



DIMENSIÓN 5

Conciliación y corresponsabilidad en los cuidados

Analía Avella • Julia Hakspiel • María Teresa Villanueva



Esta dimensión forma parte de la
***‘Guía para promover la igualdad de género
en las empresas de América Latina y el Caribe’***

Descargue la publicación completa [AQUÍ](#)
para explorar todas las dimensiones que incluye.

1 Compromiso y desarrollo
de estrategias

2 Atracción y selección
inclusiva de talento

3 Desarrollo y liderazgo
de las mujeres

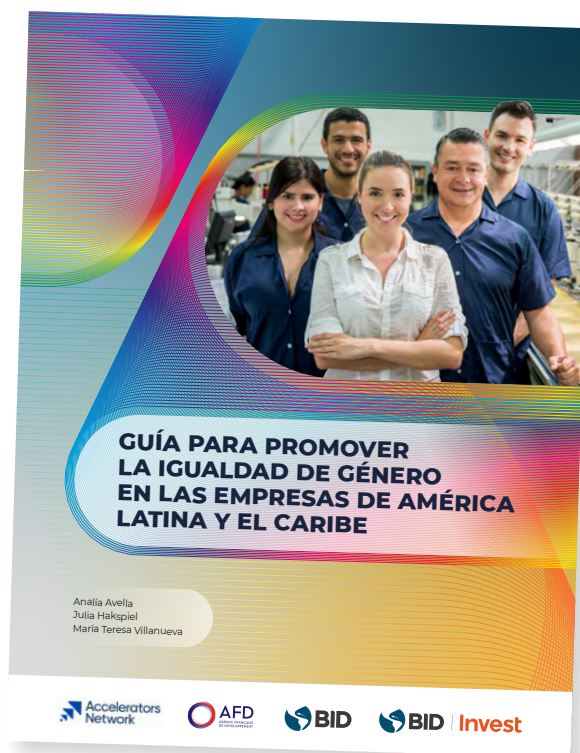
4 Igualdad en las
compensaciones

5 Conciliación y
corresponsabilidad
en los cuidados

6 Convivencias sanas y
libres de violencia y acoso

7 Diseño inclusivo de
productos y servicios

8 Cadenas de valor
inclusivas





Conciliación y corresponsabilidad en los cuidados¹

Las políticas que promueven el balance vida-trabajo y la corresponsabilidad en los cuidados pueden contribuir a mejorar la gestión del talento y a aumentar las capacidades productivas.

Contexto y evidencias

El género es una característica definitoria en los cuidados. **En América Latina y el Caribe, los hombres dedican un promedio de 11 horas por semana a las tareas domésticas y al cuidado no remunerado, en comparación con las 22 horas que aportan las mujeres** (Bustelo et al., 2024). Esta disparidad se acentúa especialmente en hogares con niñas y niños pequeños, generando una sobrecarga para las mujeres que impacta en su autonomía económica y limita su plena integración al mercado laboral.

El contexto de emergencia sanitaria durante el COVID-19 aceleró la urgencia de abordar los temas de cuidado, poniendo en evidencia que las mujeres siguen estando sobreexpuestas a tareas múltiples y simultáneas. La nueva coyuntura ofreció una oportunidad para tomar conciencia del impacto de esta problemática desde el punto de vista empresarial. El paso de la pandemia reveló la crisis del cuidado y sus efectos no sólo en términos sociales, sino también económicos.

Según datos del Observatorio Laboral del BID, **la región llegó a perder más de 31 millones de empleos en junio de 2020, un 14% del empleo total**. En términos relativos, las mujeres perdieron más puestos de trabajo que los hombres. **El grupo menor de 25 años y/o con menor nivel educativo fue el más afectado, especialmente las mujeres en empleos informales** (Aguerrevere et al., 2022). La pandemia generó un prolongado cierre de las escuelas (más de 210 días en ALC) aumentando las responsabilidades de cuidado y educación en los hogares. En este contexto, y a pesar de representar el 42% de la fuerza laboral, las mujeres sufrieron el 56% del total de pérdidas de empleo en la región hasta marzo de 2021 (Viollaz et al., 2022).

El trabajo doméstico y de cuidados no remunerado (TDCNR) tiene un peso muy importante en términos económicos. Según estimaciones del Banco Central de Chile, el TDCNR representó el 25,6% del PIB en 2020. Las mujeres aportan 17,5 puntos porcentuales, dedicando 2,8 veces más de tiempo que los hombres a estas tareas. En Argentina, se estima que las tareas de cuidado no remuneradas fueron del 15,9% del PIB en 2019 y del 21,8% en 2020, con un 75% que se explica por el aporte de las mujeres. Ellas destinan más de 96 millones de horas diarias a estas labores, sin recibir compensación económica (Ministerio de Economía de Argentina, 2020).

Las necesidades de cuidado en la población son diversas y tienen múltiples aristas que deben ser reconocidas y abordadas para acelerar la igualdad de género. En las últimas décadas, estas necesidades se han intensificado debido a la mayor esperanza de vida, el envejecimiento demográfico y el crecimiento de la población de adultos mayores. **La falta de acceso a servicios de cuidado de calidad, accesibles y asequibles representa un obstáculo para la participación económica de las mujeres y su inserción laboral.**

1. La corresponsabilidad refiere al reparto equitativo de las responsabilidades de cuidado al interior del hogar, apelando principalmente a la participación más activa de los hombres en sus roles de cuidadores.



El envejecimiento de la población aumenta la demanda de cuidado de adultos mayores, una tarea que recae principalmente en las mujeres dentro de las familias. Un estudio en Chile muestra que, tras la primera hospitalización por cáncer de un progenitor, las hijas experimentan una reducción en el empleo y los ingresos, pero no así los hijos. Los problemas de salud parental incrementan la brecha salarial de género en un 9%, y afecta a las mujeres incluso si ganan más que sus parejas o hermanos. Además, **las penalizaciones se concentran entre las mujeres que son madres, lo que sugiere una correlación a lo largo del ciclo de vida entre el cuidado de los hijos y luego de los padres ancianos** (Brito y Contreras, 2024).

Las inversiones en el sector de cuidados, tanto infantil como de larga duración², son clave para el crecimiento económico e impactan en la generación de empleos en el sector formal, particularmente en las áreas de educación y salud. En promedio, un 89% de los maestros, un 84% de los médicos y un 86% de los enfermeros en ALC cotizan a la seguridad social. Estas proporciones son mayores al promedio de otras ocupaciones (68%) (Cruz Aguayo et al., 2019).

Según estimaciones del BID, la región necesitará 10.3 millones de maestros, 2.4 millones de médicos y 6.2 millones de enfermeros en los próximos 15 años (Cruz Aguayo et al., 2019). Esto implica que el empleo en los sectores de educación y salud casi se duplicará, lo que tendrá un efecto positivo sobre el empleo de las mujeres, ya que actualmente tres de cada cuatro profesionales en estos sectores son mujeres.

En cuanto a las políticas de licencias familiares de maternidad, paternidad o parentales³, los marcos normativos en la región están rezagados y sostienen esquemas que refuerzan las desigualdades entre hombres y mujeres⁴. **La forma más común de licencia familiar en ALC es la licencia de maternidad**. La licencia de paternidad, cuando está disponible, es mucho más breve y la licencia parental es poco frecuente.

Según el estudio de Bustelo et al. (2024) **sólo 16 países de la región ofrecen a los padres una licencia de paternidad con sueldo completo**. En seis de ellos, es de tres días o menos. Muchos hombres toman vacaciones o permisos no remunerados para extender estos plazos. En contraste, las licencias de maternidad son más frecuentes y extensas: **26 países ofrecen licencias de maternidad remuneradas con una duración promedio de 14 semanas⁵**. Comparativamente, en los países de la OCDE las madres tienen acceso a un promedio de 50 semanas de licencia remunerada y los padres a un promedio de 10 semanas.

Los esquemas en la región no sólo son desproporcionados y refuerzan los estereotipos de género sobre las tareas de cuidado, sino que también excluyen otras configuraciones familiares, al referirse únicamente a los modelos tradicionales de maternidad y paternidad. Esta exclusión ignora, por ejemplo, los desafíos que enfrentan las parejas del mismo sexo. Las políticas de licencia familiar también deben adaptarse a los cambios demográficos en la región: la población que envejece rápidamente requiere pensar en políticas de licencia para cuidar a los miembros mayores de la familia, incluyendo a parejas del mismo sexo en estos beneficios.

2. Refiere al cuidado de adultos mayores en situación de dependencia y personas con discapacidad que requieren cuidados.

3. La licencia parental es aquella que puede ser dividida entre los padres luego del nacimiento de un niño.

4. Dado los altos niveles de informalidad en América Latina y el Caribe, la licencia familiar remunerada está disponible solo para aproximadamente la mitad de las personas trabajadoras.

5. Todavía algunos países de ALC ofrecen licencias de maternidad por debajo del estándar de la OIT de un mínimo de 14 semanas (con una recomendación de 18 semanas).



En este contexto, las empresas pueden mejorar los puntos de partida de los marcos legales y promover beneficios que resguarden la conciliación vida-trabajo, el derecho al cuidado y la corresponsabilidad. El enfoque de corresponsabilidad implica la puesta en práctica de iniciativas que desafíen los estereotipos de la masculinidad y promuevan activamente el rol de los hombres como cuidadores (ver [Recuadro 9](#)).

Aunque aún es necesario realizar más investigaciones y evaluaciones rigurosas en la región, **la evidencia emergente indica que las políticas favorables a la familia en las empresas pueden contribuir a una distribución más equilibrada del cuidado y a una mejor gestión del talento.** Un estudio de UNICEF y el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) de 2017 destaca que la ampliación de las licencias familiares y la provisión de servicios de cuidado mejoran la productividad y el rendimiento de las empresas, ya que disminuyen las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, mejora la planificación y fomenta el compromiso del personal. Además, otra investigación en México del año 2014 encontró que la disponibilidad de servicios de cuidado para mujeres trabajadoras con hijos de 0 a 3 años incrementó en 4,5 puntos porcentuales su participación laboral y la oferta de talento (Calderón, 2014).

Otro estudio en Estados Unidos muestra que las empresas que invierten en beneficios de cuidado infantil mejoran sus retornos de inversión (BCG, 2024). Además, una investigación de 2017 de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) destaca que ofrecer beneficios de cuidados no solo mejora la calidad de los perfiles que se postulan y la rapidez con que se cubren las vacantes, sino que también tiene un impacto positivo en la gestión del talento: ayuda a preservar habilidades, reducir el ausentismo y la rotación e incrementar las tasas de retención y productividad.



RECUADRO 9

NUEVAS MANIFESTACIONES DE LA MASCULINIDAD: MASCULINIDADES NO RESTRICTIVAS

La masculinidad es una construcción social ligada a las opiniones sobre cómo se espera que se comporten los hombres. Estas normas sociales tienen efectos negativos tanto para mujeres como para hombres. La conformidad de los hombres con normas rígidas de masculinidad puede conducirlos a problemas de salud mental, abuso de sustancias y comportamientos perjudiciales como el acoso laboral, el acoso sexual y la violencia de género (Heilman y Barker, 2018).

Las nuevas manifestaciones de la masculinidad, o masculinidades no restrictivas, fomentan la reflexión sobre los estereotipos y roles asignados, permitiendo identificar y hacer visibles los costos y el peso que también tienen para los hombres. Se trata de promover actitudes, prácticas y comportamientos beneficiosos tanto para los hombres como para su entorno. Según un estudio del Centro de Masculinidades y Justicia Social de Equimundo⁶, los hombres que adoptan perspectivas más saludables acerca de la masculinidad experimentan mayor bienestar general, cuidan mejor de sí mismos y de los demás y mejoran su calidad de vida y las relaciones interpersonales en comparación con aquellos que mantienen actitudes restrictivas (Equimundo, 2022).

Asimismo, un conjunto de experiencias compartidas en las conferencias de UNESCO 2015 resalta los beneficios de abordar **las masculinidades no restrictivas y sus impactos en los ámbitos laboral, social y familiar**⁷. A nivel laboral, promueven la reducción de los casos de acoso sexual y de las barreras relacionadas con los estereotipos de género, facilitando el surgimiento de liderazgos más inclusivos y el acceso de los hombres a roles tradicionalmente asociados a las mujeres. En el entorno familiar, fomenta la paternidad activa y un mayor involucramiento en las responsabilidades del hogar, fortaleciendo los vínculos familiares y el desarrollo infantil, además de aliviar la carga desproporcionada de tareas que asumen las mujeres. En el ámbito social, las masculinidades no restrictivas contribuyen a reducir los comportamientos violentos y prevenir la violencia de género, promoviendo relaciones más saludables.

Comprometer e involucrar a los hombres como aliados en la promoción de la igualdad de género puede impulsar la transformación de los entornos sociales y laborales. Un estudio en España de 2023, que analiza los efectos de la ampliación de los permisos de paternidad a través de un experimento a gran escala en escuelas secundarias⁸, muestra que los niños nacidos tras el cambio de política tienen actitudes más igualitarias en relación al género y perciben normas sociales menos estereotípicas (Farré et al., 2023).

En cuanto a los entornos laborales, un estudio realizado en 2020 reveló que, si bien las empresas de ALC están implementando medidas para abordar la igualdad de género, aún son pocas las que involucran a los hombres como aliados para el cambio (BID Invest, Mercer, Promundo e IPG, 2020). Dado que los hombres ocupan la mayor parte de los puestos de alta dirección, se encuentran en una posición única para implementar cambios en las normas y prácticas que limitan el acceso y desarrollo de las mujeres en las organizaciones.

Un cambio cultural real implica repensar y aprender nuevos patrones de comportamiento. Las empresas pueden trabajar con sus equipos para reducir las resistencias a la igualdad, generar espacios seguros para las mujeres y sensibilizar sobre la corresponsabilidad en los cuidados.

Fuente: elaboración propia.

6. Equimundo (anteriormente Promundo) es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja para involucrar a hombres y niños como aliados en la igualdad de género, promover una masculinidad saludable y prevenir la violencia.

7. Unesco, 2015. [Vinculando a los varones con el logro de la igualdad de género en ALC](#).

8. Desde el año 2021, el permiso de paternidad en España es de 16 semanas, igualando su duración a la del permiso de maternidad. Este esquema se ha alcanzado a través de sucesivas reformas que han incrementado la duración del permiso pasando de 2 semanas antes de 2017 hasta las 16 semanas actuales.



Acciones potenciales

Promoviendo una cultura que resguarde las necesidades y el derecho al cuidado para todo el personal

Aquí se presentan algunas medidas que las organizaciones pueden considerar y ajustar de manera flexible a sus contextos para promover el equilibrio entre la vida personal y laboral, y estrategias centradas en la corresponsabilidad y la participación igualitaria en la crianza de los hijos.

A Permisos de cuidado de niños y niñas y acciones de sensibilización

Evaluar la posibilidad de ampliar los permisos remunerados de cuidado de niños y niñas para los hombres a través de licencias obligatorias. Esta medida puede incentivar la corresponsabilidad en el cuidado infantil, favorecer una distribución más equitativa de estas tareas en el hogar y evitar el uso discrecional de la medida y las dudas en torno a cómo es visto el trabajador que la solicita. No obstante, en caso de extender estos permisos opcionalmente, se recomienda promover su uso y realizar acciones de sensibilización sobre masculinidades no restrictivas y el rol de los hombres como cuidadores. Por otro lado, se recomienda asegurar el estándar mínimo de 14 semanas de la OIT para las licencias otorgadas a las madres.

Es importante considerar una definición inclusiva de las licencias de cuidado, que pueda abarcar a las familias no tradicionales, como los hogares homoparentales, monoparentales y padres adoptantes. En este sentido, pueden introducirse los conceptos de cuidador primario y secundario, con licencias que sean tomadas indistintamente por hombres y mujeres. Este enfoque refleja un cambio de paradigma hacia la corresponsabilidad en los cuidados y reconoce la diversidad de estructuras familiares (UNICEF, ELA, 2021).

Además, pueden contemplarse licencias para casos específicos como embarazo de alto riesgo, nacimiento prematuro, nacimiento de niños y niñas con patologías severas y/o crónicas, muerte perinatal y neonatal y cuidado de niños y niñas con discapacidad, así como un sistema de apoyo con días de licencias para tratamientos de fertilidad asistida y procesos de adopción.

B Renegociación de objetivos y monitoreo de beneficios

En casos de permisos prolongados, como las licencias de maternidad o paternidad extendida, deben reconsiderarse los objetivos previamente definidos, para evitar penalizaciones en las evaluaciones de desempeño. Por otra parte, es relevante monitorear el uso de las licencias por género, principalmente cuando han sido extendidas y su uso no es obligatorio; y medir la tasa de retorno y permanencia para conocer la efectividad de las medidas.

En caso de identificar que las mujeres son las que mayormente hacen uso de estas licencias, pueden reforzarse las acciones de sensibilización sobre la importancia de que los hombres participen activamente en la crianza y el cuidado de los hijos, trabajar con los líderes para fomentar el uso de estas licencias y ser ejemplos a seguir o finalmente considerar la obligatoriedad de estos permisos para los hombres.



C Flexibilidad laboral

La flexibilidad en el trabajo es una medida promisorio para una mejor distribución de las tareas de cuidado y para facilitar la reinserción laboral después de las licencias familiares. Esto incluye esquemas como el trabajo híbrido, el teletrabajo, jornadas reducidas o retorno gradual. Actualmente, tanto hombres como mujeres consideran a la flexibilidad laboral uno de los principales beneficios ofrecidos por las empresas. Como se mencionó en la sección sobre liderazgo femenino, la adopción de acuerdos de trabajo flexible debe fomentarse tanto para los hombres como para las mujeres para evitar reforzar los roles de género. También es importante reconocer que estos esquemas no funcionan en todas las industrias y empresas, ya que determinadas actividades y procesos operativos requieren mayor presencialidad.

Un estudio del BID en Argentina, Chile, Colombia, Perú y México en 2024 confirma que la flexibilidad laboral es un factor relevante en la búsqueda de empleo tanto para hombres como para mujeres, si bien las mujeres muestran una mayor disposición a reducir sus salarios a cambio de mayor flexibilidad (Díaz et al., 2024). Además, un estudio en Estados Unidos revela que el trabajo híbrido y remoto es percibido por ambos géneros como un factor que mejora el equilibrio vida-trabajo, aunque esta percepción es más importante entre las mujeres (McKinsey, LeanIn, 2023). Otra investigación en Estados Unidos realizada en 2023 por Equimundo y MenCare encuentra que tanto hombres como mujeres tienen disposición a trabajar menos y priorizar tiempo con sus hijos. En el caso de los hombres, más de dos tercios de los padres que han tomado licencia de paternidad consideraría reducir su jornada laboral si tuvieran otro hijo.

D Servicios de cuidado infantil subsidiados o guarderías en el trabajo

Las empresas pueden ofrecer apoyo económico mediante subsidios para servicios de cuidado infantil o incluso establecer guarderías en el lugar de trabajo. Un estudio realizado en Chile identifica que tener un centro de cuidado infantil cerca del hogar o en el lugar de trabajo se relaciona positivamente con un aumento en la participación de las mujeres en la fuerza laboral y menores tasas de rotación (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2012). Sin embargo, es importante que estos beneficios no se limiten exclusivamente a las mujeres, ya que podrían aumentar los costos de su contratación y tener efectos no deseados.

Asimismo, pueden evaluarse otras medidas adicionales como la instalación de lactarios y políticas de apoyo a la lactancia materna, ofreciendo tiempo adicional para ejercer esta práctica.

E Licencias especiales y formalización de las medidas

Contemplar la posibilidad de licencias por emergencias familiares que requieran cuidados. Se sugiere no sólo abordar las necesidades de cuidado de la primera infancia, sino también las de otros miembros del grupo familiar, como adultos mayores en situación de dependencia o personas con discapacidad que requieren cuidados. Además, pueden incluirse permisos flexibles para asistir a reuniones escolares y/o períodos de adaptación de niños y niñas en edad escolar.

Se recomienda que todas estas medidas se institucionalicen en la organización y se apliquen de manera generalizada para todo el personal, con el fin de lograr un impacto más amplio y evitar el uso discrecional de los beneficios.



Herramientas y recursos

GUÍAS Y DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN	
Documento Técnico sobre el Futuro de la Economía del Cuidado	Documento técnico que destaca la importancia de priorizar el sector del cuidado en medio de las crisis globales actuales. Enfatiza cómo superar las desigualdades sistémicas y adaptarse a los cambios demográficos y laborales a través de inversiones estratégicas en la economía del cuidado, argumentando su capacidad para aumentar la productividad y garantizar la igualdad de género. Entidad: Global Future Council on the Care Economy, Foro Económico Mundial / + Explora <i>Documento disponible sólo en inglés.</i>
Guía para Apoyar el Cuidado Infantil en las empresas	Guía práctica orientada al sector privado para la implementación de medidas de cuidado infantil apoyadas por las empresas. Aborda diversos aspectos incluyendo la calidad, la sostenibilidad financiera y la medición de resultados de estas acciones. Entidad: IFC / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>
Conciliación trabajo-familia	Sitio online que ofrece material, información y herramientas para facilitar que las empresas incorporen acciones hacia la conciliación entre las responsabilidades familiares y laborales. Entidad: OIT / + Explora
Atraer y retener talento a través de políticas favorables a las familias	Nota orientativa que muestra los beneficios de invertir en políticas favorables a la familia. Brinda recomendaciones para implementar estas políticas y apoyar a padres y madres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Apoyo de la empresa a la educación y atención de la primera infancia	Nota orientativa para empresas sobre educación y cuidados en la primera infancia, beneficios para las empresas y el personal. Entidad: ONU Mujeres / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>
Nuevas masculinidades y su relación con la autonomía económica	Módulo de capacitación. Incluye marco teórico, conceptos, definiciones y herramientas de análisis. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
PYMES que cuidan	Informe que sistematiza políticas y prácticas de cuidado en pequeñas y medianas empresas. Entidad: UNICEF/ELA / + Explora
Masculinidades Corresponsables	Material con módulos para promover la participación de los hombres en los trabajos de cuidado. Entidad: Instituto de Masculinidades y Cambio Social, PNUD / + Explora



Involucrar a los hombres en la igualdad de género en el lugar de trabajo	Manual de formación para promover la reflexión sobre masculinidades no restrictivas y el involucramiento de los hombres en la igualdad de género en empresas de energía. Este manual ha sido empleado en empresas de Colombia y República Dominicana. Entidad: Equimundo y Programa Engendering Industries de USAID + Explora
La igualdad necesita de todos: El rol de los hombres en la equidad, diversidad e inclusión	Esta publicación analiza el rol que pueden desempeñar los hombres en el apoyo a la igualdad de género. Incluye una revisión de iniciativas y campañas, tanto regionales como internacionales, que involucren a los hombres como aliados en el empoderamiento de las mujeres, y ofrece ejemplos de buenas prácticas del sector privado. Entidad: BID Invest, Mercer, Promundo e IPG / + Explora
ALIANZAS Y COMUNIDADES	
Consejo Futuro Global sobre la Economía del Cuidado	Este Consejo es parte de la Red de Consejos Globales del Foro Económico Mundial, una destacada red de conocimiento a nivel mundial dedicada a fomentar un pensamiento innovador para dar forma a un futuro más resiliente, inclusivo y sostenible. El Consejo Global sobre el Futuro de la Economía del Cuidado reúne a expertos y líderes de diversos campos para abordar las cuestiones relacionadas con la economía del cuidado. Entidad: Foro Económico Mundial / + Explora
Alianza Global por los Cuidados	Comunidad global para abordar la agenda de cuidados. Es una articulación entre gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil, sector privado y otros socios. Facilita y propicia espacios de diálogo, análisis, intercambio de experiencias sobre los cuidados, su reconocimiento como una necesidad, un trabajo y un derecho. Entidad: Instituto Nacional de las Mujeres de México (INMUJERES) y ONU Mujeres / + Explora
Campaña MenCare	Campaña global para promover el compromiso de hombres, gobiernos y empleadores con una redistribución justa y equitativa del trabajo de cuidado. La iniciativa está activa en más de 60 países y fomenta la adhesión al Compromiso 50/50, para el cumplimiento de acciones a nivel individual, gubernamental y empresarial. Entidad: Equimundo / + Explora
Manzanas del Cuidado	Programa público implementado en la ciudad de Bogotá, Colombia. Ofrece servicios gratuitos de cuidado para niños y niñas de hasta 5 años, adultos mayores y personas con discapacidad, además de promover el desarrollo personal y profesional de mujeres mediante programas de estudio, capacitación, orientación laboral, asesoramiento legal y apoyo psicológico. En alianza con el sector privado, el programa brinda capacitación, apoyo en instalaciones y equipos y facilita ferias de empleo para mejorar la empleabilidad de las mujeres. Entidad: Sistema Distrital de Cuidado de Bogotá / + Explora
Empresas que cuidan (ECU)	ECU es una iniciativa y plataforma digital que reúne empresas comprometidas con la agenda de cuidado y busca promover prácticas innovadoras en las empresas para su personal. Entidad: UNICEF / + Explora
Iniciativa Transforming MEN'talities	Iniciativa que propone cambiar mentalidades y políticas a través de prácticas sobre masculinidades no restrictivas, involucrando a los hombres en la igualdad de género. Dirigida especialmente a policymakers. Entidad: UNESCO / + Explora

Fuente: elaboración propia.



Casos de estudio

Prácticas empresariales destacadas a nivel global y regional.



GLOBAL

McKinsey & Company

Un programa de reincorporación que brinda apoyo a hombres y mujeres que regresan de la licencia parental.

- **Industria:** Servicios de investigación y gestión empresarial.
- **País:** Global, con sede en Nueva York.

Después de analizar sus métricas internas de retención, McKinsey observó tasas de rotación más altas entre las madres que regresaban de la licencia en comparación con el resto de sus colegas. La empresa creó un programa de reincorporación que incluye un plan personalizado, coaching individual, recursos adicionales para el equipo del colega que regresa durante los primeros seis meses después de la licencia, horarios de trabajo flexibles y beneficios parentales, como el cuidado subsidiado de niños y niñas. El objetivo es garantizar que todos los colegas (hombres y mujeres) reciban apoyo en su regreso luego de licencias superiores a 12 semanas. Desde su inicio, el programa ha experimentado una disminución del 20% en la rotación de las madres consultoras de la Unión Europea al regreso de su licencia.

El caso completo de esta empresa está disponible en el informe [DEI Lighthouse 2024](#) del Foro Económico Mundial.



REGIONAL

BAC

Apoyando al personal en situación socioeconómica vulnerable con soluciones de cuidado para sus hijos e hijas, como parte de la estrategia de sostenibilidad de la institución.

- **Industria:** Banca y Finanzas.
- **País:** Costa Rica.
- Empresa adherida a la IPG en Costa Rica.

En 2017, BAC, en colaboración con la organización **Horizonte Positivo**, implementó una encuesta piloto para conocer la situación del personal y sus familias mediante la medición de la pobreza multidimensional. A partir de estos resultados y como parte de la estrategia de sostenibilidad del Banco, se creó el programa *Red de Cuido*, para ofrecer soluciones de cuidado seguro y de calidad a hijos e hijas del personal de la empresa. Con el respaldo de la Alta Gerencia y el área de Sostenibilidad, esta iniciativa busca priorizar el cuidado



infantil como una responsabilidad empresarial clave. El programa se enfoca en atender las necesidades de colaboradores en situación de pobreza multidimensional con niños y/o niñas menores de 6 años. Además, utiliza un sistema de copago de los servicios de cuidado entre la empresa, el personal y la Asociación Solidaria de Empleados del BAC (ASEBAC). Desde el inicio de la iniciativa, se han incluido en el programa a 39 colaboradores (37 mujeres y 2 hombres), atendiendo las necesidades de cuidado de 49 menores de edad.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Boston Scientific

Apoyando alternativas de cuidado seguro y de calidad para el desarrollo de hijos e hijas del personal de la compañía.

- **Industria:** Fabricación de dispositivos médicos.
- **País:** Costa Rica.
- Empresa adherida a la IPG en Costa Rica.

La empresa identificó la necesidad de cuidado de hijos e hijas en la primera infancia como una razón importante detrás de las salidas voluntarias del personal, especialmente de las mujeres, lo que motivó el diseño del programa **CuiDAR**. Este programa es parte de la Política de DEI de la compañía y se desarrolla en colaboración con AED (Alianzas Empresariales para el Desarrollo), Fundación Dehvi y REDCUCI a través del proyecto Gane Tr3s. **CuiDAR** incluye un plan de vida para cada participante, establece metas en educación y salud y proporciona capacitaciones y tutorías personalizadas. Se requiere una antigüedad mínima en la empresa, buen desempeño y un estudio socioeconómico, con prioridad para el personal en situación más crítica.

Desde la implementación de la iniciativa, 22 mujeres y 2 hombres han sido beneficiarios del programa; 12 familias cumplieron su meta en el ámbito económico; 5 familias en el ámbito de la educación; 3 familias en términos de salud y 4 familias en la mejora de su vivienda.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Comfama

Involucrando a los hombres en una construcción colectiva de la equidad de género y promoviendo la reflexión sobre masculinidades no restrictivas.

- **Industria:** Caja de Compensación Familiar.
- **País:** Colombia.
- Empresa adherida a la IPG en Colombia.



En 2018, la organización creó el programa **Hombres que Cuidan**, en respuesta a los resultados de un diagnóstico que identificó techos de cristal en la organización. El programa está respaldado por la alta dirección e incluye un laboratorio de masculinidades que aborda la transformación de los imaginarios y prácticas que perpetúan roles estereotipados y las violencias de género. Inicialmente, el programa se enfocó en líderes con influencia, pero actualmente se ha expandido a toda la organización, con participantes que se convierten en modelos y mentores para otros hombres en el proceso de aprendizaje y reflexión sobre la masculinidad. Más de 360 hombres han egresado del laboratorio de masculinidades.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Diageo

Apoyando el derecho de todo el personal a planificar y desarrollar su carrera laboral y su vida familiar, a través de un conjunto de políticas y beneficios específicos.

- **Industria:** Comercialización de bebidas.
- **País:** Panamá.
- Empresa adherida a la IPG en Panamá.

Diageo ha realizado cambios significativos en sus políticas y beneficios para respaldar y apoyar el derecho de cada persona a planificar y desarrollar tanto su carrera laboral como su vida familiar. Con este objetivo en mente, la empresa implementó el programa Planificación Familiar, que incluye una serie de políticas y beneficios diseñados para acompañar y brindar el apoyo necesario al personal.

- **Política de licencia familiar.** Ofrece un mínimo de 26 semanas remuneradas para padres y madres, independientemente del género o la antigüedad de la relación laboral. Esta licencia incluye la adopción de niños y niñas. En los últimos 5 años, 18 hombres y 9 mujeres han utilizado este beneficio.
- **Beneficio de adopción.** Ofrece asistencia financiera para empleados y empleadas que hayan completado el proceso de adopción de un hijo o hija menor de 18 años de edad.
- **Directrices de apoyo a la fertilidad.** Ofrece apoyo para las personas empleadas en la compañía que se someten a un tratamiento de fertilidad, independientemente del género, identidad sexual y experiencia personal de fertilidad.
- **Beneficios de apoyo a la fertilidad.** Contempla cobertura de gastos médicos para tratamientos de fertilidad y congelamiento de óvulos.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.



Grupo Danone

Promoviendo la corresponsabilidad en los cuidados, a través de licencias parentales con enfoque inclusivo.

- **Industria:** Producción y distribución de alimentos y bebidas.
- **País:** México.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de México.

La compañía ha institucionalizado una política de licencia parental promovida desde casa matriz y adaptada localmente por Danone México, que promueve la corresponsabilidad en los cuidados y la conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares. Fue diseñada teniendo en cuenta un enfoque inclusivo que considera las distintas realidades y configuraciones familiares. Incluye los conceptos de cuidador primario y secundario y ofrece beneficios para hombres, mujeres y parejas adoptantes, con licencia parental por encima de lo establecido por Ley.

El cuidador primario cuenta con una licencia remunerada de 18 semanas por nacimiento y 14 semanas por adopción, incluyendo las semanas otorgadas por Ley. Adicionalmente, se ofrecen 8 semanas opcionales. El cuidador secundario tiene 10 días de licencia remunerada y 4 semanas optativas. Desde la implementación de la iniciativa, 230 colaboradores han hecho uso de la política parental, ya sea como cuidador primario o secundario.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Fuente: elaboración propia, en base al informe DEI Lighthouse 2023 del Foro Económico Mundial e información aportada por las empresas.



Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo BID en colaboración con el Foro Económico Mundial, con el financiamiento de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa ni los de sus socios el Foro Económico Mundial o la Agencia Francesa de Desarrollo.



