidado de niñas y niños entre las 18:30 hs y las 22:30 hs.</li> </ul> <p>El centro está ubicado frente al edificio corporativo de IBM Chile, en la ciudad de Santiago. Aunque el acceso es prioritario para hijas e hijos del personal de la empresa, es un centro abierto a la comunidad, por lo que pueden acudir todas las madres y los padres trabajadores que lo necesiten.</p>

<b>Práctica 13</b> <b>Actividades de vacaciones</b>	
País	Chile
Empresas	Banco Security, Banco Estado Microempresas, IBM y Novartis
Tipo	Empresas privadas
Rubro	Servicios tecnológicos, financieros y farmacéuticos
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Algunas empresas organizan actividades deportivas o culturales durante los períodos de vacaciones de verano o de invierno dirigidas a las hijas y los hijos de sus empleadas y empleados.</p> <p><i>Banco Security (Chile).</i> Cuenta con un programa dirigido a niñas y niños de entre 6 y 12 años de edad que funciona en las vacaciones de invierno y de verano. Durante el verano, el Programa se extiende por dos semanas, en que las niñas y los niños participan de diversas actividades recreativas y deportivas. En las vacaciones de invierno, el Programa dura tres días y está más orientado a las actividades culturales (museos, teatro, cine). Adicionalmente, la empresa otorga a madres y padres dos tardes libres en vacaciones de invierno para que puedan compartir tiempo con sus hijas e hijos durante el receso.</p> <p><i>Banco Estado Microempresas (Chile).</i> Organiza una semana de actividades recreativas, deportivas y culturales para las hijas y los hijos de entre 6 y 12 años de edad de sus empleadas y empleados durante las vacaciones de invierno y de verano.</p> <p><i>IBM (Chile).</i> Desde 2006 cuenta con un programa denominado “Club de vacaciones”, en que las hijas y los hijos de funcionarias y funcionarios de la empresa pueden realizar diferentes actividades deportivas y culturales. A tal fin la empresa dispone de un convenio con un centro deportivo.</p> <p><i>Novartis (México).</i> Dispone de un programa de verano denominado “Novartis Kids” orientado a las hijas y los hijos de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa.</p>
Fuentes	María Paz Lagos V., Conciliación familia y trabajo. Guía de buenas prácticas, Santiago de Chile, Fundación Chile Unido, 2007; <a href="http://www.americalatinagenera.org/sello/category/conciliacion/">http://www.americalatinagenera.org/sello/category/conciliacion/</a>

**Práctica 14**  
**Salas de lactancia**

País	Uruguay
Empresa	Obras Sanitarias del Estado (OSE)
Tipo	Empresa pública
Rubro	Servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento del país
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Esta empresa detectó que varias de sus empleadas estaban embarazadas o en período posnatal, y que entre el nuevo personal femenino había mujeres en edad reproductiva. En consecuencia, decidió crear dos salas de lactancia: una en la sede central de la empresa, en Montevideo, y otra en la localidad de Aguas Corrientes, en el interior del país. Pese a que la sala de la sede central ya existía, no era utilizada por no contar con las comodidades necesarias para cumplir con su finalidad. Así, en esta segunda fase ambas salas fueron acondicionadas con la tecnología adecuada a fin de ofrecer espacios tranquilos e higiénicos donde las madres pudieran amamantar a sus hijas e hijos, o extraerse la leche materna y almacenarla.</p> <p>Las salas de lactancia de OSE pueden ser utilizadas tanto por las empleadas de la firma como por las clientas que asisten a realizar trámites en la empresa. De esta forma, OSE desarrolla una práctica de conciliación que no solo beneficia a las mujeres que trabajan allí, sino que también resulta valiosa para la comunidad en su conjunto.</p>

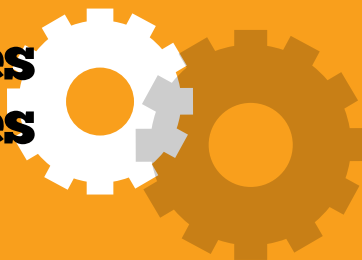
**Práctica 15**  
**Prácticas de conciliación y corresponsabilidad**

País	Chile
Empresa	ENDESA
Tipo	Empresa privada
Rubro	Producción de energía eléctrica y servicios
¿En qué consiste la experiencia?	<p>La empresa ENDESA Chile, dedicada a la producción de electricidad, implementa desde el año 2008 una serie de prácticas que buscan compatibilizar la jornada laboral con las necesidades personales de las trabajadoras y los trabajadores, facilitando la realización de algunas funciones familiares. Estas prácticas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Horarios flexibles.</b> Esta acción permite desplazar el horario de entrada de la jornada laboral diaria hasta una hora, anticipando o retrasando el ingreso respecto de lo establecido en el contrato de trabajo. Esto no altera la duración de la jornada diaria pues el número de horas trabajadas se mantiene. El beneficio está dirigido a las trabajadoras y los trabajadores de la empresa que no cumplen régimen de turno, quienes pueden hacer uso de él en función de las necesidades personales, previo acuerdo con la jefatura directa, que puede ser verbal o escrito. El beneficio tiene vigencia por un período de tiempo que es establecido en forma conjunta entre la empleada o el empleado y la jefatura.</li> <li>• <b>Beneficios para madres trabajadoras.</b> La empresa ha definido dos medidas principales en beneficio de las madres con hijas o hijos de entre 0 y 18 meses de vida:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Reintegro gradual:</b> las trabajadoras pueden modificar su contrato de trabajo para reintegrarse de manera gradual a su cargo una vez que finaliza el período legal de descanso posnatal. Las modalidades de reintegro son las siguientes: i) al término del descanso posnatal, entre los 85 y los 115 días de vida de la hija o el hijo, la jornada laboral se extiende hasta las 14:00 hs; ii) entre los 116 y los 146 días de vida de la hija o el hijo, la jornada laboral se extiende hasta las 15:00 hs, y iii) entre los 147 y los 180 días de vida de la hija o el hijo, la jornada de trabajo diaria se prolonga hasta las 16:00 hs. En estas tres modalidades está incluido el tiempo que establece la ley para la alimentación de la hija o el hijo lactante.</li> <li>2) <b>Trabajo a distancia:</b> según la naturaleza de las funciones y previo acuerdo con la jefatura directa, la trabajadora podrá optar por las siguientes modalidades de trabajo: i) al término del descanso posnatal, entre los 85 y los 135 días de vida de la hija o el hijo, puede realizar trabajo a distancia desde el hogar, y ii) entre los 136 y los 180 días de vida de la hija o el hijo puede optar por completar un 50 % de la jornada en forma presencial y un 50 % de la jornada desde el hogar.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Licencia por paternidad.</b> Los trabajadores tienen derecho a seis días de permiso por el nacimiento de una hija o un hijo con goce de sueldo.</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul> <p><b>Sala cuna.</b> Consiste en un reembolso a las trabajadoras y los trabajadores de la empresa con hijas e hijos menores de 2 años de edad hasta un valor tope mensual definido por la empresa.</p>
Fuentes	ENDESA Chile, “Política de conciliación vida familiar y trabajo” [en línea], Recursos Humanos, febrero de 2008, <a href="http://www.endesa.cl/rse/trabajadores/Polica_de_Conciliaco3n_de_Vida_Familiar_y_Trabajo.pdf">http://www.endesa.cl/rse/trabajadores/Polica_de_Conciliaco3n_de_Vida_Familiar_y_Trabajo.pdf</a> [Fecha de consulta: 18 de junio de 2012]; <a href="http://www.endesa.com/es/uneteanosotros/unliderglobal/Paginas/comprometidosconlaspersonas.aspx">http://www.endesa.com/es/uneteanosotros/unliderglobal/Paginas/comprometidosconlaspersonas.aspx</a>

<b>Práctica 16</b> <b>Prácticas de conciliación y corresponsabilidad</b>	
País	Chile
Empresa	Banco Santander
Tipo	Empresa privada
Rubro	Servicios financieros
¿En qué consiste la experiencia?	<p>En el marco del Programa Calidad de Vida, el Banco Santander Chile ha desarrollado una serie de iniciativas que tienen por objetivo fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal. La mayoría de estas medidas suponen disposiciones relativas a la flexibilidad de los horarios y la atención de las hijas y los hijos de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios flexibles: se permite flexibilizar la jornada laboral al brindar la posibilidad de optar por cuatro horarios diferentes de entrada y salida.</li> <li>• Sala cuna y jardín infantil: beneficio para funcionarias con hijas e hijos menores de 2 años de edad (sala cuna) y menores de 4 años de edad (jardín infantil).</li> <li>• Sala cuna especial: consiste en un servicio domiciliario para la atención de hijas e hijos de funcionarias y funcionarios que presenten problemas de salud, hasta los 2 años de edad.</li> <li>• Siete días de posnatal para padres: se contempla un día adicional al período legal posnatal para padres.</li> <li>• Reducción de jornada de regreso del posnatal: las madres pueden optar por jornadas reducidas de trabajo al reintegrarse a sus labores.</li> <li>• Permiso especial plus: consiste en tres días adicionales de vacaciones como premio al buen desempeño laboral.</li> </ul>
Fuente	Banco Santander Chile, Memoria de Sostenibilidad 2010 [en línea], <a href="http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/Resp_social/pdf/memoria_sostenibilidad_2010.pdf">http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/Resp_social/pdf/memoria_sostenibilidad_2010.pdf</a> [Fecha de consulta: 1 de junio de 2012].

<b>Práctica 17</b> <b>Prácticas de conciliación y corresponsabilidad</b>	
País	Uruguay
Empresa	CUTCSA
Tipo	Sociedad anónima que nuclea 1.073 sociedades de hecho (cada unidad de transporte es una sociedad de hecho, dividida en partes socias)
Rubro	Servicios financieros
¿En qué consiste la experiencia?	<p>Propuesta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay para participar en el proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres” como empresa piloto para la ejecución de acciones en cuatro ejes priorizados en la temática:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organización del tiempo de trabajo.</li> <li>2) Permisos por responsabilidades familiares.</li> <li>3) Servicios de apoyo o transferencias económicas para atender las necesidades de cuidado de personas dependientes.</li> <li>4) Acciones sobre la cultura simbólica relativas a corresponsabilidad o género.</li> </ol> <p>Por la empresa participó un equipo integrado por representantes de las áreas de Gestión Humana, Recursos Humanos y Administración, y Desarrollo Social. CUTCSA designó una coordinadora del proyecto, quien coordina el área de Gestión Humana en la empresa y responde directamente a la Gerencia General. A este equipo se sumaron las coordinadoras y facilitadoras del proyecto del PNUD. Acciones realizadas (primeros seis meses de trabajo: de junio a diciembre de 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la empresa en el tema.</li> <li>• Taller de sensibilización sobre cuestiones relativas a género y conciliación con corresponsabilidad social para el equipo de CUTCSA que trabaja en el proyecto.</li> <li>• Inclusión del tema relaciones de género y corresponsabilidad social en el Plan Estratégico del área de Recursos Humanos, aprobado por la Dirección.</li> <li>• Realización de un taller sobre lenguaje inclusivo destinado a personas involucradas en la comunicación de la empresa.</li> <li>• Realización de un taller introductorio para formación de referentes internos en el tema conciliación y corresponsabilidad (“formación de formadores”).</li> <li>• Diseño de un relevamiento interno para conocer la composición familiar y las necesidades de cuidados de las trabajadoras y los trabajadores de CUTCSA.</li> <li>• Inclusión del tema relaciones de género y corresponsabilidad social en el material del taller introductorio y en las actividades de responsabilidad social empresarial de la empresa.</li> <li>• Realización del relevamiento interno para conocer la composición familiar y las necesidades de cuidados de las trabajadoras y los trabajadores de CUTCSA, que a su vez resultase útil para actualizar y corregir todos los datos personales y laborales del personal.</li> </ul> <p>Diseño y ejecución del Plan de adecuación de comunicación interna (incluidos los reglamentos internos y una campaña gráfica de sensibilización) y externa de la empresa (web y comunicados) para incorporar el lenguaje inclusivo y el concepto de corresponsabilidad.</p>

## Reflexiones finales y recomendaciones



Como resultado del análisis de las prácticas relevadas es posible plantear algunas consideraciones generales e identificar los aprendizajes necesarios para avanzar en su profundización y difusión en otras empresas y organizaciones.

Las empresas cumplen un rol destacado en la construcción de nuevos acuerdos relativos al cuidado de personas dependientes. En este sentido, esta guía es una apuesta a repensar el espacio laboral e integrar con innovación y creatividad las necesidades del cuidado con los esfuerzos orientados a lograr el aumento de la productividad.

En primer lugar, es relevante señalar que las empresas que han incorporado prácticas laborales de conciliación con corresponsabilidad social reportan resultados positivos que impactan directamente

en el clima organizacional y en la productividad de la empresa. Los resultados del relevamiento permiten concluir que las medidas conciliatorias ayudan a atraer personal altamente calificado, reducen la rotación de personal y el ausentismo, fomentan la lealtad del personal hacia la empresa, y contribuyen al mejoramiento de la imagen de la empresa, que es reconocida por implementar prácticas deseables, fomentar valores y perfeccionar su cultura organizacional.

Estas medidas de conciliación con corresponsabilidad social deben adecuarse a las características de la empresa y a las necesidades de las trabajadoras y los trabajadores. Así, variarán en función del perfil sociodemográfico de las trabajadoras y los trabajadores, de la necesidad de disponer de personal presencial, de los turnos de trabajo de la empresa y de la oferta de servicios públicos de cuidados, entre otros aspectos.

Asimismo, las medidas de conciliación con corresponsabilidad que se implementen deben ser monitoreadas y evaluadas. Una vez que se ponen en marcha las acciones de conciliación con corresponsabilidad es necesario tener en cuenta que se trata de procesos siempre flexibles. Las necesidades del personal en materia de conciliación pueden cambiar si la plantilla de las empresas se modifica, por lo que medidas que fueron apropiadas en un momento dado pueden no serlo en otro. Además, es preciso realizar evaluaciones periódicas a fin de estimar qué impacto tienen estas prácticas en la eliminación de las brechas de género en el mercado de empleo. Para ello resulta vital construir indicadores adecuados y disponer de información pertinente.

A su vez, es necesario avanzar hacia la implementación de prácticas que promuevan la corresponsabilidad tanto entre los mercados y las familias (y el Estado) como entre los hombres y las mujeres, a fin de trascender las acciones simbólicas y “maternalistas”.

Igualmente, es preciso que las empresas latinoamericanas evalúen la posibilidad de avanzar hacia prácticas de conciliación con corresponsabilidad que tengan como población objetivo no solo a madres y padres con hijas e hijos pequeños, sino también a personas que tienen a su cargo a adultos mayores dependientes. Según las tendencias observadas en las matrices demográficas de muchos países latinoamericanos, esta es una necesidad de conciliación que debe ser valorada y atendida.

También es necesario que el diseño de prácticas de conciliación con corresponsabilidad en las empresas se base en procesos participativos que incorporen la perspectiva de los actores empresariales y sindicales de modo de aumentar la legitimidad de estas acciones dentro de las organizaciones. Asimismo, es preciso que los actores involucrados, especialmente los mandos directivos de las empresas, estén comprometidos con los valores de la corresponsabilidad, pues de lo contrario se corre el riesgo de que las medidas diseñadas se conviertan en letra muerta.

Cabe destacar que hacer énfasis en el desarrollo de prácticas de conciliación con corresponsabilidad en las empresas no significa desconocer el rol de los Estados. Ellos son los principales agentes en el

diseño y la implementación de políticas públicas orientadas a atender las necesidades de cuidado de las poblaciones. Las empresas, sin embargo, en cuanto actores destacados de los mercados de trabajo, pueden y deben adoptar medidas complementarias que contribuyan al mejoramiento de las relaciones laborales y al incremento del bienestar de las trabajadoras y los trabajadores.

Por último y para concluir, los Estados, en cuanto impulsores de programas de certificación que promueven prácticas de igualdad de género en las empresas, y en su calidad de reguladores de los mercados, deben tener en cuenta que la promoción de prácticas de corresponsabilidad debe realizarse en el marco de los valores establecidos por el enfoque del trabajo decente.



# Bibliografía

**Caballero Bellido, María** (2000), “Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas”, Infopolis 2000, S.L., bloque temático 7, País Vasco, Emakunde/Gobierno Vasco.

**Camacho, Rosalía y Juliana Martínez** (2005), “Género, políticas conciliatorias y presupuesto público: una aproximación al caso de América Latina y el Caribe”, Cohesión social, políticas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género, Luis Mora, María José Moreno Ruiz y Tania Rohrer (coords.), México, D.F., Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)/Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

**Cárdenas de Santamaría y otros** (2010), “Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso”, trabajo presentado en el congreso internacional “Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones”, Área Género, Sociedad y Políticas, FLACSO-Argentina, Buenos Aires, noviembre.

**CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe** (2012), Panorama social de América Latina 2012, Santiago de Chile.

**Eagly, Alice H. y Linda L. Carli** (2007), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Publishing Corporation.

**Fundación Chile Unido** (2011), *Mejores empresas para madres y padres que trabajan*, informe general, Santiago de Chile.

**Hausmann, Ricardo, Laura D. Tyson y Saadia Zahidi** (2011), *The Global Gender Gap Report 2011* [en línea], Ginebra, World Economic Forum, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2011.pdf).

**Idrovo Carlier, Sandra** (2006), “Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas”, *Estudios Gerenciales*, vol. 22, N° 100, Universidad ICESI, julio-septiembre.

**Lagos V., María Paz** (2007), *Conciliación familia y trabajo. Guía de buenas prácticas*, Santiago de Chile, Fundación Chile Unido.

**Naciones Unidas** (1995), “Declaración y Plataforma de Acción de Beijing”, Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 4 a 15 de septiembre.

**Naciones Unidas** (2011), Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos [en línea], Nueva York y Ginebra, [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf).

**OIT-Organización Internacional del Trabajo** (2008), ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género, Ginebra.

**OIT y PNUD-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, Santiago de Chile.

**OIT y PNUD-Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** (2013), Trabajo decente y cuidado compartido: hacia una propuesta de parentalidad, Santiago de Chile.

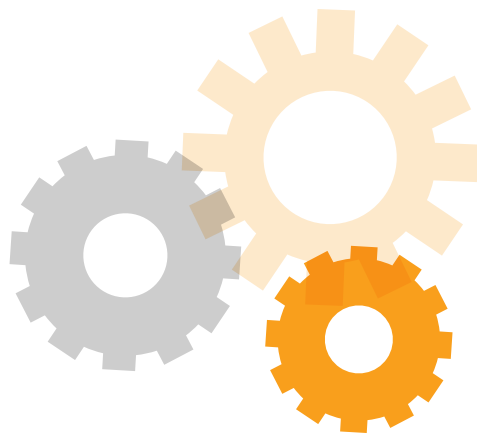
**Rodríguez Gustá, Ana Laura** (2009), Negocios que promueven la igualdad. Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género, Serie Compartir Conocimientos, Panamá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

**Rodríguez Gustá, Ana Laura** (2010), Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de equidad de género, Panamá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

**Rossel, Cecilia y Victoria Mogni** (2009), “Políticas de licencias y servicios para el cuidado infantil: experiencia internacional y dimensiones relevantes para su diseño e implementación”, Panorama internacional y viabilidad de políticas de licencia y cuidado infantil, Proyecto Desarrolla, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

**SERNAM-Servicio Nacional de la Mujer** (2003), Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa, Santiago de Chile.





La presente Guía para Organizaciones se realizó en el marco del Proyecto “Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Uruguay y contó con apoyo del DGTF y del Proyecto Regional “Empresa por la Igualdad de Género” del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe que cuenta con el apoyo del Fondo Fiduciario España/PNUD “Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe”

Agradecemos a todas y todos los representantes de las instituciones de gobierno que participan de la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género y de las empresas quienes brindaron información para realizar esta selección de prácticas y experiencias de conciliación con corresponsabilidad social.



Al servicio  
de las personas  
y las naciones