



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**Valor  
Público** Centro de  
estudios  
e incidencia

# **Estrategias para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en el sector privado nacional e internacional.**

# Estrategias para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en el sector privado nacional e internacional

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Marco conceptual</b> .....	<b>3</b>
<b>Ruta metodológica</b> .....	<b>5</b>
<b>Estrategias equilibrio vida personal, laboral y familiar</b> .....	<b>7</b>
<b>Teletrabajo</b> .....	<b>7</b>
Descripción de la estrategia .....	7
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	8
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	9
<b>Flexibilidad horaria</b> .....	<b>11</b>
Descripción de la estrategia .....	11
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	13
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	14
<b>Licencias de maternidad y paternidad extendidas</b> .....	<b>15</b>
Descripción de la estrategia .....	15
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	16
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	18
<b>Estrategias para cuidadores y cuidadoras</b> .....	<b>19</b>
Descripción de la estrategia .....	19
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	21
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	22
<b>Adecuaciones en la infraestructura de la empresa</b> .....	<b>23</b>
Descripción de la estrategia .....	23
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	25
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	26
<b>Licencias y permisos</b> .....	<b>27</b>
Descripción de la estrategia .....	27
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	28
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	29
<b>Capacitación, formación y sensibilización</b> .....	<b>29</b>
Descripción de la estrategia .....	29
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	31
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	32



<b>Programas de bienestar .....</b>	<b>33</b>
Descripción de la estrategia .....	33
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	34
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	35
<b>Planeación estratégica para la conciliación .....</b>	<b>36</b>
Descripción de la estrategia .....	36
Algunas empresas que han implementado estas iniciativas.....	37
Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia.....	38
<b>Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>40</b>



## Introducción

El presente documento recoge los esfuerzos realizados por la Alianza Empresarial por la Equidad de Género desde la generación de evidencia empírica, que presente contribuciones a mejorar la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño. Este informe tiene como propósito la identificación de estrategias que desde el sector privado se han implementado para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, ello en empresas del nivel nacional e internacional.

La importancia de la identificación de estrategias en esta temática tiene como punto de partida los hallazgos arrojados por las líneas de base sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño realizadas para los años 2020 y 2021, así como lo expresado en distintas entrevistas y grupos focales realizados con expertos y empresarios durante los años 2021 y 2022 desde los proyectos adelantados por la línea de gestión del conocimiento de la Alianza, los cuales han contado con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada CIPE.

Este documento presenta en primer lugar un marco conceptual relacionado con la economía del cuidado. En segundo lugar, se describe la memoria metodológica para la realización de esta investigación. En tercer lugar, se presenta el apartado de estrategias, el cual recoge un conjunto de estrategias implementadas para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, allí se presentan nueve grandes grupos de acuerdo con la revisión de literatura: teletrabajo; flexibilidad horaria; licencias de maternidad y paternidad; estrategias para cuidadores y cuidadoras; adecuaciones en la infraestructura de las empresas; licencias y permisos; capacitación y transferencia de conocimiento; programas de bienestar; planes y políticas organizacionales. Cada apartado del texto comprende un conjunto de estrategia, estos se encuentran estructurados de la siguiente manera: 1. Descripción general de la estrategia. 2. Algunas empresas que han implementado estas estrategias. 3. Recomendaciones si su empresa quiere implementar esta estrategia. Al final se presentan las conclusiones generales de este informe.

## Marco conceptual

La dimensión del género es uno de los conceptos a partir de los cuales se han organizado las dinámicas y relaciones sociales a lo largo de la historia. Esta estructura de ordenamiento ha operado en torno a las nociones de la esfera pública y privada, donde los roles masculinos han sido enmarcados en la primera y los femeninos en la segunda (Fraser, 2008). Así, la organización social, política y económica fue comprendida como un escenario predominantemente masculino, mientras que la organización doméstica, privada y de cuidados fue designada como el escenario de la feminidad por excelencia. Es importante



señalar que los cuidados son una variable esencial para el sostenimiento de la vida humana, entendiendo que todas las personas precisan de cuidados en algún momento del ciclo de vida. Sin embargo, los patrones y prácticas culturales inciden en que no todas las personas ofrezcan y ejerzan labores de cuidado, descargando la responsabilidad en una parte de la población, las mujeres (Facultad de Ciencias Humanas y Económicas [FCHE], 2021).

Ahora bien, aunque estas lógicas estructurales se han ido problematizando en la actualidad de la mano de los estudios de género y los movimientos sociales de mujeres, esta organización social se mantiene y se radicaliza en los momentos de crisis económica y social. En concreto, el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado “es realizado desproporcionadamente por las mujeres y los hogares que ellas encabezan suelen contar con más personas en situación de dependencia” (ONU Mujeres, 2018, p. 20). Lo anterior repercute en una desventaja comparativa para las mujeres en la participación y competitividad en escenarios laborales y empresariales, pues implica una inversión de tiempo, trabajo físico y mental que determina el uso del tiempo.

En dicho contexto, se introduce el concepto de la doble jornada o carga laboral, el cual describe el hecho de que las mujeres han aumentado considerablemente su participación en el mercado laboral sin disminuir las cargas del trabajo de cuidado. En otras palabras, esta participación laboral, que es fundamental para la autonomía económica femenina, no ha estado acompañada de una redistribución de las tareas domésticas, lo que aumenta las presiones en la salud mental y física de las mujeres (FCHE, 2021; Saavedra, 2017).

Lo anterior genera una problemática que se evidencia en todo el mundo, y Colombia no se escapa de ello. De acuerdo con la OIT (2020), durante la crisis sanitaria por el COVID-19 las mujeres dedicaron 183 minutos al día al trabajo remunerado y 265 minutos al trabajo de cuidado no remunerado, mientras que los hombres invirtieron 322 minutos diarios en su trabajo remunerado y solo 83 minutos al trabajo de cuidado no remunerado. Para el caso colombiano, las mujeres entre 29 y 38 años son las que más tiempo dedican al TDCNR en la proporción total de las funciones relacionadas a estas labores, con una participación del 80% (DANE, 2022). Esta realidad demanda la consolidación de una corresponsabilidad compartida, donde las empresas son actores estratégicos que pueden aportar a la redistribución de las labores de cuidado no remunerado desde la formulación e implementación de estrategias de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, las cuales tienen su origen en Europa durante los 90.

Sin embargo, debe decirse que estas políticas han sido fuertemente criticadas por la literatura feminista. Por un lado, Judith Astelarra (2006) señala que, en Europa, las políticas de conciliación surgieron con dos objetivos: el fomento del empleo femenino y el aumento de la natalidad. En ambos casos con la intención de aumentar la productividad. Por ello se han centrado en dos tipos de medidas: los permisos de maternidad/paternidad y la provisión de



servicios de cuidado infantil. Si bien se incorporó la posibilidad de que los varones hicieran uso de estos premisos, solo las mujeres los usaron, ya que les facilitaron cumplir con la doble jornada laboral, manteniendo a los varones al margen del trabajo doméstico y de cuidados. Al mismo tiempo, estas medidas en el mercado laboral han aumentado la precariedad laboral de las mujeres. La permanencia de las mujeres en el empleo, como resultado de las medidas de conciliación, ha extendido el trabajo a tiempo parcial femenino contribuyendo a su segregación laboral (Astelarra, 2006).

## Ruta metodológica

El proceso de elaboración del presente informe tuvo como punto de partida la realización de un rastreo documental tanto para el nivel nacional como internacional. Esta identificación de información incluyó literatura académica, informes generados por entidades y organismos nacionales e internacionales, informes generados por las empresas y la identificación de páginas web de empresas y prensa donde se diera cuenta de las buenas prácticas implementadas en la materia.

Luego del rastreo documental se procedió con la identificación y priorización de aquellas fuentes donde se abordarán prácticas concretas y se documentaran aquellas que habían funcionado o generado impactos en los contextos empresariales. Posterior a la identificación y priorización, el equipo investigador realizó la revisión y análisis de cada uno de los documentos, ello con el fin de identificar las estrategias más recurrentes en las empresas e identificar 10 de ellas para la elaboración del presente informe. Durante este proceso se encontró un conjunto amplio de estrategias y actividades desarrolladas por las empresas, las cuales superaban las 10 inicialmente establecidas. A continuación, se presenta una tabla que da cuenta de las principales estrategias de equilibrio vida personal, laboral y familiar identificadas en la literatura:

<b>Tabla 1. Rastreo inicial de Posibles prácticas</b>	
Flexibilidad en horarios de trabajo. Jornada continua. Modificación de horarios laborales según lugar de domicilio o periodos de estaciones climáticas.	Guarderías u opciones de cuidado de niños y niñas en los centros de trabajo o cerca de ellos. (Posibilidad de llevar su mascota al trabajo)
Derecho a la desconexión. Políticas de luces apagadas.	Instalaciones para lactancia en el trabajo
Teletrabajo	Licencias Familiares (matrimonio, cambios de domicilio, cumpleaños, nacimiento, fallecimiento y atención de enfermos)
Capacitaciones en habilidades blandas.	Acceso a servicios de cuidados asequibles y adecuados para los familiares a cargo

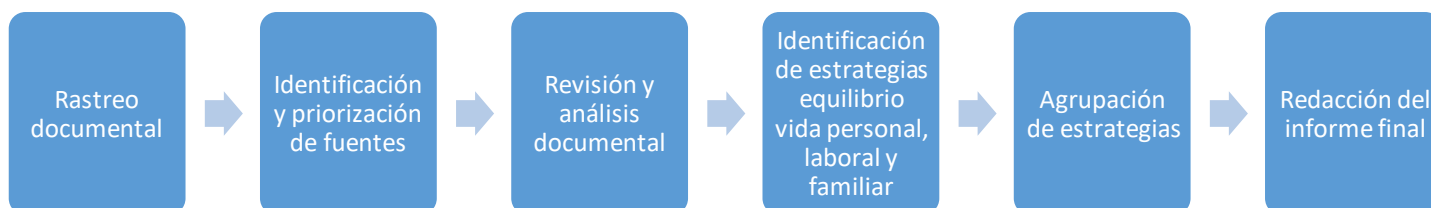


Ofrecer permisos para la formación individual profesional	Bonos económicos para el pago de guarderías o centros de cuidado a niños, adultos mayores y discapacidad.
Espacios de trabajo flexibles tipo coworking o espacios creativos para el trabajo	Permisos para madres y padres adoptantes.
Crear planes y políticas organizacionales que permitan mejorar la normatividad en materia de conciliación	Bolsas de horas o paquetes de acumulación de horas.
Licencias de maternidad y paternidad extendidas	Aproximación al domicilio del lugar de trabajo
Vacaciones y horarios de acuerdo con calendarios escolares. Vacaciones recreativas para los niños en convenios con otras entidades.	Bonos económicos para el acceso a créditos, educación y paquetes turísticos y familiares o programación de actividades extralaborales patrocinadas por las empresas. Programas de bienestar laboral como gimnasios

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el número de prácticas identificadas de manera inicial superaba las 10 estrategias establecidas inicialmente para la elaboración de este informe, el equipo decide realizar grandes agrupaciones o paquetes temáticos en los cuales se pudiesen contener y desarrollar todas las estrategias identificadas. Así, se definieron nueve grandes agrupaciones para la redacción de este informe: teletrabajo; flexibilidad horaria; licencias de maternidad y paternidad; estrategias para cuidadores y cuidadoras; adecuaciones en la infraestructura de las empresas; licencias y permisos; capacitación y transferencia de conocimiento; programas de bienestar; planes y políticas organizacionales.

### Ruta metodológica



Fuente: Elaboración propia



## Estrategias equilibrio vida personal, laboral y familiar

Este apartado contempla la descripción de los nueve grupos de estrategias identificadas a nivel nacional e internacional, cada grupo comprende varias estrategias y acciones implementadas por las empresas, las cuales han presentado contribuciones y avances en la reducción de brechas existentes en materia de trabajo doméstico y cuidado no remunerado. Para cada grupo de estrategias se contempla una descripción general, se presentan algunas empresas que han implementado estrategias de esta categoría y se hacen unas recomendaciones para aquellas organizaciones que deseen llevarlas a cabo.

### Teletrabajo

#### Descripción de la estrategia

A partir de la revisión de literatura realizada, el teletrabajo resaltó como una de las categorías a desarrollar por su expansión en el mercado laboral, especialmente a partir de la pandemia. En términos generales, el teletrabajo denota la posibilidad de llevar a cabo las obligaciones laborales fuera del espacio de trabajo, apoyándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La importancia de esta categoría radica en reconocer que los horarios y lugares de trabajo pueden reñir con las responsabilidades familiares que, tradicionalmente, han estado sobre los hombros de las mujeres. Por tanto, pensar estrategias de conciliación no solo mejorará la productividad organizacional, también tendrá alguna incidencia en los procesos de equidad de género (OIT, 2009b).

El teletrabajo, hace parte de la caja de herramientas para construir procesos laborales que faciliten el día a día de los y las empleadas. El desarrollo de esta estrategia puede adaptarse a las realidades de cada organización y a las necesidades de sus colaboradores, así, algunas personas podrán desempeñar sus labores permanentemente desde el teletrabajo mientras que otras deberán alternar entre el hogar y la empresa (OIT, 2009b). Estos detalles no solo dependen de la naturaleza de las actividades, sino también de las capacidades de la organización y las necesidades o situaciones extraordinarias emergentes de las y los empleados.

A nivel internacional, esta práctica lleva varias décadas gestándose en los países más desarrollados de occidente. Desde principios los 2000 empiezan a aparecer políticas públicas en Europa promoviendo prácticas de teletrabajo. Así, para el caso europeo en 2003 ya había un 13% de teletrabajadores asalariados y más del 20% en Estados Unidos (Querol y Sáez, 2011). Esta realidad fue rápidamente acelerada en el mundo en el 2020, especialmente en Latinoamérica, donde “se estima que mientras que en 2019 solamente un 3% de los





trabajadores practicaban de esa modalidad de teletrabajo, ese número aumentó entre 10% y 35% durante la pandemia” (Silva y Pavón, 2022).

Para el caso colombiano, desde el 2008 se cuenta con un marco legal que contempla el teletrabajo como una modalidad de organización laboral. Esta estrategia se encuentra altamente expandida en el país, según un estudio del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el número de teletrabajadores “se ha incrementado en más de 385 % en los últimos años, pasando de 31.500 en 2012, a más de 122 mil teletrabajadores en el año 2018” (MinTIC, 2020). Además, para el caso de las empresas antioqueñas, los datos de la actualización de la línea de base sobre de la situación de las mujeres en el sector empresarial, el Ranking Par 2021 identifica que el 92% de las empresas del departamento ya implementan medidas de este tipo.

Dicho esto, la estrategia de teletrabajo puede desarrollarse desde diferentes actividades, las cuales serán aplicadas o no bajo los criterios de la empresa. El Banco Interamericano de Desarrollo establece diferentes alternativas que pueden ser aplicadas dentro de la modalidad de teletrabajo, la primera es el trabajo en casa utilizando tecnología de desempeño, esto implica un control del empleado a través de sistemas de *logueo* que establezca horarios de conexión delimitados o medir el trabajo según proyectos y objetivos. Una segunda modalidad es el teletrabajo híbrido, donde este se ejerce de manera ocasional, con movilidad y realizando tareas puntuales fuera de la oficinas o en ciertos días de la semana. Una tercera modalidad es el teletrabajo offshore, que surge de la tercerización y la prestación de servicios en otras localidades distintas a las de la organización (Silva y Pavón, 2022).

Finalmente, otra buena práctica dentro de la estrategia de teletrabajo es la implementación del derecho a la desconexión laboral, una práctica que permite a los teletrabajadores cuidar sus tiempos de descanso, recuperación y uso del tiempo libre. Es importante recordar que Colombia incorporó este derecho a la desconexión en la ley 2191 de 2022, con el fin de incentivar que en el teletrabajo respete el horario laboral frente al uso generalizado de la tecnología como medio laboral (Colmena Seguros, 2022). Con esto se identifican cuatro formas sencillas en que se ha implementado la estrategia de teletrabajo, en las organizaciones está seleccionar las alternativas que mejor se adapten a sus especificidades a partir de las necesidades de sus colaboradores.

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

A nivel nacional e internacional se cuenta con varios ejemplos de empresas que han implementado estrategias de teletrabajo para conciliar la vida personal, laboral y familiar. A continuación, se presentan algunos casos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:



- **Instituto Costarricense de Electricidad (ICE):** esta empresa estatal de electricidad y telecomunicaciones de Cosa Rica llevó a cabo un plan piloto desde noviembre de 2007 a mayo de 2008. Este plan piloto se hizo con 16 colaboradores que realizaron tareas específicas desde el hogar, permitiendo evidenciar beneficios que sobrepasaron las expectativas: las metas se cumplieron en un 175% y mejoró la planificación y control de las actividades, así como los productos a cargo del teletrabajador (OIT, 2009b). A partir de estos datos, en 2008 la empresa envió a 1.000 de sus 15.000 empleados a trabajar desde casa, permitiendo generar “mayor productividad, menos niveles de estrés y, en el caso de las mujeres, hay un alivio importante porque pueden atender mejor a su familia” (El Empleo, 2008).
- **Bancolombia:** es una de las empresas del grupo financiero multinacional colombiano, y en el 2012 se embarcó en la tarea de buscar formas de trabajo innovadoras y flexibles. Bajo el acompañamiento de MinTIC empezaron la construcción del esquema de teletrabajo, logrando que hasta 2018 tuvieran más de 1500 teletrabajadores. Entre los beneficios que se reportan está una mejor calidad de vida ya que no gastan tanto tiempo transportándose de un lugar a otro, pueden pasar tiempo de calidad con las familias, tienen mayor autonomía y gozan de herramientas tecnológicas aseguradas por la empresa que permiten obtener los resultados esperados. De igual forma, la empresa ha evidenciado incrementos en la productividad de estos trabajadores y sus niveles de satisfacción en la organización, ratificando el objetivo de volverse una organización más atractiva para las nuevas generaciones (MinTIC, 2018).
- **Famisanar:** Es una Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo, desde el 2011 fueron pioneros en la implementación de la estrategia de teletrabajo, y recibieron el acompañamiento de MinTIC. Entienden el teletrabajo como una modalidad que mejora la calidad de vida, que además aporta beneficios de fidelización y aumento de la productividad en un 35%. En 2017 informaron que contaban con 213 teletrabajadores, lo que se manifestaba en un 90% de mejoras en condiciones de salud y lazos familiares, un 40% de ahorro y un avance del 42% en el cumplimiento de metas (Famisanar, 2017).
- **Iberdrola:** Es un grupo empresarial del sector energético español, que ha manifestado su compromiso con la igualdad, la calidad de vida y la excelencia profesional. Esto se ha materializado en la adopción de estrategias para la conciliación de la vida laboral y familiar a través de medidas para que la experiencia de la maternidad y paternidad no riñan con una carrera profesional exitosa. Entre las medidas adoptadas se encuentra la flexibilidad para que los empleados compatibilicen su vida con el teletrabajo (Iberdrola, s.f.).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia



Teniendo en cuenta la revisión de estrategias y literatura, es preciso ahondar en algunas recomendaciones que permitan a las empresas de distintos sectores y tamaños adelantar iniciativas de este tipo. A continuación, se presentan algunas:

- En primer lugar, se resalta que esta estrategia puede ser implementada por distintos sectores y tamaños en el contexto empresarial dado que no implica un aumento de costos y puede hacerse de manera escalonada y selectiva. Aunque el teletrabajo ha demostrado que puede reducir costos de espacio de oficina, es necesario que la empresa evalúe cuál será la redistribución e inversión de sus recursos para garantizar una experiencia de teletrabajo exitosa, por ejemplo, en la dotación de herramientas tecnológicas y softwares especializados.
- Se reconoce que hay niveles de jerarquía o áreas de trabajo que demandan mayor presencialidad que otras, en este caso, la empresa deberá hacer una evaluación que le permita determinar el alcance del teletrabajo para sus colaboradores. Por tanto, es necesario definir si el teletrabajo será permanente o mixto, es decir, si se intercambiará con días o semanas de presencialidad. Al respecto, se recomienda definir “los ritmos y formas de comunicación, el flujo de información, los tiempos de atención y descanso y, en resumen, describir un procedimiento razonable y consensuado” (Querol y Sáez, 2011, p. 15)
- La implementación de esta estrategia debe acompañarse con un análisis de riesgos y un establecimiento de criterios claros y definidos. Si bien la pandemia aceleró estos procesos, también implicó un aumento de los problemas en temas de trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, pues se desdibujó el límite entre la vida laboral y la personal. De acuerdo con la OIT (2009b), “la realización del teletrabajo sostenido en el tiempo puede conducir al aislamiento y a jornadas laborales muy extendidas, debido a que no existe una clara separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre” (p. 4). Por tanto, la empresa debe estructurar un plan que calcule los posibles riesgos y las formas de aplacarlos.
- Es importante contar un plan de acción para la implementación de la estrategia, que permita definir tiempo, escalonamiento, beneficiarios, monitoreo y evaluación, etc. Esto permitirá que la implementación sea planificada y tenga más probabilidades de éxito.
- Debe buscarse la transversalización del enfoque de género en esta iniciativa, esto no implica ofrecerla única o mayoritariamente a mujeres, sino hacer una evaluación de las necesidades de los y las colaboradoras que tengan responsabilidades de cuidado o requerimientos especiales.
- Es importante que, dentro de las posibilidades, la empresa realice charlas o talleres donde se trabaje la redistribución de cargas de cuidado y jornadas laborales, de tal forma que se cree consciencia en torno a la importancia de dividir y separar espacios



y marcar límites, para evitar que las diferentes modalidades del teletrabajo se vuelvan abrumadoras.

## Flexibilidad horaria

### Descripción de la estrategia

Teniendo en cuenta las agrupaciones realizadas a partir de la revisión de literatura, las estrategias asociadas a la flexibilidad en los entornos laborales se asocian con un conjunto de prácticas, cuyo propósito es la generación de cambios en las concepciones que se tienen sobre las condiciones en las que los empleados dan cumplimiento a los objetivos y metas que se trazan dentro de la empresa asociados con las funciones propias de su cargo. La flexibilidad horaria refiere a una mayor libertad por parte del empleado para combinar su vida privada y familiar con la jornada laboral (Meil, Et. Al, 2007).

Si bien dentro de este documento en otros capítulos se encontrarán estrategias asociadas a la flexibilidad, como el teletrabajo o la adecuación de infraestructura física, en este apartado al hablar de flexibilidad horaria se entiende la forma como desde las empresas se ha adaptado la duración de la jornada laboral para aportar a la reducción de brechas existentes entre hombres y mujeres en materia de economía del cuidado. Algunas de las estrategias exitosas identificadas en clave de flexibilidad son: las bolsas de horas o la posibilidad de acumular horas de trabajo para liberar jornadas, semanas comprimidas, jornadas continuas, políticas de luces apagadas, la adecuación de los periodos de vacaciones de los empleados según los calendarios escolares, así como la modificación de los horarios laborales según calendarios escolares, especialmente en países que cuentan con estaciones donde de manera permanente se generan cambios en los horarios escolares.

Además de la flexibilidad horaria, se argumenta desde la literatura que no existe una conciliación entre los horarios laborales, comerciales y escolares, asunto que sustenta la necesidad de revisar el tema horario dentro de las empresas en el contexto de la economía del cuidado, en tanto se considera que el horario laboral establecido es un horario masculinizado que desconoce la existencia de responsabilidades familiares y personales. Por lo anterior, los horarios escolares por ejemplo se han pensado adaptándose más a los tiempos de las amas de casa, sumado a ello los horarios comerciales en muchos casos riñen con los horarios laborales, por lo cual los colaboradores deben solicitar en muchos casos permisos o días de descanso para realizar diligencias personales (Hernández & Ibarra, 2019).

Las estrategias de flexibilidad horaria son las más comunes dentro de las empresas desde la literatura nacional e internacional revisada asociada al equilibrio vida personal, laboral y familiar. Sumado a ello, en el contexto de la pandemia por el Covid-19 se registró un



incremento de las empresas que implementan esta iniciativa, por ejemplo desde la encuesta realizada a 53 empresas en 2020 por la Iniciativa de Paridad de Género de Panamá, la medida de apoyo a la conciliación más implementada por las empresas fue la flexibilidad horaria (73%), seguida del control de las horas extras trabajadas por sus colaboradores (62%) y otra el control de envío de correos por fuera del horario laboral (Iniciativa de Paridad de Género de Panamá, 2020, P. 12-13).

Continuando con el nivel internacional, un estudio realizado con 140 emprendedores en Filipinas frente a las estrategias que implementan para lograr el balance vida personal, laboral y familiar, posicionó la flexibilidad horaria como una de las más utilizadas, donde un 60% de los encuestados señaló utilizarla (Edralin, 2019).

En el contexto colombiano, según el estudio realizado en 2019 desde la Iniciativa de Paridad de Género de Colombia, el 70% de las empresas pertenecientes a esta iniciativa implementaron estrategias asociadas a la flexibilidad horaria, seguida de la gestión de turnos de trabajo (53%) (Iniciativa de Paridad de Género Colombia, 2019). En el contexto antioqueño, de acuerdo con la línea de base actualizada para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género 2020 y 2021 partiendo de los datos del Ranking Par de Aequales, durante el año 2020 el 85% de las empresas antioqueñas implementaron horarios flexibles o escalonados, esto para 2021 disminuyó a 79%, también se destacan estrategias relacionadas como días flexibles para cuidar dependientes o fechas especiales, en 2020 el 92% de las empresas antioqueñas lo implementaba y en 2021 ello desciende a un 89%.

Existen diversos estudios que evidencian que las empresas que implementan estrategias asociadas a la flexibilidad horaria generan impactos positivos en la satisfacción con el trabajo de los empleados (Baltés, Et. Al, 1999). Sumado a ello, implementar estrategias de este tipo ha disminuido los índices de absentismo laboral en las empresas, ya que sus colaboradores ajustan sus horarios de acuerdo con sus obligaciones en entornos familiares y personales, ello se relaciona con mayor compromiso organizativo por parte de los empleados (Biedma & Medina, 2014). Otros de los beneficios para las empresas tiene que ver con la retención del talento humano, reducción en la rotación de personal, mejoras en la competitividad de la empresa y créditos de carácter reputacional y posicionamiento de la empresa (OIT, 2009a).

En materia de beneficios de esta estrategia, la rentabilidad y productividad también presentan márgenes positivos para las empresas, por ejemplo, en la investigación realizada en el año 2004 por Philipa Yasbek se identificó que el 90% de las empresas estadounidenses cuentan con estrategias de equilibrio vida personal, laboral y familiar, de estas se destacan retornos positivos de inversión, por ejemplo de la flexibilidad horaria en un 46%, además se identificaron mejoras ostensibles en la productividad de los trabajadores en turnos de horas cortos menores a las 8 horas (Yasbek, 2004).



Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

Existen un conjunto de empresas que han implementado la flexibilidad horaria con el fin de generar equilibrios en la vida personal, laboral y familiar. A continuación, se presentan algunos casos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:

- **Arada Ingeniería Agroindustrial, S.L:** esta mediana empresa de ingeniería civil es una empresa reconocida en el contexto español por la implementación de buenas prácticas asociadas a la equidad de género. Se destaca por contar con altos niveles de flexibilidad horaria en el marco de la empresa, su buena práctica está asociada a garantizar procesos de formación para el liderazgo femenino y el desarrollo profesional que tengan en cuenta la gestión del tiempo, sumado a ello ofrece un amplio paquete de procesos de formación en distintos horarios teniendo en cuenta las condiciones de flexibilidad horaria en las que laboran sus colaboradores (Red DIE, 2016a).
- **Repsol:** esta multinacional energética y petroquímica con sedes en varios países del mundo, cuenta con una estrategia de flexibilidad horaria implementada desde un protocolo que incorpora la gestión del tiempo de trabajo por parte de sus empleados, a través de la implementación de un banco de tiempo, “los cerca de 4.000 empleados de Campus Repsol, la sede central de la compañía en Madrid, disfrutan de programas flexibilidad horaria de dos horas de entrada (de 7.30 a 9.30 horas), así como de la posibilidad de disminución del tiempo de comida que permite adelantar la hora de salida, la jornada intensiva durante los meses de verano (de junio a septiembre, ambos inclusive) y todos los viernes del año” (Expansión, 2019, p. 1).
- **Delphinus, Grupo AXO S.A y Kraft Foods México:** son empresas mexicanas dedicadas al sector servicios y comercio se han destacado por la aplicación de horarios flexibles u horarios combinados, para los colaboradores de la empresa que trabajan y estudian. En el caso de grupo AXO cuenta con un programa interno de becas y formación del talento humano, el beneficio de la flexibilidad horaria es una estrategia complementaria que busca compaginar los horarios de estudio y trabajo de sus colaboradores (Inmujeres, 2010).
- **Morgan y Morgan:** empresa de consultoría jurídica ubicada en Panamá, destacada por sus buenas prácticas en la implementación de horarios flexibles enfocados en las necesidades de cuidado que tienen sus colaboradores (Iniciativa de Paridad de Género de Panamá, 2020).
- **Microsoft y Pfizer:** empresas multinacionales dedicadas a los campos de tecnología y farmacéutico con sedes en distintos países, las cuales incorporan dentro de sus iniciativas políticas de flexibilidad laboral (González & Rodríguez, 2019).





- **Cipres Seguridad y Protección LTDA:** empresa de vigilancia y seguridad privada colombiana que ha implementado estrategias asociadas al salario emocional, entre ellas la flexibilidad horaria, el trabajo por turnos rotativos los cuales son acordados y manejados por los empleados (Gómez, Et. Al, 2017).
- **Avancop, Grupo Nutresa, Cementos Argos y Bancolombia:** son algunas de las empresas antioqueñas que fueron destacadas con buenas prácticas y políticas de flexibilidad laboral por parte de la Alcaldía de Medellín (2019) en su informe *Gestión para buenas prácticas de equidad de género en las empresas*.

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias asociadas a la flexibilidad horaria:

- Esta estrategia puede ser implementada por empresas de distintos sectores y tamaños ya que no implica incurrir en grandes costos para su puesta en marcha. Es importante que la empresa evalúe de manera detallada el tipo de actividad económica que desarrolla y cómo sería el logro de esos objetivos en distintos escenarios que contemplen la flexibilidad horaria, ¿Tendría algún costo para la empresa la modificación de los horarios de trabajo? ¿Qué actividades dentro de la empresa pueden funcionar con esta estrategia? ¿Existen cargos o actividades que no se ajusten a la flexibilidad horaria?
- Uno de los primeros elementos para tener en cuenta es identificar las necesidades de los colaboradores de su empresa en función de sus horarios, definir criterios incluyentes que garanticen el acceso de todos los colaboradores a este beneficio. Además de evaluar las necesidades con los colaboradores, algunas empresas han implementado valoraciones con el núcleo familiar según las necesidades particulares, en aras de cerrar las brechas en el marco de la economía del cuidado. Esto pasa por estudiar los horarios laborales en relación con los horarios escolares o comerciales, lo cual posibilite a sus colaboradores realizar otras actividades asociadas a sus responsabilidades personales y familiares.
- Establecer un marco formal dentro de la empresa donde se implementen las estrategias o políticas concretas frente a la flexibilidad laboral y los procedimientos para ello.
- Promover cambios culturales en el entorno de las empresas, desde los cuales se valoren los logros de los objetivos y resultados en vez del cumplimiento y control de la presencialidad y horario laboral.
- Realizar todas las actividades de la empresa en el marco de los horarios laborales, esto aplica especialmente para procesos de capacitación y formación, los cuales en muchos casos se programan en horarios posteriores a la jornada laboral, restando la



posibilidad a muchos colaboradores de asistir ya que tienen responsabilidades personales y familiares luego de su jornada laboral.

- Se sugiere iniciar pruebas piloto con algunos colaboradores para evaluar el funcionamiento de esta medida, con el fin de ajustar mejor al contexto de su empresa la flexibilidad horaria.
- En el contexto colombiano la Ley 1857 de 2017 es un instrumento normativo que las empresas deberán consultar para implementar iniciativas de este tipo, allí se indica que el trabajador y el empleador podrán convenir un horario y condiciones de trabajo flexibles para facilitar el cumplimiento de los deberes familiares como el cuidado de personas en situación de vulnerabilidad (Iniciativa de Paridad de Género de Colombia, 2019, p. 120. Esta recomendación también debe ser tenida en cuenta para el conjunto de estrategias que se desarrollarán en el apartado de licencias y permisos.
- Uno de los riesgos asociados a la flexibilidad horaria se encuentra relacionado con sobrecargas de trabajo para los empleados en los momentos en los que se encuentran en las oficinas o en sus horarios laborales. Este riesgo debe ser mitigado a partir de la generación de cambios en las empresas que midan más a sus empleados por el logro de objetivos que por las horas que efectivamente dedican a sus funciones.

## Licencias de maternidad y paternidad extendidas

### Descripción de la estrategia

La maternidad y la paternidad son escenarios fundamentales para la vida de los niños y niñas, por tanto, garantizar su ejercicio desde la seguridad, la salud y la corresponsabilidad es primordial para el bienestar de la sociedad. Bajo esta realidad, en 1919 la OIT había propuesto un convenio para proteger a las trabajadoras durante y después del parto, sin embargo, fue hasta finales del siglo XX que los padres hicieron parte de esta responsabilidad familiar en las normas internacionales de derechos humanos (Ryder, 2014). Así, las licencias de maternidad y paternidad pasaron a ser parte de los derechos laborales que permiten conciliar los roles productivos y reproductivos para la crianza, el cuidado sensible y el desarrollo infantil (Bilo y Tebaldí, 2020). Por ello, las licencias extendidas se consideran parte del banco de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que se desarrollarán en este apartado.

En América Latina la mayoría de los países ya cuentan con un marco legal definido y estricto que obliga a las organizaciones y empresas a otorgar licencias de maternidad y paternidad a sus colaboradores. Para el caso colombiano, la Ley 2114 de 2021 establece que la licencia de maternidad obligatoria será remunerada y de 18 semanas, mientras que la de paternidad será únicamente de 2 semanas, se destaca que en la legislación colombiana esto no excluye a las madres y padres adoptantes. Como se observa, la licencia de paternidad en el país sigue siendo reducida, dificultando el cambio cultural en torno al ejercicio de la paternidad





corresponsable (DANE, et al., 2020). Así, las empresas pueden involucrarse en la ruta hacia la equidad implementando licencias de maternidad y paternidad adicionales a las contempladas por la ley o licencias no remuneradas sin pérdida de empleo por las mismas razones (OIT, 2009c).

En primer lugar, las acciones en relación con las licencias de maternidad pueden tomar diferentes matices en un respectivo plan de acción empresarial, bien sea cambiando ciertos permisos o ampliando el beneficio. Se ha identificado que las empresas pueden extender la licencia de maternidad, establecer un regreso escalonado o una modificación en el horario después del cumplimiento de la licencia (ACT/EMP y OIT, 2017). Como una primera estrategia, las empresas pueden extender la licencia de maternidad conservando o disminuyendo en algún porcentaje la remuneración establecida por la ley o, se han rastreado casos de PYMES que implementan una licencia extendida no remunerada. Por otra parte, esta estrategia también puede desarrollarse a través de un regreso escalonado o progresivo al lugar de trabajo después de cumplir con la licencia, o el establecimiento de horarios cortos o propicios para la madre y el ejercicio de sus labores de cuidado (González et al., 2019).

En segundo lugar, es fundamental que la conversación sobre las licencias paternidad se instale no solo en las empresas sino también en el Estado, de tal forma que se generen los incentivos públicos para incorporar su extensión en la ley (Giraldo y Buitrago, 2015). Frente a esta necesidad, las empresas suelen priorizar la extensión de las licencias de paternidad en alguna de las modalidades que se describieron en el párrafo anterior, aumentando el tiempo con remuneración total, parcial o sin remuneración, y estableciendo regresos escalonados. Ahora bien, una de las problemáticas con esta licencia es que, dado el marco cultural, los padres no siempre hacen uso de esta o no la toman por completo, por lo que una buena práctica que se ha identificado tiene que ver con acciones de capacitación y sensibilización en paternidades compartidas y corresponsabilidad, una forma de incentivar una experiencia exitosa en las semanas de la licencia de paternidad (Pozzan, et al., 2022; Hernández y Ibarra, 2019).

Para el caso antioqueño, la línea de base sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial a partir de los datos del Ranking Par 2021, permite identificar que solo el 34% de las empresas implementan políticas de regreso escalonado para madres, en contraste con el 21% que lo ofrecen para padres. Esto es un ejemplo de cómo se refuerzan divisiones de trabajo tradicionales, donde el cuidado se concibe como un ejercicio correspondiente a las madres. Además, solo el 39% ofrecen días libres por adopción de hijos e hijas, incluyendo a las familias homoparentales.

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas



A nivel nacional e internacional se han identificado varios casos de empresas que han implementado estrategias de licencias de maternidad y paternidad extendidas remuneradas y no remuneradas, que se extienden a madres y padres adoptantes. A continuación, se presentan algunos ejemplos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:

- **Grupo PLBrasil:** es una empresa de Brasil que ofrece servicios y trámites para resolver procesos en organizaciones públicas y privadas desde la implementación de soluciones de negocio. Este grupo se adhirió voluntariamente al Programa Empresa Ciudadana, el cual permite ampliar licencias de maternidad y paternidad de 120 a 180 días para madres y de 5 a 20 días para padres. Además, esta empresa garantiza licencias para la adopción de niños, incluso por parejas homoparentales (Bilo y Tebaldi, 2020).
- **Telstra:** Es una empresa australiana del sector de información y comunicación que formuló una política de familia enfocada a todas las personas que ejercen roles de cuidado. Adicional a los subsidios del gobierno, la empresa otorga una licencia de 16 semanas remuneradas a la persona que sea cuidadora principal y 2 semanas a la persona que sea cuidadora secundaria. Después de este periodo se da la opción de tomar una licencia no remunerada. La empresa afirma que los beneficios de licencia combinados con el trabajo flexible ayudan a los y las colaboradoras a combinar responsabilidades laborales y familiares (ACT/EMP y OIT, 2017).
- **Vodafone:** Esta es una empresa de telefonía móvil que ha construido todo un andamiaje de políticas de conciliación de vida laboral y familiar. Allí las empleadas pueden solicitar permiso remunerado con una antelación de 15 días a la fecha prevista del parto, además después de haber cumplido su licencia y hasta cumplido el primer año de cada hijo las trabajadoras prestarán servicio de lunes a viernes, desde las 9:00am hasta las 3:00pm, siendo liberadas del trabajo en jornada de tarde, sin que eso afecte la remuneración establecida en jornada normal. Por otro lado, para los padres, Vodafone extiende la licencia de paternidad 5 días más a los señalados por la ley.
- **Cementos Argos y Celsia:** son dos empresas de cementos y energía que ocuparon el segundo y tercer lugar en la categoría Empresa Privada en el Ranking PAR Medellín 2019. Por su parte, Argos ha implementado acciones de regreso progresivo después de culminada la licencia de maternidad y paternidad, licencia de maternidad extendida y la incorporación de una licencia especial para hombres el mes siguiente al nacimiento de sus hijos. Y Celsia se destacó por los tiempos extendidos de licencia de maternidad y paternidad (Grupo Argos, 2019).
- **Johnson & Johnson:** En Colombia desde el 2017, esta transnacional fue pionera en ofrecer una licencia de paternidad global de ocho semanas que puede ser tomada por los padres en cualquier momento durante el primer año de vida de su bebé, esto es 6 semanas adicionales a las contempladas por la ley colombiana. Se destaca que esta



política incluye actividades de sensibilización sobre la paternidad y el rol de los padres en el cuidado de los recién nacidos (ONU Mujeres, 2020). Esto ha reportado beneficios en la atracción y retención de talento humano en la empresa.

- **Ecopetrol:** esta empresa colombiana es la segunda petrolera más grande de Latinoamérica, entre sus políticas de conciliación cuentan con licencias de maternidad y paternidad extendidas. Para el caso de las madres ofrecen, primero, trabajo por turnos que implican 2 semanas de permiso remunerado adicional y, segundo, trabajo sin turno que es media jornada diaria de descanso durante las siguientes 4 semanas. Para los padres ofrece un permiso remunerado durante 3 días después del vencimiento de la licencia (Ecopetrol, 2019).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, es preciso desarrollar algunas recomendaciones para las organizaciones que deseen implementar acciones asociadas a la estrategia de licencias de maternidad y paternidad:

- El primer elemento para tener en cuenta es la capacidad económica de la empresa que desea implementar estrategias de extensión de licencias de paternidad y maternidad. Será preciso realizar un análisis financiero y de riesgos que permita establecer cuáles serán las condiciones de esta extensión, si será completamente remunerada por la empresa, si será parcialmente remunerada o si no habrá remuneración alguna. Esta última opción suele ser implementada por pequeñas empresas que no cuentan con un músculo financiero suficiente.
- Es importante establecer un proceso de seguimiento a las estrategias de este tipo, porque las necesidades, la cultura y la corresponsabilidad varía de acuerdo con cada territorio. Por tanto, se recomienda que la empresa realice un seguimiento y evaluación periódica que permita conocer cómo están tomando esta medida los padres y las madres, para saber qué modificaciones o acciones adicionales se deben llevar a cabo.
- Le corresponde a la empresa explicar, comunicar y clarificar las condiciones y circunstancias en que las licencias de maternidad y paternidad están disponibles, bien sea desde la ley o desde la política empresarial en caso de que se otorguen mayores beneficios (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, s.f.).
- Culturalmente, la paternidad continúa siendo pormenorizada o minimizada en el cuidado de niños y niñas, ignorando que esta participación del padre puede beneficiar no solo el desarrollo de los niños y niñas, sino también aportar en la disminución de brechas de género. Así, las “prácticas internacionales señalan la necesidad de ampliar los permisos parentales plenamente remunerados para incentivar a los padres a



participar en el cuidado de los niños y niñas” (Bilo y Tebaldi, 2020, p.73). Esto sugiere la implementación de diferentes incentivos positivos y negativos.

- A nivel económico, se sugiere buscar reducir los riesgos económicos de implementar y llevar a cabo estas estrategias mediante la provisión de seguridad social que reduzca los costos para los empleadores. Este tema está ampliamente relacionado con la legislación existente en cada país, sin embargo, debe ser especialmente considerado para los grupos de trabajadores que tienen una menor capacidad contributiva a la seguridad social.

## Estrategias para cuidadores y cuidadoras

### Descripción de la estrategia

La economía del cuidado hace referencia al conjunto de actividades y prácticas cotidianas realizadas por los sujetos, las cuales son necesarias para su supervivencia y la satisfacción de sus necesidades básicas, una comprensión amplia de la labor de cuidador o cuidadora desde esta perspectiva incluye

El autocuidado, el cuidado directo de otras personas (la actividad interpersonal de cuidado), la provisión de las precondiciones en que se realiza el cuidado (la limpieza de la casa, la compra y preparación de alimentos) y la gestión del cuidado (coordinación de horarios, traslados a centros educativos y a otras instituciones, supervisión del trabajo de cuidadoras remuneradas, entre otros). (Rodríguez, 2015, p. 36).

Este tema adquiere cada vez mayor relevancia a la hora de medir el desarrollo y calidad de vida en los países, en tanto la economía del cuidado se ha reconocido como una actividad económica que implica costos y genera valor. El Convenio 156 de la OIT se establece que los Estados deben garantizar a aquellas personas con responsabilidades familiares y de cuidado, la posibilidad de ejercer su derecho a desempeñar un empleo desde la garantía de igualdad de oportunidades laborales. De ahí se destacan algunos casos éxitos tales como: licencia para acompañamiento de hijos/as por cuestiones de salud y educación (Brasil); licencia de hasta cuatro horas diarias en caso de enfermedad de hijo menor de un año (Chile) y ampliación del tiempo de duración del beneficio de la guardería infantil (Brasil y Paraguay) (PNUD & OIT, 2009, p. 41)

En el caso colombiano la Ley 1413 de 2010 decidió incluir la economía del cuidado conformada por el trabajo de hogar no remunerado en el Sistema de Cuentas Nacionales, hecho que ha posibilitado al DANE realizar mediciones más precisas sobre este tema. De acuerdo con el DANE, para el año 2021 en Colombia se dedicaron un total de 6.418.829 horas al cuidado y apoyo a personas en el hogar, de estas 1.329.782 fueron dedicadas por hombres, mientras que las mujeres dedicaron 5.089.047 horas al cuidado durante 2021 (DANE, 2021). Ello evidencia que las mujeres participan en una mayor proporción en las



labores del cuidado en relación con los hombres. En Colombia, las labores de cuidado ocurren principalmente al interior de los hogares en forma no remunerada, en el año 2020 en estudio realizado por ONU Mujeres, el DANE y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer se evidenció que las mujeres cuidadoras con participación en el mercado laboral tienen efectos negativos sobre sus ingresos, “el ingreso laboral promedio mensual de las personas cuidadoras que trabajan para el mercado es 27% menor para las mujeres en comparación con los hombres, y en comparación con las mujeres que no proveen cuidados es en promedio 11% menor” (DANE et al., 2020, p. 66).

En el contexto antioqueño, de acuerdo con la línea de base actualizada para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género 2020 y 2021 partiendo de los datos del Ranking Par de Aequales, durante el año 2020 el 92% de las empresas antioqueñas implementaron días flexibles para el cuidado de dependientes, para el 2021 este porcentaje descendió a un 89%. Desde esta línea de base para Antioquia, según la encuesta en equidad de género de la ANDI para el año 2019, de las 353 empresas encuestadas el 7,1% de ellas cuentan con servicios de guardería o brindan bonos de cuidado para los hijos.

Teniendo en cuenta este panorama en relación con el cuidado y la participación de las mujeres en el mercado laboral, se identificaron en la revisión de literatura un conjunto de estrategias en las empresas orientadas a brindar beneficios a sus colaboradores en la materia, algunas de las estrategias fueron: bonos para pago de guarderías; bonos para pago de centros de cuidado de personas en discapacidad, adulto mayor e infancia, acceso a servicios de cuidado para sus colaboradores; aproximación de las empresas al lugar de domicilio; programas de reconexión laboral para aquellas personas que por labores asociadas al cuidado tuvieron que abandonar por varios años sus empleos; reducciones de jornada por cuidado de menor o persona con discapacidad; permisos retribuidos por periodos específicos de tiempo en caso de hospitalización; horas anuales para poder acompañar a familiares de primer grado a tratamientos médicos graves; información, capacitación y ayudas a los empleados para el cuidado de personas dependientes.

Implementar este tipo de estrategias al interior de las empresas implica realizar acciones que fomenten la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, ello pasa por la generación de

Transformaciones al interior de las empresas que generen ambientes, condiciones, culturas y reglas en los que se tengan en cuenta las diferencias entre padres de familia y otros individuos con personas bajo su cuidado (sean mujeres u hombres) y aquellos trabajadores que no tienen esas responsabilidades (Iniciativa de Paridad de Género de Colombia, 2019, p. 148).

Sumado a ello, estas estrategias tienen impactos positivos en las economías nacionales, en tanto se fomenta la generación de empleo a través de la implementación de ofertas de cuidado, además se promueve la idea de que el cuidado es una responsabilidad social a través



del cambio de estereotipos de género asociados a las labores del cuidado (PNUD & OIT, 2009, p. 17). Sumado a ello, para los empleados se reducen los niveles de estrés generados por las labores del cuidado, mejora el ambiente laboral y la satisfacción con el empleo, asunto que se traduce en mejores niveles de productividad (OIT, 2009a). En el caso de los centros de cuidado o bonos de cuidado ofrecidos por parte de las empresas se han evidenciado impactos positivos en relación con la reducción de los índices de ausentismo laboral (Idrovo, 2006).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

Existen un conjunto de empresas que han implementado estrategias asociadas al cuidado con el fin de promover el equilibrio en la vida personal, laboral y familiar. A continuación, se presentan algunos casos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:

- **Vodafone:** operador multinacional de telefonía móvil con sede principal en el Reino Unido, esta empresa cuenta con una política de excedencia laboral ampliada por cuidado de familiares e hijos, estos últimos pueden ser biológicos o adoptivos.
- **Programa Nacional Wawa Wasi Perú:** si bien este es un programa del Estado Peruano, se destaca porque en asocio con la empresa privada desde el año 1994 recibe a niños cuyos padres se encuentran insertos en el mercado laboral este es uno de los principales requisitos del programa, bajo el modelo de cuidado diurno de hogares donde durante 8 horas se brinda el cuidado y alimentación de los niños, en horarios que son pactados de acuerdo con los horarios laborales de los padres. Este programa a su vez cuenta con una versión institucional, donde se tiene el auspicio de las empresas, “el programa hace énfasis en la responsabilidad de los empleadores de colaborar con la calidad de vida y la tranquilidad doméstica de sus trabajadoras y trabajadores” (OIT, 2011, p. 46).
- **Empresas que integran la iniciativa ClosinGap (Merck, MAPFRE, Repsol, Vodafone, Meliá Hotels International, Mahou San Miguel y Solán de Cabras, BMW Group, L’Oréal, PwC, Bankia, Grupo Social ONCE y KREAB):** su estrategia es el mantenimiento de los beneficios sociales al menos durante el primer año, en los casos en los que los trabajadores opten por una excedencia para el cuidado de hijos. Reducciones de jornada por cuidado de menor o de persona con discapacidad y horas anuales para acompañar a familiares de primer grado a tratamientos médicos graves (ClosinGap, 2020).





- **Caja Madrid:** Reducciones de jornada laboral para madres que deban cuidar a un hijo enfermo (Caballero, 2000).
- **Esenttia, Efigas, Farmaceutica Roche:** son algunas de las empresas colombianas que han implementado bonos para el cuidado y estrategias de flexibilidad horaria para cuidadores, especialmente en casos de enfermedad o cuidado de menores de edad (Revista Semana, 2019).
- **Grupo Coomeva:** ofrece beneficios a sus colaboradores y sus familias en materia de cuidado, especialmente el cuidado por enfermedad (Great Plance to Work, 2022).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias asociadas a las labores de cuidado:

- Un elemento importante a tener en cuenta es que, si efectivamente se quieren lograr impactos sobre el tiempo y dedicación a las labores de cuidado, las estrategias aquí propuestas se deben complementar con otras presentadas en otros capítulos tales como el teletrabajo, las licencias, las adecuaciones de infraestructura, estrategias de bienestar laboral, entre otras. La empresa podrá iniciar por aquellas que se ajusten más a sus capacidades, pero se debe proyectar con el tiempo un conjunto amplio de estrategias de cara a intervenir los patrones sociales y culturales que subyacen a las labores de cuidado.
- En el caso de que sea una micro o pequeña empresa puede iniciar ofreciendo procesos de capacitación y formación a sus colaboradores en los que se identifique la importancia de las labores del cuidado, además impulsar estrategias con las familias para que estas responsabilidades no recaigan de manera exclusiva en las mujeres.
- Las grandes empresas teniendo en cuenta sus capacidades pueden adoptar estrategias asociadas a dar bonos de cuidado o subsidios a sus colaboradores, especialmente en el caso de familiares o hijos con problemas de salud o necesidades especiales, este tipo de estrategias precisan de la destinación periódica de un presupuesto por parte de la alta dirección de la empresa.
- Al igual que en las estrategias de flexibilidad horaria, los bonos de horas o jornadas flexibles para el caso de cuidadores también son estrategias fáciles de implementar por cualquier empresa independiente de su tamaño y sector. Para ello es importante que desde la alta dirección se identifiquen de manera clara las necesidades en cada



uno de los casos, con el fin de definir los horarios que más se ajusten según la situación de cada empleado y su familia.

## Adecuaciones en la infraestructura de la empresa

### Descripción de la estrategia

Hasta el momento se han descrito una serie de estrategias de conciliación que no siempre requieren un cambio infraestructural o una inversión física en la organización, sino que pueden ser implementadas mediante políticas, normas, protocolos, decisiones, etc. Sin embargo, en la revisión de literatura se encontraron distintas estrategias orientadas a estos cambios de orden material que conducen a mejoras en las labores de cuidado y conciliación, por lo que se dedicará un apartado para la descripción de estas posibles estrategias.

En este punto, la maternidad y la paternidad tienen un rol fundamental, por lo que parte de estas estrategias están destinadas exclusivamente para padres y madres responsables de cuidado. El primer caso para tener en cuenta es el establecimiento de salas de lactancia en los espacios de trabajo, entendiendo que todas las mujeres deberían tener derecho a un tiempo remunerado para ejercer esta labor. Sin embargo, “solo 42 países contemplan el derecho a tales instalaciones, lo que cubre apenas a seis de cada 10 madres potenciales en el mundo” (Pozzan, et al., 2022, p. 7). Esta cifra es preocupante dado que la lactancia refiere beneficios importantes tanto para la salud de la madre como la del hijo/a, los cuales se reportan en la disminución de demanda de servicios curativos y en el aumento de la productividad (OIT, 2009c).

Para el caso colombiano se advierte un avance significativo con la Ley 1823 de 2017, la cual establece que todas las organizaciones privadas con capitales de 1500 salarios mínimos o más o con capitales menores, pero con más de 50 trabajadoras, deberán disponer en el entorno laboral salas de lactancia dignas para que las mujeres ejerzan la lactancia en la jornada laboral (Ley 1823, 2017). Para el caso antioqueño, la línea de base permitió conocer que el 58% de las empresas que se midieron en el Ranking Par cuenta con estas salas. Es de señalar que la creación de salas de lactancia en el entorno laboral no exime a la empresa de asegurar el disfrute del tiempo legalmente destinado para la lactancia, y será la madre quien elija si hará uso del espacio o no. Es importante resaltar que, según varios estudios, los beneficios de la lactancia para el niño, la madre y el empleador compensan los costos de la implementación de la medida (Pozzan, et al., 2022).

Otra estrategia que hace parte de esta categoría es la implementación o disposición de guarderías o entornos de cuidado para niños y niñas en la empresa. En el apartado de estrategias para cuidadores y cuidadoras ya se había mencionado la alternativa de disponer bonos, subsidios o ayudas económicas para recibir servicios de guardería. Este apartado va





más allá e invita a las empresas a construir al interior de sus instalaciones o a pocos metros de ella centros de cuidado infantil, donde los padres y madres puedan llevar a sus hijos/as durante el cumplimiento de su jornada laboral. Debe tenerse en cuenta que estos servicios son fundamentales para el desarrollo infantil, generan empleo y permiten reducir el tiempo dedicado a las labores domésticas y de cuidado no remunerado, al mismo tiempo que permite a las mujeres regresar y mantenerse activas en el mercado laboral (Pozzan, et al., 2022).

Esta estrategia puede desarrollarse de diversas maneras, su particularidad dependerá del músculo financiero de la organización, de la pertinencia de sus instalaciones y de la articulación exitosa con actores clave públicos y privados que participen del proceso (Bilo y Tebaldi, 2020). La empresa puede por sí sola, o mediante alianzas público-privadas o desde la articulación con otras empresas ofrecer este servicio en su organización de manera permanente. En caso de no tener las capacidades suficientes, es posible recurrir a la disposición de un espacio de guardería o de cuidado infantil por períodos específicos en el año, por ejemplo, en vacaciones o navidad (Red DIE, 2016b).

A nivel internacional el panorama al respecto no es muy alentador, según el proyecto Mujer, Empresa y el Derecho del Grupo Banco Mundial, en el 2016 solo 11 de 50 países examinados tienen una ley que obligue a los empleadores a proporcionar servicios de cuidado infantil (Corporación Financiera Internacional [IFC], 2019). Por otro lado, para el año 2020 el 8% de las empresas antioqueñas contaban con servicios de guarderías o lugares para niños en el espacio laboral, cifra que incrementa para 2021 en un 19%. A nivel internacional se ha mostrado que estas iniciativas permiten reducir la rotación y absentismo del personal, aumentar la productividad y el bienestar, la atracción de mejores trabajadores e inversionistas, y el mejoramiento de la reputación (IFC, 2019).

Ahora bien, no todas las estrategias se limitan a los cuidados maternos y paternos, sino que tienen que ver con el cuidado de sí y los espacios para la conciliación con la vida personal. En primer lugar, se encuentra la creación y adecuación de espacios de coworking, estps puede ser una estrategia beneficiosa para la empresa y sus colaboradores, permitiendo reducir gastos operacionales y ofrecer flexibilidades según las necesidades del negocio. Además, lo que se ha reconocido es que iniciar en esta modalidad permite a las empresas dotarse de un elemento diferenciador para el reclutamiento y retención de talento humano (RRHH Digital, 2022).

En segundo lugar, se sugiere que las empresas adapten sus lugares de trabajo para promover la presencia y cuidado de las mascotas de los colaboradores, pues esta es una preocupación para gran parte de empleados millennials y centennials. Esta no es una medida menor, pues según National Institutes of Health “tener una mascota mejora la salud de las personas al reducir el estrés, la sensación de soledad, la ansiedad, depresión, mejora las habilidades sociales y responsabilidad entre otros beneficios” (López, 2022). Estas mejoras pueden ser



extrapoladas al entorno laboral. En Colombia, este asunto no es menos importante, según las encuestas se destaca que 6 de cada 10 hogares tienen alguna mascota, y dejarlas solas en casa empieza a preocupar (Ramírez, 2022).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

La revisión de la literatura permitió rastrear casos de éxito nacionales e internacionales que implementaron estrategias de este tipo y lograron mejorar los rendimientos de su empresa. A continuación, se señalan algunas empresas exitosas.

- **Ben & Jerry's:** Esta es una empresa estadounidense que fabrica helados, yogures y sorbetes. Las oficinas de esta empresa permiten a todos sus empleados llevar a sus perros todos los días. Para esto dispuso de espacios adecuados y cómodos, así como de premios y alimentos para consentir a los perros de sus colaboradores (Weepec, 2022).
- **Banco Santander:** Esta entidad financiera nacional construyó unos espacios llamados Work Café, una apuesta por la innovación y el progreso. Este concepto de oficina está diseñado para acoger eventos, charlas, conferencias y cursos, donde las personas pueden trabajar al tiempo que se relacionan con otros profesionales (Santander, 2021).
- **IBM Chile:** Esta es una empresa estadounidense de tecnología y consultoría que participó en el programa Sello de Igualdad de Género en Chile. Esta empresa estableció una guardería para lograr la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados. Lo más destacado de esta empresa es que realizó una encuesta y grupos de estudio para mapear y entender correctamente las necesidades de sus colaboradores, lo que le permitió crear un servicio de cuidado regular. Esta guardería se ubicó al frente del edificio de IBM en Chile, y aunque se prioriza el acceso a los empleados, también puede ser usada por la comunidad (IFC, 2019).
- **Clínica Foscal:** Esta es una clínica colombiana que creó un servicio de guardería llamado Foskids, brindando espacios para el juego, las tareas, talleres artísticos y otras actividades. Este espacio fue creado para los hijos de trabajadores, pacientes y familiares para contribuir al cuidado de los niños y niñas, mientras los padres y madres ejercen sus labores. Es un espacio de 222 metros cuadrados con 5 ambientes para niños y niñas entre los 15 meses y los 10 años. Esta guardería tiene un costo la hora, sin embargo, los empleados tienen el 50% de descuento (Clínica Foscal, 2017).
- **Nestlé:** Esta es una compañía líder en nutrición y bienestar que ha formulado una política de protección a la maternidad para sus empleados en el mundo. A raíz de esta política se avanzó en varios asuntos, entre ellos la disposición y adecuación de salas de lactancia, logrando tener más de 190 salas en todas sus instalaciones en el mundo (Nestlé, 2015).



## Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la revisión de literatura se extraen varias recomendaciones para las empresas que deseen aplicar algunas de las estrategias relacionadas con las adecuaciones infraestructurales:

- Para disponer una empresa Pet friendly no se requiere una inversión económica muy fuerte, sin embargo, va más allá de simplemente permitir el ingreso de mascotas. Como primera medida es necesario que en el edificio donde está la oficina permitan el ingreso de las mascotas. De igual forma, es una decisión que debe evaluarse con todo el personal para buscar un consenso y que no sea una decisión unilateral. Esto implica asegurarse que no haya personas alérgicas, en caso de haberlo se puede analizar la posibilidad de disponer espacios concretos para las mascotas (Infojobs, s.f.). Por otro lado, la empresa debe considerar qué recursos debe disponer para crear las comodidades y el espacio necesario para las mascotas, de tal forma que tenga un puesto de comida e hidratación o zonas de descanso y juego. Para esto se debe considerar si la empresa contará con algún personal de atención, si permitirá un tiempo de juego y salidas para que las mascotas hagan sus necesidades o si planteará la posibilidad de ofrecer un seguro de mascotas (Infojobs, s.f.).
- Es importante aclarar que para la construcción de espacios de coworking se deben considerar medidas de flexibilización que fueron descritas anteriormente, por tanto, será necesario que, si la empresa no tiene diseñadas estas medidas al momento de establecer este espacio, inicie con su formulación. Debe recordarse que esta medida será fundamental para empresas que, con la pandemia, hayan tenido dificultades para rentabilizar el espacio ya que es una medida de optimización de costos.
- La gestión de los espacios coworking implica una mayor inversión de recursos, por una parte, porque la empresa debe decidir quién será el encargado de dicha gestión, si será la empresa o si va a delegar esto a un operador de coworking. Esto se refiere a las labores de diseño del espacio, la inversión inicial, la contratación y gestión de suministros, limpieza, instalación e infraestructura tecnológica y de internet (RRHH Digital, 2022).
- En relación con las salas de lactancia, es necesario que la empresa se guíe por la reglamentación de su país, conocer si el Estado ofrece algún tipo de apoyo para financiarlas o si los costos correrán por cuenta del empleador. En esta medida, será preciso hacer un estudio de costos para saber cuál debe ser la inversión para disponer de estas salas y designar a un responsable de la operación de las mismas (Bilo y Tebaldi, 2020).
- Debe recordarse que en Colombia ya hay una ley que, según determinadas características, obliga a las empresas a construir las salas de lactancia. Desde el Ministerio de Salud se sugieren varias recomendaciones, primero, es preciso tener un



protocolo o una política empresarial que establezca los lineamientos. Segundo, se debe construir y dotar un espacio físico salubre, cómodo y acondicionado para reducir al mínimo los riesgos de contaminación, esto debe contemplar el proceso de extracción, conservación y transporte de leche materna. También es importante formar a las mujeres en el proceso de lactancia sobre este tema y los cuidados que se deben tener en cuenta (MinSalud, 2012).

- En general, es necesario que las organizaciones y empleadores destinen un espacio y unas actividades que les permitan conocer las necesidades y tiempos de cuidados de padres y madres de su empresa, ello para tomar decisiones en estas estrategias acertadas y pertinentes.
- Respecto a las guarderías o centros de cuidado infantil dispuestos y construidos por la empresa, se recomienda que establezcan un sistema que proporcione información a los padres sobre el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. Esto puede contemplar la realización de talleres para padres, foros, programas sobre parentalidad y paternidad corresponsable, etc. (IFC, 2019). Algunas preguntas por resolver por parte de la empresa al momento de establecer una guardería son: ¿quién serán admitidos? ¿será solo para hijos e hijas de empleados y se extenderá a hijos e hijas adoptivas? ¿el empleador implementará recursos para asegurar el transporte de los niños y niñas? ¿En qué horarios y momentos de año se ofrecerá el servicio de guardería? ¿tendrá en cuenta la jornada laboral de los empleados?

## Licencias y permisos

### Descripción de la estrategia

Como se ha evidenciado a lo largo de este informe, son diversas las iniciativas implementadas por las empresas para contribuir al equilibrio vida personal, laboral y familiar de sus colaboradores, muchas de estas iniciativas son complementarias entre sí y se asocian con las libertades en torno a la gestión del tiempo y horarios. Como ya se ha evidenciado la mayoría de empresas adoptan horarios de trabajo flexible, teletrabajo y flexibilidad horaria cuando se es cuidador, la extensión de licencias en casos de maternidad y paternidad, entre otras.

Adicional a estas estrategias, también se identificaron un conjunto de empresas que cuentan con licencias y permisos especiales, distintos a los ya establecidos por la normatividad de algunos países. Estas licencias y permisos se orientan a ocasiones como matrimonios, cumpleaños, cuidado personal y desarrollo personal, formación y capacitación, fallecimientos, cambios de domicilio, permisos por enfermedades o atención a mascotas o animales de compañía, permisos y horas de lactancia, permisos para asistir a reuniones escolares o actividades de los hijos, licencias y permisos para mujeres que han sido víctimas de violencia de género en los entornos laborales como mecanismo transitorio de protección, entre otros.



En algunas empresas cada una de las actividades enunciadas cuenta con permisos especiales en términos de horas o días, sin embargo, hay empresas que otorgan bolsas o paquetes de horas, tiqueteras o cuponeras a sus empleados, para utilizar los permisos y licencias en las actividades que ellos prefieran. Estos permisos también pueden ser otorgados como incentivos por antigüedad, por logros o metas importantes realizados por el colaborador en el marco de las actividades de la empresa, actuando como mecanismos para incentivar a los empleados (Gómez, Et. Al. 2017).

Además de los ya expuestos, existen otro conjunto de licencias y permisos que pueden ser no remunerados, en este caso muchas empresas otorgan estas licencias por el mediano y largo plazo y garantizan los aportes a los sistemas de seguridad social, prestaciones sociales y demás beneficios, los cuales son asumidos por la empresa durante el tiempo de licencia del empleado (Ayuntamiento de Madrid, 2007).

En el caso español, la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Eeal decreto legislativo 1 de 1995), establece tiempos para algunas de estas licencias y permisos. Por ejemplo, el permiso por matrimonio son 15 días naturales y permiso por cambio de domicilio un día. En el caso colombiano, la Ley 1280 de 2009 concede una licencia de 5 días hábiles por fallecimiento de un familiar, ello independientemente de si es modalidad contratación o laboral (Ayala del Pino, 2015).

En el contexto antioqueño, de acuerdo con la línea de base actualizada para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género 2020 y 2021 partiendo de los datos del Ranking Par de Aequales, durante el año 2020 el 73% de las empresas que se midieron contaban con licencias y permisos adicionales a lo contemplado por la ley, este porcentaje decreció durante 2021 donde solo un 56% afirmaron contar con estas iniciativas.

En este caso se han evidenciado impactos positivos en la motivación de los colaboradores en los entornos y la satisfacción laborales al sentir que sus necesidades personales y bienestar se encuentran incluidos en las agendas de sus empresas, especialmente desde la adopción de otro tipo de permisos que sobrepasan aquellos establecidos en la normatividad laboral (Biedma & Medina, 2014).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

Existen un conjunto de empresas que han implementado estrategias de licencias y permisos con ocasión de distintas actividades asociadas a la vida personal y familiar de sus colaboradores A continuación se presentan algunos casos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:



- **AVANCOP:** Pequeña empresa antioqueña cooperativa de ahorro y crédito, esta otorga permisos a sus colaboradores para asistir a momentos especiales con sus familiares (Alcaldía de Medellín, 2019).
- **Agencia de Aduanas Jorge Vega:** Esta agencia ubicada en Valparaíso Chile cuenta con 20 empleados, con ellos se implementan licencias y permisos especiales asociados a estrategias de flexibilidad horaria (Acción RSE, 2006, P. 22).
- **Pesquera Melinka:** empresa chilena dedicada a la industria de productos de mar congelados, cuenta con 85 empleados, los cuales tienen acceso a un conjunto de días anuales de permiso remunerados (Acción RSE, 2006, p. 25).
- **MAPFRE España:** compañía multinacional de seguros, tienen una serie de cláusulas establecidas para la reducción de jornadas de las víctimas de violencia de género que pueden disfrutar también de permisos específicos (González & Rodríguez, 2019).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias asociadas a licencias y permisos:

- Las empresas pueden acordar con sus colaboradores el diseño de un sistema de permisos especiales, distintos a los ya establecidos por la ley, pero que apunten a una mejora en la calidad de vida de sus colaboradores. Estos esquemas deben contemplar las necesidades de los empleados y ser analizados a la luz de los intereses de la empresa, que permitan que eventualmente los colaboradores puedan participar en actividades extralaborales que su vida personal y familiar exige.
- Las licencias y permisos buscan generar condiciones de flexibilidad para sus colaboradores, por lo cual es importante que estos efectivamente contribuyan a la disminución de brechas. Por lo anterior, no se pueden confundir licencias y permisos no remunerados o existentes por ley con otras iniciativas remuneradas, además las licencias y permisos no pueden traducirse luego en más carga laboral para quien decide optar por estas opciones, la idea es que se direccionen al logro de objetivos y metas de la empresa, pero flexibilizando las condiciones y tiempos para hacerlo.

## Capacitación, formación y sensibilización

Descripción de la estrategia

Aunque la equidad e igualdad de género es un tema ampliamente abordado en occidente y los estados democráticos liberales, a nivel cultural la comprensión del problema es ambigua en entornos sociales y cotidianos. Así, es frecuente encontrar señalamientos relativos a la igualdad formal que poseen las mujeres o el problema de la discriminación positiva para favorecerlas, lo que denota cierto desconocimiento y falta de comprensión sobre los





escenarios y las dimensiones más complejas y estructurales en que se manifiesta hoy la desigualdad de género. Enfrentarse a esta dificultad requiere de herramientas y estrategias pedagógicas que permitan establecer un diálogo colectivo y plural, lo cual puede gestarse en procesos de talleres de formación y sensibilizaciones. Además, es preciso focalizar procesos de capacitación a hombres y mujeres que estén diseñados con enfoque de género. Se entiende que estos procesos son fundamentales para incorporar los valores y perspectivas de género en la organización y su personal, permitiendo:

Desarrollar los planes de carrera de las y los profesionales, para capacitar en nuevas habilidades dentro de la formación continua. Incluir la perspectiva de género en los planes de formación significa tener en cuenta los diferentes puntos de partida que tienen hombres y mujeres en los entornos laborales y garantizar que ambos tendrán las mismas oportunidades. (Red DIEa, 2016, p.5)

Por tanto, un primer acercamiento a estos procesos puede ser desde la formación y sensibilización en temas de brechas para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, así como los estereotipos y roles de género desde la economía del cuidado y el trabajo doméstico no remunerado. Ello buscando exponer los conceptos principales y las brechas existentes en la actualidad y, así, consolidar una comprensión de las consecuencias de estas desigualdades para las mujeres y las empresas (Inmujeres, 2005). Esta primera modalidad puede llevarse a cabo desde una apuesta al cambio cultural, los imaginarios y las creencias, de tal forma que se logre generar conciencia mediante la reflexión. Usualmente, estas sensibilizaciones se realizan mediante talleres, conferencias, foros y charlas donde se usan metodologías aplicadas para que las personas entiendan las consecuencias de la desigualdad de género, bien sea desde estadísticas, testimonios o experimentos sociales a razón de la modificación de los roles tradicionales entre mujeres y hombres (Inmujeres, 2010).

Para el caso antioqueño, por ejemplo, se sabe según la línea de base que el 74% de las empresas en 2021 realiza y/o ha contratado programas de sensibilización, capacitaciones o charlas sobre equidad de género. Al respecto, es importante que los procesos de sensibilización ocurran dentro del horario laboral, de tal forma que no riñan con las actividades personales y familiares que los y las colaboradoras deben llevar a cabo.

Por otra parte, una segunda modalidad de esta estrategia va más allá de la sensibilización sobre las desigualdades de género y se enfoca en los procesos, protocolos y lineamientos de capacitación y formación del personal. Esto se refiere a la adquisición de competencias, conocimientos y habilidades diferenciadas como: liderazgo, corresponsabilidad en las labores de cuidado, habilidades blandas, formación en profesiones tradicionalmente masculinizadas o feminizadas, etc. (González y Rodríguez, 2019). En esta medida, las empresas pueden adoptar procesos de capacitación y formación encaminados a promover la



incorporación de hombres y mujeres en actividades tradicionales del sexo opuesto. Para ello es importante mapear las necesidades de cada género en la empresa en función de sus horarios y actividades fuera del entorno laboral, usando criterios de inclusión y analizando la probabilidad de conciliar la vida familiar y laboral (Inmujeres, 2010).

Estas capacitaciones deben planearse desde la transversalización del enfoque de género, pues en ocasiones las ligerezas en la planeación generan exclusión o preferencias sesgadas según los temas a tratar. Esto es importante ya que la participación en los procesos de capacitación y formación puede ser desigual entre hombres y mujeres en dos sentidos, la cantidad de cursos y horas de formación, y los contenidos desarrollados en los cursos. Al respecto, “los planes de formación no contemplan sus necesidades e intereses profesionales, ni su situación familiar específica, ya que siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares” (Chillida y Guerra, 2008, p. 32).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

A nivel nacional e internacional existen diversas empresas que han diseñado procesos, protocolos, programas y demás estrategias de formación, capacitación y sensibilización, permitiendo eliminar sesgos y brechas relacionadas con la conciliación familiar, laboral y personal en sus entornos de trabajo. A continuación, se presentan algunos casos:

- **Hospital de la mujer:** es una unidad de salud centralizada en México que desde el 2003 formuló una política para la creación de una cultura de equidad con base en los valores y derechos humanos. Esta política estableció el desarrollo de cursos de sensibilización a todo el personal y la capacitación al comité de equidad de género para la formación a facilitadores (Inmujeres, 2005).
- **Grupos Nutresa:** Es un conglomerado de procesamiento de alimentos en Colombia, han tenido múltiples avances en políticas y estrategias de equidad de género, entre ellas se cuentan algunas relacionadas con formación, capacitación y sensibilización. Estos procesos se hacen en el marco del respeto a los derechos humanos y el reconocimiento de la importancia de los espacios personales y familiares, por ejemplo, los procesos de capacitación se adaptaron a la virtualidad para aquellos que no podían estar en las empresas. Además, realizaron con sus aliados y colaboradores historietas de sensibilización donde se trataron temas de acoso laboral y sexual y discriminación debido al género, así como sensibilizaciones sobre la gestión de género en las compañías en el ámbito organizacional en la gestión humana (Grupo Nutresa, 2018).
- **Contraloría General del Gobierno del Estado de Colima:** Si bien esta es una entidad pública, su práctica cuenta con elementos que pueden ser extrapolados a una organización privada, pues hace parte de la certificación del Modelo de Equidad de





Género MEG 2003. Esta estrategia partió de un diagnóstico de necesidades de capacitación para identificar los cursos que necesitaban los/as colaboradores/as para desempeñar mejor sus funciones, apuntando al crecimiento profesional y las condiciones de equidad de género (Inmujeres, 2010).

- **Bepensa:** es un grupo empresarial mexicano compuesto por varias compañías de distintos sectores. Esta empresa creó una estrategia inicial de sensibilización, difusión y apoyo a la cultura de igualdad de oportunidades en hombres y mujeres, dirigida a todos los segmentos de la organización. Esta estrategia se desarrolla en una cápsula animada con personajes caricaturizados que simulan de ocupación áreas de trabajo de hombres y mujeres, este fue el primer ejercicio y la temática cambia cada 3 meses (Inmujeres, 2010).
- **EPM:** Esta es una empresa colombiana que inició el proceso de formación de 35 mujeres en el programa Técnica en Electricidad Industrial, el cual se desarrolla en alianza con la institución el SENA. Con esta oportunidad se espera romper los paradigmas y estereotipos de género que relegan a las mujeres a los espacios de cuidado o servicios, aportando a la equidad de género en el sector. En este proceso las seleccionadas recibirán un sostenimiento del 50% del salario mínimo y un 100% cuando inicien la práctica (EPM, 2022).
- **Generali:** Es un grupo multinacional de la industria de los seguros española donde la diversidad e inclusión son pilares de la organización. En los últimos años han implementado medidas dirigidas a fortalecer las habilidades blandas desde el empoderamiento y promoción del talento femenino. Para ello la empresa formula Planes de Igualdad donde se establecen medidas y se organizan programas de *mentoring*. Además, desarrollan un curso de igualdad obligatorio para toda la plantilla de formación sobre igualdad de género con un curso online sobre sesgos de género para todos los trabajadores (Generali España, s.f.).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias concernientes a capacitaciones, formación y sensibilizaciones:

- Las empresas que decidan llevar a cabo estrategias de capacitación, formación y sensibilización pueden realizarlo desde dos vías: pueden ser procesos adelantados por el comité o el área encargada de tema de género, inclusión y diversidad de la empresa, o bien pueden contratar con entidades y consultoras externas para que lo lleven a cabo de manera periódica.
- Es fundamental que se estructure un plan de trabajo para llevar a cabo estrategias de este tipo, donde se dejen claros varios asuntos: a quiénes estarán dirigidos, cuántas



personas participarán en cada sesión, cuál será la metodología para implementar, cuál será el cronograma que se va a establecer, cuáles serán capacitaciones y sensibilizaciones dirigidas únicamente a hombres y cuáles serán únicamente para mujeres, entre otras cuestiones. Este nivel de organización permitirá darle continuidad, pertinencia y estabilidad en el tiempo a las estrategias.

- Dado que se ha evidenciado que las capacitaciones, formaciones y sensibilizaciones suelen ser mayormente aprovechadas por hombres debido a, principalmente, fallas y ligerezas en la planeación, se recomienda a las empresas fijar horarios donde las mujeres y los hombres puedan cumplir las responsabilidades en lo familiar y lo personal, por lo que se sugiere que sea en el horario laboral y en las instalaciones de la empresa (Alcaldía de Medellín, 2019).
- De igual forma debe haber un proceso de difusión y divulgación exitoso, asegurándose que la convocatoria llegue de manera transparente, clara y efectiva por los canales de comunicación interna. Tenga en cuenta que las herramientas tecnológicas como el correo y los portales externos e internos son importantes recursos para lograr objetivos de sensibilización (Inmujeres, 2010).
- Se recomienda a la empresa que organice equipos mixtos y equilibrados sin exclusión o preferencia de acuerdo con el tema, el género o la edad. El supuesto del cual se parte es que toda la información es importante para todo el personal (Alcaldía de Medellín, 2019).

## Programas de bienestar

### Descripción de la estrategia

Los programas de bienestar son un conjunto de estrategias que apuntan al bienestar físico y emocional de los colaboradores de la empresa, estos contribuyen al equilibrio vida personal, laboral y familiar desde el autocuidado y estrategias enfocadas en la mejora de la calidad de vida de los empleados. Este conjunto de estrategias desde la literatura ha tomado el nombre de salario emocional, su propósito es la satisfacción de las necesidades individuales o familiares de los colaboradores a través de distintas compensaciones, así, el salario emocional

Engloba cualquier clase de compensación, contribución no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Se denomina salario porque busca la identificación y la relación con la contraprestación, también con la reciprocidad, equidad y frecuencia emocional, porque con independencia del satisfactor de que se trate, vacaciones o atención a necesidades personales, busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos y muy especialmente a los motivos trascendentes (Gómez Rodríguez, Et. Al. 2017, p. 17).

Son muchas las empresas que además de lo dispuesto por la ley, incorporan en sus políticas organizacionales estrategias desde el salario emocional, algunas de las identificadas en la



literatura nacional e internacional son: bonos económicos para el acceso a créditos, apoyo económico para la educación de los colaboradores y sus familias, paquetes turísticos y familiares, programación de actividades extralaborales patrocinadas por las empresas, programas de bienestar laboral como gimnasios, acceso a terapias psicológicas, spa, yoga, seguros médicos familiares, baile y convenios con centros de bienestar, vacaciones recreativas para los hijos de sus colaboradores, canales de comunicación para ofrecer apoyo social ante dificultades personales que puedan afectar trabajo y hogar, estrategias para mejorar el clima laboral, entre otros.

En el contexto antioqueño, de acuerdo con la línea de base actualizada para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género 2020 y 2021 partiendo de los datos del Ranking Par de Aequales, durante el año 2020 el 69% de las empresas que se midieron contaban con servicios de bienestar para que se gestione mejor el tiempo desde alianzas o subsidios, este porcentaje aumento a un 73% en el año 2021. Según la encuesta en equidad de género de la ANDI para el año 2019, de las 353 empresas encuestadas en el Departamento el 58,5% implementan estrategias para el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores y el 21,2% implementaron estrategias de mentoring o sponsorship para promover el liderazgo de las mujeres de la empresa.

Estas estrategias tienen un impacto directo en la satisfacción laboral de los colaboradores, pues buscan que los empleados se sientan incluidos, escuchados y valorados. También contribuyen a aumentar el sentido de pertenencia por la empresa y garantizan la retención del talento humano en las organizaciones, apuntando a valorar el nivel individual y las capacidades de los empleados motivando su parte personal con distintos incentivos (Hurtado & Taquez, 2001). Sumado a ello, se ha evidenciado que el estrés en entornos laborales se encuentra relacionado con los conflictos para conciliar distintas esferas, por lo cual implementar estrategias de bienestar orientadas al manejo del estrés contribuye a las estrategias de conciliación (Biedma & Medina, 2014).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

Existen un conjunto de empresas que han implementado programas de bienestar con ocasión de distintas actividades asociadas a la vida personal y familiar de sus colaboradores. A continuación se presentan algunos casos que fueron destacados y documentados como buenas prácticas desde la literatura revisada:

- **Facebook, AVON y Google:** son empresas reconocidas por implementar estrategias que piensan en la calidad de vida de sus colaboradores, estas empresas han implementado paquetes de bienestar laboral como acceso a gimnasios, bonos para el



bienestar personal y familiar que involucran distintas actividades para el empleado y su familia, entre otros (Hurtado & Tanquez, 2001).

- **AVANCOP:** Pequeña empresa antioqueña cooperativa de ahorro y crédito, esta entrega apoyos económicos para que mujeres y hombres que componen la empresa puedan estudiar (Alcaldía de Medellín, 2019).
- **BANCOLOMBIA:** Realizan diagnósticos para conocer las necesidades de los hombres y las mujeres que componen la entidad, las entrevistan personalmente en temas relacionados con las condiciones laborales entre otros, ello con el fin de direccionar el diseño de estrategias de bienestar enfocadas en necesidades (Alcaldía de Medellín, 2019).
- **Marodri, S.L:** empresa española de servicios de limpieza y mantenimiento ha implementado estrategias de formación sobre gestión de conflictos e inteligencia emocional entre sus colaboradores (Red DIEa, 2016).
- **Wal-Mart de México y Centroamérica:** la buena práctica “Biblioteca y videoteca” surgió para ofrecer a los empleados y sus familias material informativo para su desarrollo profesional y personal. Los asociados pueden consultar los libros y videos disponibles en la página de intranet y pedirlos a préstamo (Inmujeres, 2010).
- **Kraft Foods México:** entre las buenas prácticas de bienestar de esta empresa se destacan cursos de desarrollo personal (Escuela Deliciosa), kraftitos Day (invitación a hijas/os del personal para que convivan con sus padres y madres en las plantas, abierto para personal sindicalizado y administrativo), semana de la salud (Kraft pagó 50% de la vacuna del papiloma humano para las empleadas, dando también precios preferenciales a sus familiares), apoyo a la comunidad a través de la responsabilidad social. Sus colaboradores pueden participar cada año en la Maratón de la Ciudad de México y por cada kilómetro recorrido la empresa dona un kilo de alimento, recopilándose más de ocho toneladas de comida en promedio (Inmujeres, 2010).
- **Grupo Financiero Scotiabank México:** implementó la estrategia *Live*. Live es una marca dentro de Scotiabank que reúne todos los esfuerzos de la compañía sobre bienestar y calidad de vida agrupadas en las cinco vocales: A, E, I, O U, que tienen una función especial: A: Asesoría sobre vida y estabilidad, es una línea telefónica que administra la empresa ICAS. E: Espacio sobre vida y estabilidad, es la parte electrónica de Live con información de la Clínica Mayo. I: Información sobre vida y estabilidad, es un boletín impreso con información de la Clínica Mayo. O: Opciones sobre vida y estabilidad, por ejemplo, trabajo flexible, nutrición, deportivos, etcétera. U: Unión para la vida y estabilidad, actividades de unión e integración, por ejemplo, reforestación, obras de teatro, entre otros (Inmujeres, 2010).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia



A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias asociadas a programas de bienestar:

- Este conjunto de estrategias se enfoca en aquellas razones no monetarias por las cuales un trabajador se siente a gusto y valorado en el marco de la empresa, en este caso la definición de estas iniciativas debe ser concertada junto con los colaboradores a partir de sus necesidades y expectativas.
- Uno de los elementos clave del salario emocional es la valoración y el trato que tiene el jefe o la alta dirección de la organización con sus colaboradores, por tanto iniciar por relaciones de respeto, amabilidad y reconocimiento del otro es un primer paso para mejorar la satisfacción con el trabajo de sus colaboradores.
- Un primer paso para implementar estrategias de salario emocional implica generar cambios en la filosofía de trabajo y cultura organizacional de la empresa, para ello se sugiere incorporar en las políticas institucionales, misión, visión y objetivos de la empresa perspectivas que partan de la autorrealización de sus colaboradores y la generación de impactos positivos en su calidad de vida, ello puede ir acompañado de estrategias comunicacionales y de formación donde sean estos valores los que se encuentren en el centro de la organización.

## Planeación estratégica para la conciliación

### Descripción de la estrategia

Como último capítulo de este documento de estrategias para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, se tendrá en cuenta como parte de las buenas prácticas los procesos de planeación organizacional para implementar al interior de las empresas estrategias de este tipo, así como la consolidación y documentación de planes o políticas referentes en la materia. Este apartado se construye teniendo en cuenta que la planeación estratégica es el marco de acción para la puesta en marcha de acciones y estrategias, principalmente, mediante tres formatos: políticas o planes de acción, comités u órganos responsables. Estos serán los instrumentos principales para viabilizar las acciones, implementaras en el corto y mediano plazo y hacerles seguimiento en el largo plazo.

En primer lugar, las empresas pueden recurrir a la elaboración de políticas o planes de acción para estas estrategias, en el escenario de esta investigación se sugiere que primero se elabore una política de equidad de género y luego se materialice a través del plan de acción. Sin embargo, se reconoce que las empresas no siempre siguen este orden, por lo que está bien encontrar estrategias de conciliación materializadas en planes de acción.



Una de las primeras herramientas que se han identificado en varias empresas de España son los Planes de Igualdad, dirigidos a evitar cualquier tipo de discriminación por razón del género. Esta herramienta se suele desarrollar como una guía de procedimientos o un documento de trabajo con vocación estratégica y de continuidad para seguir en la ruta hacia la equidad de género en las organizaciones, así como establecer acciones que faciliten la conciliación de la vida familiar, personal y laboral (Chillida y Guerra, 2008). Se destaca que esta herramienta se suele construir después de contar con un diagnóstico de brechas de género y es ordenada por el Estado a todas las empresas con más de 50 empleados. Esto resalta la importancia de conocer las necesidades y debilidades de la empresa en la materia para diseñar planes y políticas acordes.

En segundo lugar, se han identificado la creación de comités de diversidad, inclusión, género o comités de conciliación laboral para la implementación y seguimiento a las medidas de igualdad de género, incluyendo aquellas destinadas a promover la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar. En concreto, el comité debe tener dentro de sus objetivos coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género las políticas, programas, proyectos y estrategias para la igualdad entre hombres y mujeres (Rodríguez, 2010). Es importante que dicho comité acompañe la formulación de las políticas y planes de acción para la conciliación de la vida laboral y familiar, que realice seguimiento al acceso a beneficios y lleve a cabo análisis cuantitativos y cualitativos del uso, alcance y pertinencia de las medidas. En esta medida, es preciso construir unos perfiles idóneos y estar coordinados por una persona designada de la alta dirección (Domínguez, 2012).

Algunas empresas que han implementado estas iniciativas

- **Generali España:** Esta empresa de seguros ha diseñado una política de equidad de género donde una de sus líneas fuertes es la conciliación de la vida laboral y familiar. Esta política es materializada mediante el Plan de Igualdad que contempla 9 áreas de actuación, siendo la quinta la correspondiente al tema en cuestión. Este plan de igualdad contempla la creación de la figura “agente por la igualdad”, quien participa en todos los procesos en materia de género de la empresa. Además, este plan contempla la constitución de la Comisión para el seguimiento al plan que debe reunirse periódicamente (Generali España, s.f.).
- **Laboratorio Bagó Chile:** Esta empresa multinacional de la industria química farmacéutica ha incorporado una serie de políticas y sistemas para la equidad de género en Chile que son un referente en el sector. Esta empresa ha acreditado la recertificación en la aplicación del Sistema de Igualdad de Género y Conciliación de Chile. En Bagó existe una política de equidad de género que tiene por objetivo la contribución en consolidar una cultura de trabajo que reconozca a hombres y mujeres como sujetos iguales, por lo cual implementa una serie de acciones innovadoras en





materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Laboratorio Bagó, 2015).

- **L'Oreal España:** Ha formulado un Plan de Igualdad que le permita, entre otras cosas, Establecer y difundir acciones de conciliación familiar, para que el desarrollo profesional se haga compatible con la atención de las responsabilidades familiares. Este plan de igualdad estableció la construcción de una Comisión de Igualdad para cada una de las empresas del grupo L'Oreal, la cual se ha encargado de la elaboración de diagnósticos y el plan de acción periódicamente, así como la evaluación de impacto y actualización de las medidas implementadas (L'Oreal, s.f.).
- **PepsiCo:** Es una compañía de alimentos y bebidas que tiene una sede en Colombia, la cual en el 2019 fue la segunda compañía de Colombia en equidad de género según el Ranking Par. Entre sus reconocimientos se encuentra la creación del Comité de Equidad de Género, con el fin de promover la inclusión al interior de la empresa. Esta y otras estrategias creadas por la empresa permiten que “las mujeres por medio de la educación, el conocimiento y diferentes experiencias puedan alcanzar su máximo potencial y acelerar su crecimiento profesional” (PepsiCo, 2019).

Recomendaciones si tu empresa quiere implementar esta estrategia

A partir de la literatura revisada y los casos analizados, se presentan algunas recomendaciones para implementar estrategias de conciliación vida personal, laboral y familiar a través de mecanismos de planeación estratégica:

- En general, las medidas de conciliación trabajo y familia disminuyen brechas de género y crean oportunidades para hombres y mujeres. Sin embargo, es necesario que estas acciones se consoliden en políticas o planes de acción empresariales para garantizar una implementación y permanencia en el tiempo. Al respecto, se aclara que, para diseñar políticas favorables a la familia, se requiere una visión amplia del ámbito de acción, lo que implica la realización de un diagnóstico previo que permita comprender el problema y focalizar las acciones (OIT, 2009a).
- Las políticas y planes de acción que dinamicen y brinden los lineamientos para las estrategias de conciliación deben ajustarse a las capacidades de la empresa, lo importante es la calidad, no la cantidad que se busque abarcar. Así, aunque hay diversos ejemplos de empresas con políticas y planes que apuntan a distintos ejes y líneas de acción, esto no es una condición sine qua non, por lo que un documento enfocado meramente en estrategias puede tener gran potencial y efectividad.
- Se recomienda que los comités de equidad de conciliación, igualdad, equidad de género o diversidad e inclusión tengan representantes del área de recursos humanos y tenga personas permanentemente capacitadas en temas de equidad de género y



planeación. Así como que tenga representación sindical o de grupos representativos en temas de diversidad y género (Rodríguez, 2010).

- El comité debe contar con recursos y autoridad suficiente para llevar a cabo las demandas y necesidades de los colaboradores (Rodríguez, 2010). Para lo cual se recomienda una articulación permanente con la mayor autoridad de la empresa, de tal forma que se valide y se justifique la importancia y necesidad del comité para llevar a cabo estrategias de conciliación. Esto implica realizar juntas o reuniones de comité periódicamente.

## Conclusiones

- Como se mencionó en el marco conceptual, estas medidas son de gran importancia para la permanencia e ingreso de las mujeres al mercado laboral formal. Sin embargo, se sigue manifestando el sesgo del cuidado como algo predominantemente femenino, pues la mayoría de las estrategias descritas y la mayoría de la literatura se enfoca en brindar la posibilidad a las mujeres de tener un trabajo formal sin dejar de ocuparse del cuidado. Mientras que son muy pocas las que se concentran en la problematización de los roles de cuidado y en las iniciativas dirigidas a padres.
- Es cada vez mayor el número de empresas tanto en el nivel nacional como internacional, que incorpora dentro de sus acciones por la equidad de género estrategias que contribuyan al balance vida personal, laboral y familiar. Desde el estudio realizado empresas de todos los tamaños y sectores han adaptado a sus realidades estas estrategias, evidenciando beneficios en sus colaboradores y en los niveles de desempeño y productividad de las empresas.
- A partir del estudio realizado, si bien se pueden realizar agrupaciones temáticas de las estrategias para el balance vida personal, laboral y familiar, la mayoría de ellas son complementarias y necesarias en conjunto para lograr los impactos deseados en la economía del cuidado y el trabajo doméstico no remunerado.
- Unas de las estrategias más comunes son aquellas orientadas a las libertades en la gestión del tiempo de los colaboradores, por ello se encuentran estrategias asociadas a los horarios flexibles, teletrabajo y licencias y permisos, estas apuntan a generar equilibrios entre los tiempos laborales y las actividades personales y familiares de sus colaboradores. Se evidencia que una de las principales contribuciones de las empresas se orienta a que sus colaboradores, especialmente las mujeres cuenten con el tiempo suficiente para atender todas sus actividades internas y externas, pero también





incentivar a sus colaboradores hombres a compartir las actividades derivadas de la economía del cuidado.

- Las estrategias de balance vida laboral, personal y familiar analizadas permitieron evidenciar beneficios para las empresas tales como aumento de la productividad, disminución del ausentismo laboral, permanencia y retención del talento humano, satisfacción laboral de sus colaboradores, entre otros.
- Si bien muchas empresas han incorporado estrategias de ampliación de licencias de paternidad, la mayoría no se han cuestionado la importancia de crear espacios de formación y sensibilización a padres en temas de corresponsabilidad, división de roles y acompañamiento a padres. Esto es importante ya que la disposición de licencias paternas no se corresponde con la toma activa y efectiva de la misma, lo que se relaciona, principalmente, con los roles sociales culturalmente establecidos (OIT, 2009b).
- Si bien muchas medidas pueden ser llevadas a cabo por las empresas, es imprescindible la vinculación de los gobiernos. En esta medida, las políticas públicas y las leyes en materia de conciliación vida laboral, familiar y personal funcionan como incentivos importantes para que las empresas lleven a cabo acciones puntuales, como es el caso de las salas de lactancia, las licencias y permisos para asuntos o calamidades familiares y el derecho a la desconexión en el trabajo. Además, el aporte e involucramiento estatal podrá ser importante para que pequeñas y medianas empresas encuentren ayudas económicas para adelantar estrategias de mayor envergadura.
- El diagnóstico es un paso necesario para la construcción e implementación de estrategias efectivas, duraderas y asertivas. Esto parte de reconocer que los hombres y las mujeres tienen necesidades y demandas particulares en distintas medidas, por lo que conocerlas, entenderlas y delimitarlas permitirá construir mejores soluciones.

## Bibliografía

- Acción RSE. (2006). Guía para impulsar la equidad de género en las empresas. Acción RSE. Servicio Nacional de la Mujer.  
[https://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/guia\\_para\\_impulsar\\_la\\_equidad.pdf](https://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/guia_para_impulsar_la_equidad.pdf)
- ACT/EMP y OIT. (2017). Camino hacia la diversidad de género. Buenas prácticas empresariales. International Labour Organization.



- [https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm\\_cogoodpract\\_2017\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2019). Gestión para buenas prácticas de equidad de género en las empresas. Secretaría de las Mujeres.
- Ayala del Pino, C. (2015). La conciliación de la vida familiar y laboral en España y Colombia. Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, (385), 93-130.
- Ayuntamiento de Madrid. (2007). Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas. Unión Europea. [https://www.unirioja.es/igualdad/archivos/Guia\\_Conciliacion\\_Buenas\\_Practicas.pdf](https://www.unirioja.es/igualdad/archivos/Guia_Conciliacion_Buenas_Practicas.pdf)
- Laboratorio Bagó. (2015). Comunicación del Progreso (COP) del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. [https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop\\_2016/282211/original/COP\\_\\_Laboratorio\\_Bag%C3%B3\\_2016.pdf?1462452747](https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2016/282211/original/COP__Laboratorio_Bag%C3%B3_2016.pdf?1462452747)
- Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A.; Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84: 496–513. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Biedma Ferrer, J. M., & Medina Garrido, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466. Documento recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16103>
- Bilo, C. y Tebaldi, R. (2020). Maternidad y paternidad en el lugar de trabajo en América Latina y el Caribe — políticas para la licencia de maternidad y paternidad y apoyo a la lactancia materna. Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- Caballero, M. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. Documento recuperado de: [https://observatorio.campus-virtual.org/uploads/22093\\_Caballero\\_Buenas-practicas-2000.pdf](https://observatorio.campus-virtual.org/uploads/22093_Caballero_Buenas-practicas-2000.pdf)
- Chillida, M. y Guerra, M. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Fundación Mujeres. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Clínica Foscal. (octubre 24 de 2017). Así es Foskids, la moderna guardería que abrió la FOSCAL. <http://www.foscal.com.co/sala-prensa/asi-es-foskids-la-moderna-guarderia-que-abrio-la-foscal/>
- ClosinGap. (2020). Toolkit ClosinGap de Buenas prácticas corporativas para la igualdad de género. <https://closinggap.com/compromisos/toolkit-buenas-practicas/>
- Colmena Seguros. (2022). Guía para la construcción de una política de Desconexión Laboral. <https://www.colmenaseguros.com/imagenesColmenaARP/contenido/coronavirus/boletin047/Desconexion-Laboral-Guia-politica.pdf>



- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. (s.f.). Recomendaciones sobre la Política de licencias. <https://www.eeoc.gov/es/employers/small-business/recomendaciones-sobre-la-politica-de-licencias>
- Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2019). Abordar el cuidado infantil: Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador. IFC. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019\\_ChildcareGuide\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019_ChildcareGuide_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS)
- DANE. (2020). Mujeres y Hombres: Brechas de Género en Colombia. Bogotá: DANE. ONU Mujeres. Documento recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe.pdf>
- DANE. (Julio 8 de 2022). Boletín Técnico: Cuenta Satélite de Economía del Cuidado (CSEC). Valoración económica del Trabajo Doméstico y de Cuidado no Remunerado (TDCNR) e indicadores de contexto 2021. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/cuentas/ec/Bol\\_CS\\_Econo\\_cuidado\\_TDCNR\\_Val\\_econ\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/cuentas/ec/Bol_CS_Econo_cuidado_TDCNR_Val_econ_2021.pdf)
- Domínguez, M. (2012). Propuesta de manual de funcionamiento y lineamientos de los comités de equidad de género del estado de Zacatecas. EPADEQ. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Zacatecas/ZAC\\_MB\\_17\\_Manual\\_CEG\\_2012.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Zacatecas/ZAC_MB_17_Manual_CEG_2012.pdf)
- Ecopetrol. (2019). De todos para todos. Programa de diversidad e inclusión. [https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/4f932cf3-f9b4-431b-93c2-823720e3f79b/Informe2019Diversidad\\_EnfasisG%C3%A9nero.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1617037373720](https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/4f932cf3-f9b4-431b-93c2-823720e3f79b/Informe2019Diversidad_EnfasisG%C3%A9nero.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1617037373720)
- Edralin, D. M. (2012). Innovative work-life balance strategies of Filipina entrepreneurs: new evidence from survey and case research approaches. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 57, 201-208.
- El Empleo. (julio 22 de 2008). ICE enviará a empleados a trabajar desde la casa. <https://www.elemplo.com/cr/noticias/consejos-profesionales/ice-enviara-empleados-trabajar-desde-la-casa-5811>
- EPM. (marzo 15 de 2022). EPM inició la formación de 35 mujeres como técnicas en electricidad industrial. <https://cu.epm.com.co/institucional/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/interna-noticia/epm-inicio-la-formacion-de-35-mujeres-como-tecnicas-en-electricidad-industrial>
- Expansión. (2019). Los empleados de Repsol no recibirán correos de la empresa fuera de su jornada laboral. <https://www.expansion.com/empresas/energia/2019/11/29/5de15ffc468aeb5e1c8b45b0.html>
- Facultad de Ciencia Humanas y Económicas [FCHE]. (2021). Documento técnico que expone el análisis sobre la organización social del cuidado en Medellín y presenta



- recomendaciones para implementar un sistema de cuidado en la ciudad. Universidad Nacional y Alcaldía de Medellín.
- Famisanar. (2017). Rendición de cuentas 2016: Plataforma estratégica. <https://www.famisanar.com.co/wp-content/uploads/documentos/Nuestra%20Empresa/Rendici%C3%B3n%20de%20cuentas.pdf>
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de Trabajo*, 4(6), 83-100. [https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/Fraser\\_justicia%20social%20\(1\).pdf](https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/Fraser_justicia%20social%20(1).pdf)
- Generali España. (s.f.). Plan de igualdad de Generali España. <https://www.generali.es/content/dam/generali-seguros/web/quienes-somos/documents/plan%20de%20igualdad.pdf>
- Giraldo, Y. y Buitrago, A. M. (2015). Análisis de la licencia de paternidad en Colombia: perspectiva jurídico-social. Universidad Nacional de Colombia. [http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion\\_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias\\_sociales/analisis\\_de\\_la\\_licencia\\_de\\_paternidad\\_en\\_col.pdf](http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias_sociales/analisis_de_la_licencia_de_paternidad_en_col.pdf)
- Gómez Rodríguez, A. A., Rojas Barcenás, L. A., Morales Farfán, M. P., & Pérez Mesa, P. (2017). El salario emocional, una estrategia para mejorar el bienestar laboral en Cypres Seguridad y Protección LTDA (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia). <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3120>
- González, R. y Rodríguez, A. (2019). Guía de prácticas para incorporar la igualdad de género en las empresas. Embajada británica. <https://www.iesa.edu.pa/noticias/guia-de-practicas/>
- Great Place to Work. (2022). Los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia para las Mujeres, 2022. Documento recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia-para-las-mujeres/2022?category=hasta+300+colaboradores>
- Grupo Argos. (agosto 27 de 2019). Cementos Argos y Celsia, compañías del Grupo Argos, entre las 3 primeras en equidad de género laboral. <https://www.grupoargos.com/noticias/cementos-argos-y-celsia-companias-del-grupo-argosentre-las-3-primeras-en-equidad-de-genero-laboral/>
- Grupo Nutresa. (2018). Un futuro entre todos. Informe integrado 2018. <https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2021/03/informeintegrado2018gruponutresaexhaustiva.pdf>
- Hernández, M. D. & Ibarra, L. M. (2019). Conciliación de la vida familiar y laboral. Un reto para México. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 40(86), 159-184.
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Documento recuperado de: <http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>



- Iberdrola. (s.f.). Comprometidos con la igualdad, la calidad de vida y la excelencia profesional. <https://www.iberdrola.com/talento/nuestra-cultura-empresarial/conciliacion>
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70. Documento recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a02.pdf>
- Infojobs. (s.f.). Empresas pet friendly, ¿qué ventajas tiene trabajar con mascotas?. <https://recursos-humanos.infojobs.net/empresas-pet-friendly-ventajas-trabajar-mascotas>
- Iniciativa de Paridad de Género de Colombia. (2019). Iniciativa público-privada para reducir las brechas económicas de género en Colombia: diagnóstico. Iniciativa de Paridad de Género. AEQUALES. Documento <https://publications.iadb.org/es/iniciativa-publico-privada-para-reducir-las-brechas-economicas-de-genero-en-colombia-diagnostico>
- Iniciativa de Paridad de Género de Panamá. (2020). Buenas prácticas empresariales para promover la igualdad de género. PNUD. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/09/buenas-practicas-empresariales-igualdad-de-genero-covid-19>
- Inmujeres. (2010). Compartiendo las mejores prácticas del modelo en equidad de Género. México: Instituto Nacional de las Mujeres. Documento recuperado de: <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=1659>
- Inmujeres. (2005). Las mexicanas y el trabajo. Buenas prácticas de equidad de género en las empresas e instituciones públicas.
- Ley 1823 de 2017. Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. 4 de enero de 2017. D.O. No.50.106.
- López, E. (mayo 19 de 2022). Empresas *pet friendly* para aumentar bienestar y productividad laboral. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Empresas-pet-friendly-para-aumentar-bienestar-y-productividad-laboral-20220519-0150.html>
- L’Oreal. (s.f.). Plan de Igualdad del Grupo L’Oreal España. [https://www.ugt-fica.org/images/Documentacion/planes\\_de\\_igualdad/LOREAL.pdf](https://www.ugt-fica.org/images/Documentacion/planes_de_igualdad/LOREAL.pdf)
- Nestlé. (julio 2 de 2015). Nestlé lanza Política de Protección de la Maternidad para sus colaboradores a nivel mundial. <https://www.nestle.com.co/media/news/politicaproteccionmaternidad>
- Meil, G., García, C., Luque, M. A., & Ayuso, L. (2006). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490888>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (marzo 12 de 2020). Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>



- MinTIC. (2018). Empresas que implementan con éxito el Teletrabajo en Colombia.  
<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-80594.html>
- MinSalud. (2012). Lineamientos técnicos para la implementación de las salas amigas de la familia lactante en el entorno laboral. Programa Mundial de Alimentos.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Li neamientos-tecnicos-implementacion-salas-amigas.pdf>
- OIT. (2009a). Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: mejores empresas. Notas OIT sobre trabajo y familia No. 3. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/notas-trabajo-y-familia/WCMS\\_189332/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/notas-trabajo-y-familia/WCMS_189332/lang--es/index.htm)
- OIT. (2009b). Alternativas que pueden facilitar la conciliación de vida laboral y familiar. Notas OIT sobre trabajo y familia No. 5.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro- lima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro- lima/documents/publication/wcms_189334.pdf)
- OIT. (2009c). Protección de la maternidad. Notas OIT sobre trabajo y familia No. 4.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro- lima/documents/publication/wcms\\_189333.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro- lima/documents/publication/wcms_189333.pdf)
- OIT. (2011). Responsabilidades por compartir: la conciliación trabajo-familia en Perú. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo. Documento recuperado de: [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_179779/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_179779/lang--es/index.htm)
- OIT. (2020). Conciliación familiar, personal y laboral durante el COVID-19. CERALC.
- ONU Mujeres. (2020). La ampliación de la licencia de paternidad en Colombia: Análisis costo-beneficio y de impacto fiscal. Iniciativa de Paridad de Género Colombia y Promundo.
- ONU Mujeres (2018). El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos. ONU Mujeres.  
<https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2018/10/progreso-de-las-mujeres-2018>.
- PepsiCo. (julio 18 de 2019). PepsiCo, la segunda compañía de Colombia en equidad de género. <http://www.pepsico.com.co/es-CO/live/pressrelease/pepsico-la-segunda-compa%C3%B1a% C3%ADa-de-colombia-en-equidad-de-g%C3%A9nero#:~:text=Entre%20las%20m%C3%A1s%20destacadas%20est%C3%A1,conocimiento%20y%20diferentes%20experiencias%20puedan>
- PNUD & OIT. (2009). Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
[https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_111376/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_111376/lang--es/index.htm)
- Pozzan, E., Cattaneo, U. y Addati, L. (2022). Los cuidados en el trabajo. Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo. OIT.  
<https://www.oitcinterfor.org/cuidados-trabajo-invertir-licencias-servicios-cuidados-mayor-igualdad-mundo-del-trabajo-0>





- Querol, V. y Sáez, E. (2011). Ideas, tendencias y nuevas formas de trabajo para la economía del conocimiento. Universitat Jaume I. <http://www3.uji.es/~soro/Teletrabajo.pdf>
- Ramírez, A. (marzo 23 de 2022). La primera entidad financiera del país que se declara ‘Pet Friendly’. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/coltefinanciera-entidad-financiera-pionera-en-declararse-pet-friendly-660166>
- Red DIEa. (2016). Guía de buenas prácticas “la igualdad de oportunidades en los planes de formación de la empresa”. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- Red DIEb. (2016). Buenas prácticas de conciliación y corresponsabilidad en las empresas con distintivo "Igualdad en la empresa": análisis sectorial y por tamaño de empresa. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. <https://cpage.mpr.gob.es/producto/buenas-practicas-de-conciliacion-y-corresponsabilidad-en-las-empresas-con-distintivo-igualdad-en-la-empresa-red-die/>
- Revista Semana. (2019). Las 25 mejores empresas para las mujeres en Colombia. <https://www.semana.com/pais/articulo/estas-son-las-25-mejores-empresas-para-que-trabajen-las-colombianas/268683/>
- RRHH Digital. (mayo 31 de 2022). Siete ventajas que aportan los coworkings a las empresas. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/152775/Siete-ventajas-que-aportan-los-coworkings-a-las-empresas>
- Rodríguez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado: Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. Fundación Foro Nueva Sociedad; Nueva Sociedad; 256; 3-2015; 1-15. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/47084>
- Rodríguez, A. L. (2010). Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género. PNUD
- Ryder, G. (2014). La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo. OIT.
- Saavedra, L. D. (2017). Género y salud: estudio sobre la doble jornada laboral en las mujeres y su relación con el autocuidado de su salud. IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Buenos Aires, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-067/714.pdf>
- Santander. (abril 14 de 2021). Work Café, el innovador concepto de oficina bancaria de Santander. <https://www.santander.com/es/stories/work-cafe-el-innovador-concepto-de-oficina-bancaria-del-santander>
- Silva, M. T. y Pavón, F. (junio 2 de 2022). Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Weepec. (septiembre 20 de 2022). 5 empresas que son pet friendly. <https://revista.weepec.com/5-empresas-pet-friendly/>
- Yasbek, Philipa. (2004). The business case for firm-level work-life balance policies. Labour Market Policy Group.

