



# ¿Quién se encarga de la Consolidación de la Paz?

El apoyo a los agentes con responsabilidades de cuidado como base de la construcción de una paz sostenible y el avance de la igualdad de género

## Informe de resultados de la encuesta

# Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	6
Metodología y encuestados	10
Trabajo en el sector con responsabilidades solidarias	12
Progresión profesional	13
Oportunidades de formación	15
Oportunidades de crear contactos profesionales	16
Traslados e implantaciones	17
Otros efectos	18
Salida Forzosa o Elección Personal	21
La visibilidad de las personas con responsabilidad de cuidado en el sector	23
Dificultades que enfrentan las personas con responsabilidades de cuidado en el sector de la consolidación de la paz	25
Impacto de la salida de las personas con responsabilidades de cuidados en el sector de la consolidación de la paz	28
Apoyo organizativo al personal con responsabilidades asistenciales	31
Políticas y prácticas organizacionales para apoyar a los cuidadores	34
Cuidado del personal por parte de la organización	38
Vínculos entre el cuidado organizacional, el cuidado propio y el cuidado a los demás	42
Consecuencias del cuidado organizacional inadecuado del personal	44
Recomendaciones	45
Evaluaciones de necesidades de atención	45
Políticas de recursos humanos	46
Cultura organizativa del trabajo	47
Sensibilización, Desarrollo Profesional y Formación	48
Infraestructura	49
Bienestar del personal y apoyo a la salud mental	50
Conclusión	52

# Resumen ejecutivo

Este informe<sup>1</sup> presenta las conclusiones de una encuesta mundial, llevada a cabo a 146 empleados en 81 países, acerca de las experiencias de los profesionales con familiares u otras cargas familiares\* en el sector de la consolidación de la paz\*\*. Este detalla los retos a los que una gran parte de ellos se enfrentan para permanecer, regresar y progresar en este ámbito.<sup>2</sup>

Con motivo de la inauguración del Día Internacional de los Cuidados y el Apoyo, la encuesta fue presentada en forma de nota conceptual por altos cargos de organizaciones internacionales, agencias gubernamentales y varias universidades. El documento puso en manifiesto los obstáculos en la contratación, la permanencia y el ascenso de los empleados del sector con personas a cargo.

La encuesta revela que a los empleados<sup>3</sup> de construcción de paz con responsabilidades familiares presentan a menudo dificultades a la hora de permanecer o regresar al sector, tener igualdad de acceso a la formación y a las oportunidades de ascenso, así como sentirse valorados por la dirección y por los compañeros:

**61%**

El 61% afirmó que a las personas con cargas familiares les resulta complicado trabajar en el sector.

**78%**

El 78% tuvo que renunciar o cambiar de empleo en el sector de la consolidación de la paz, (mientras que el 9% restante afirma que no, pero que lo «he considerado»)

**89%**

El 89% declaró que su progreso profesional se había visto afectado (el 27% «significativamente»)

**70%**

El 70% declaró que sus oportunidades de formación se habían visto afectadas (el 17% «significativamente»)

**80%**

El 80% afirmó que sus oportunidades de establecer contactos profesionales se habían visto afectadas (el 14% «significativamente»)

**88%**

El 88% dijo que las oportunidades de implementación o el lugar donde podrían trabajar se habían visto afectados (el 41% «significativamente»)

A pesar de que las mujeres con responsabilidades de cuidado están más expuestas a las dificultades de este tipo de trabajos no remunerados debido a los estereotipos de género; tanto hombres como personas con identidades de género múltiples también las sufren ya que estas cargas no son ni reconocidas ni apoyadas. Los encuestados recalcaron que los efectos dañinos de este tipo de discriminación se extienden al trabajo de las organizaciones de consolidación de la paz, particularmente cuando los empleados abandonan el sector porque:

- Se limita diversidad de la organización.
- Se obstaculizan los esfuerzos por lograr la igualdad de género.
- Impacta negativamente en la cultura organizacional.
- Debilita la efectividad de la organización.

*En mi opinión el impacto es muy significativo - no solo en interno sino en todo el sector (una cultura laboral que en vez de centrarse en el ser humano se basa en la idea de que su personal es 100% flexible dificulta a los empleados y les obliga a hacer malabarismos para equilibrar entre las responsabilidades familiares y profesionales), sino también en el tipo de trabajo que se realiza. Muchos de los empleados no se sienten satisfechos en su ámbito privado, lo que repercute en su trabajo y en su capacidad para sentir empatía, tanto por sus colegas como por sus superiores.*

*Menos personas con responsabilidades familiares exarcebaban las expectativas tácitas de sacrificio personal y largas horas de trabajo; el equilibrio es menor. Además, tener la perspectiva de una persona cuidadora añade compasión y empatía hacia la difícil situación de los demás*

*... perpetúa la desigualdad de género y limita la diversidad en el sector de la consolidación de la paz, lo que se traduce en una marginación o falta de consideración de ciertos grupos infrarrepresentados o perspectivas unidireccionales.*

*... una comprensión muy diferente de lo que se necesita para construir la paz o unas relaciones personales de confianza . Limita las importaciones perspectivas de las mujeres y las cuidadores en las decisiones y prioridades, silenciando a una enorme parte de la mano de obra con mucha experiencia que compartir.*

La mayoría de los encuestados afirmaron que las organizaciones podrían aumentar su apoyo al personal con responsabilidades de cuidado. Muchos recomiendan evaluaciones de las necesidades de cuidado para determinar las necesidades específicas de los cuidadores; prácticas laborales flexibles, que incluyen el teletrabajo y la implantación de horarios flexibles; oportunidades de trabajo a tiempo parcial y de trabajo compartido; infraestructuras de apoyo a los cuidadores, como espacios seguros para las madres lactantes; políticas de recursos humanos de apoyo, como permisos parentales retribuidos; estructuras de apoyo para los cuidadores que regresan; priorización de las solicitudes de los cuidadores para los lugares de destino familiares (una clasificación utilizada por la ONU y otras organizaciones para determinar si el entorno es lo suficientemente seguro o propicio para que las familias acompañen a los empleados).

Asimismo, los encuestados encontraron una correlación en las organizaciones de consolidación de la paz entre la responsabilidad social de estas en el cuidado del personal, que incluye el de las personas con cargas familiares de cuidado, el cuidado propio, o el de terceros; con la importancia para muchos del autocuidado del personal en este tipo de organismos:

*¿Cómo podemos cuidar a los demás si nosotros mismos no estamos cuidados ni protegidos?*

*...para rendir correctamente en tu entorno laboral y a largo plazo, se necesita estar bien y cuidar de si mismo.*

*...para poder cuidar de los demás, primero hay que estar bien y cuidar de uno mismo.*

Muchos de los encuestados consideraron que las organizaciones podrían aumentar el cuidado de su personal, haciendo hincapié en el impacto de las exigentes cargas trabajo sobre su bienestar, los excesivos horarios de trabajo, la cultura del sacrificio, el agotamiento y la palabrería de la organización, en lugar de implantar un respaldo significativo para sus empleados. De igual modo, señalaron las consecuencias de la falta de atención de la organización a las necesidades de atención y a las responsabilidades de cuidado del personal en términos de cultura laboral y eficacia organizativa, afirmando que «... el sistema no está preparado para que los trabajadores en la consolidación de la paz se sientan atendidos o consigan cuidar a otros». Pese a que algunos señalaron los beneficios de las políticas destinadas a promover el autocuidado y el bienestar, como el apoyo psicosocial, otros indicaron que «el cuidado personal siempre viene después de las exigencias laborales». Los encuestados presentaron recomendaciones y oportunidades cuando el cuidado se toma seriamente, incluidos los beneficios para el bienestar del personal, la mejora de las culturas organizativas y el rendimiento operacional.

*Incorporar el cuidado en la programación. De hecho, la construcción de la paz incluye muchos ejercicios relacionados con el cuidado, e incorporarlos nos permite identificarlos tanto en el espacio de trabajo como en los contextos en los que trabajamos.*

*Si las personas se sienten valoradas por la organización como individuos y si existen estructuras de apoyo del personal, los relustados mejroarán dentro y fuera del contexto laboral.*



Foto: UN Women/Pedro Pio 2022)

# Introducción

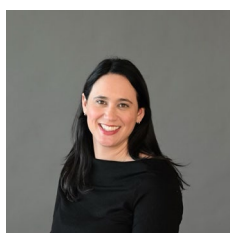
El 29 de octubre de 2023<sup>4</sup>, en la primera edición Día Internacional de los Cuidados y el Apoyo, altos cargos de organizaciones internacionales, organismos gubernamentales y varias universidades emitieron una declaración conjunta<sup>5</sup> en la que destacaban los obstáculos que dificultan la contratación, la permanencia y el ascenso de empleados con familias y otras responsabilidades asistenciales\* en el sector de la consolidación de la paz\*\*.



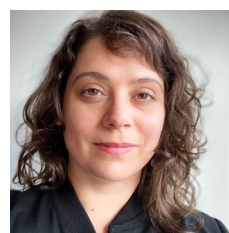
**Dr Stephanie Blair**,  
ex presidente  
del Consejo de  
Administración de  
Saferworld



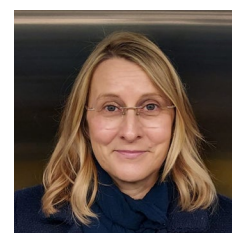
**Joana Ama Osei-Tutu**,  
Subdirector de la  
Mujeres, Juventud, Paz  
y Instituto de Seguridad,  
Kofi Annan Internacional  
Entrenamiento de  
mantenimiento de la paz  
Centro (KAIPTC)



**Dr Phoebe Donnelly**,  
Directora e  
Investigadora del ,  
Instituto Internacional  
Women, Peace &  
Security Institute  
(Mujeres, Paz y  
Seguridad)



**Dr Anna Antonakis**,  
Responsable del  
Programa de Género y  
Consolidación de la Paz  
de Swisspeace



**Dr Katja Hujo**,  
Coordinadora Superior  
de Investigación del  
UNRISD (Instituto de  
Investigación de las  
Naciones Unidas para  
el Desarrollo Social)



**Dr Jacqueline Paul**,  
(Departamento  
Multilateral de  
Igualdad de Género,  
Departamento de  
Asuntos Exteriores y  
Comercio del gobierno  
australiano)



**Rachel Dore-Weeks**,  
Directora del Programa  
para el Líbano de la  
ONU Mujeres



**Jared Rigg**,  
Jefe Adjunto de la  
Reforma del Setor  
de la Seguridad en  
en Departamento de  
Operaciones de Paz de  
las Naciones Unidas  
(UNDPO)



**Dr Briony Jones**,  
Profesora de Desarrollo  
Internacional en la  
Universidad de Warwick



**Dr Charles T. Hunt**,  
Profesor de Seguridad  
Global (RMIT) y  
Miembro Titular de  
la Universidad de las  
Naciones Unidas (UNU)



**Dr Eleanor Gordon**,  
Monash Global Peace  
and Security Center  
(Monsah GPS) (Centro  
Monash global para la  
Paz y la Seguridad)



**Professor Katrina  
Lee-Koo**,  
Directora de la Escuela  
de Ciencias Políticas y  
Estudios Internacionales  
de la Universidad de  
Queensland



**Lauren Lowe**,  
candidata doctoral,  
Universidad de Monash



**Professor Laura J.  
Shepherd**,  
Profesora de Relaciones  
Internacionales  
Universidad de Sydney



**Dr. Megan Bastick**,  
Investigadora sobre  
Género y Seguridad,  
Centro de Ginebra  
para la Gobernanza del  
Sector de la Seguridad  
(DCAF)

La declaración conjunta tomó la forma de una nota conceptual,<sup>6</sup> cuyo objetivo era generar debate sobre la cuestión de la consolidación de la paz y el trabajo de cuidados no remunerado; así como crear conciencia sobre los daños que pueden engendrarse cuando los profesionales de la consolidación de la paz con responsabilidades de cuidados no reciben el apoyo adecuado. En esta destacó que la investigación fundamental había indicado que la mayoría de las personas que trabajaban o habían trabajado en el sector creían que sus responsabilidades de cuidado habían impactado su trabajo, obstaculizado su progresión profesional o los habían obligado a abandonar o cambiar su carrera:

- El 92% afirmó que sus responsabilidades de cuidado habían impactado su trabajo en el sector.
- El 80% declaró que sus responsabilidades de cuidado obstaculizaban el progreso profesional y reducían las oportunidades de ascenso.
- Sólo el 3% dijo que no tuvo que abandonar o cambiar su carrera como resultado de sus responsabilidades de cuidado.
- Únicamente el 1% afirmó que no es difícil para las personas con responsabilidades de cuidados trabajar en el sector<sup>7</sup>

**\*Las responsabilidades de cuidado** se definen como las actividades esenciales, y generalmente no remuneradas, que los cuidadores realizan para otras personas o para sí mismos y en respuesta a una necesidad específica. Estas incluyen, entre otros, el cuidado de niños y miembros de la familia. Además, puede implicar tareas prácticas o proporcionar cuidados físicos y personales a alguien como ayudarlo a levantarse de la cama o vestirse. Mientras se reconoce la discriminación de género en estos trabajos – siendo las mujeres las más propensas y mayoritarias en este tipo de tareas – se reconoce que tanto hombres, como mujeres y personas con diversidades identidades de género se ven afectados cuando sus responsabilidades y necesidades de cuidados son obviadas por las organizaciones en las que trabajan.

**\*\*La Consolidación de la paz** incorpora una complejidad de iniciativas en las que intervienen diversos agentes y actividades en múltiples ámbitos como la política, la seguridad, la justicia, los derechos humanos, la economía y el desarrollo. Los esfuerzos para construir y mantener la paz tienen lugar en espacios vulnerables y afectados por conflictos, incluidos aquellos en los que hay conflictos activos. unque gran parte de este documento se centra en la consolidación de la paz formal en lo que respecta a los obstáculos para la contratación, la retención y la promoción de los empleados en las organizaciones de consolidación de la paz, se reconoce que la consolidación de la paz informal es fundamental y también se ve impactada por las relaciones y prácticas de cuidado de los demás.

Las consecuencias parecen ser que los empleados con responsabilidades de cuidado de personas abandonan el sector de la consolidación de la paz o son marginados del mismo. Esto tiene repercusiones negativas para cada empleado, que se extienden a otros empleados, a las organizaciones empleadoras y al sector de la consolidación de la paz en su conjunto. En última instancia, la marginación de las personas con responsabilidades de cuidado repercute negativamente en las prácticas, las prioridades y los resultados de la consolidación de la paz porque:

Limita la diversidad, la inclusión y la resiliencia de la organización, lo que puede comprometer la capacidad de respuesta programática y operativa y la eficacia organizacional.

Obstaculiza la representación de las mujeres, dado el sesgo del trabajo de cuidados no remunerado

Daña el bienestar del personal (hombres, mujeres y personas de diversas identidades de género) que pueden verse divididos entre sus responsabilidades de cuidado y su empleo remunerado (por ejemplo, al elegir no tener una familia o estar separados de su familia durante largos períodos de tiempo).

Mantiene culturas laborales dañinas, que pueden provocar estrés, agotamiento y riesgos de protección que pueden estar relacionados con la infravaloración del cuidado y la desconexión de las relaciones afectivas.

Comunica la falta de compromiso con el cuidado, incluido el cuidado hacia uno mismo y hacia los demás, lo que debilita el cometido de las organizaciones de consolidación de la paz de cuidar de los demás, y por tanto

Disminuye la eficacia de la consolidación de la paz.

Hay indicios claros de que esta marginación y sus consecuencias pueden evitarse. La razón es que es probable que el abandono y la marginación de los empleados con responsabilidades de cuidado obedezcan a una serie de problemas organizativos, normativos, de cultura laboral y prácticos -muchos de los cuales podrían resolverse-, en lugar de ser una elección personal, como se suele suponer.<sup>8</sup> Con el fin de investigar más en profundidad y corroborar estas suposiciones, la Nota Conceptual invitó a profesionales y antiguos profesionales de la consolidación de la paz a compartir sus opiniones a través de una encuesta global en línea sobre las repercusiones de las responsabilidades de cuidado en el sector, y las consiguientes repercusiones en las prácticas, prioridades y consecuencias. El presente informe contiene un análisis de los resultados de la encuesta.

Inicialmente, se describen las experiencias de las participantes sobre su trabajo en el sector de la consolidación de la paz con responsabilidades de cuidado, incluidas las reflexiones y experiencias de las que han abandonado el sector y de las que trabajan en él pero no tienen dichas responsabilidades. El informe refleja las repercusiones de la gestión de las responsabilidades familiares y el trabajo en el sector de la consolidación de la paz, y numerosos participantes señalan que sus carreras profesionales se han visto afectadas negativamente como consecuencia de ello, entre otras cosas, por la reducción de oportunidades y el hecho de que algunos se hayan visto obligados a abandonar el sector. Asimismo, pone de relieve cómo los encuestados consideran que se trata en el sector al personal con responsabilidades de cuidador, las dificultades a las que se enfrentan y las repercusiones organizativas de su marginación y abandono. Además, el informe discute la necesidad de políticas organizativas más amplias para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado y para apoyar el autocuidado y el bienestar del personal. Por último, resume las recomendaciones de los encuestados a las organizaciones dedicadas a la consolidación de la paz para que apoyen mejor a su personal con responsabilidades asistenciales. Se espera que este informe contribuya a aumentar la concienciación sobre los retos a los que se enfrentan estos empleados, y genere apoyo a las medidas para abordar estos retos y contribuir así a una consolidación de la paz más inclusiva, receptiva y eficaz.

# Metodología y encuestados

La encuesta se realizó mediante una herramienta en línea (Qualtrics) entre octubre de 2023 y abril de 2024. Se distribuyó a través de las redes profesionales de los coautores de la Nota Conceptual y a través de plataformas de redes sociales (LinkedIn y X). La aprobación ética fue concedida por el Comité de Ética de Investigación Humana de la Universidad de Monash (MUHREC) y todos los encuestados permanecerán anónimos y los datos brutos protegidos. La encuesta contenía 52 preguntas (algunas con varias partes), 16 de las cuales eran abiertas o daban la oportunidad de ampliar las respuestas en cuadros de texto.

De los 146 encuestados, casi tres cuartas partes (70%) eran mujeres (26% hombres, 2% no binarios o no conformes, 1% transgénero y 1% prefirieron no decirlo). Dado que las mujeres soportan la carga más pesada del cuidado de personas en todo el mundo, no es de extrañar que una encuesta sobre el impacto de las responsabilidades del cuidado de personas en el empleo y el compromiso en el sector de la consolidación de la paz suscitara más interés entre las mujeres.

La mayoría de los encuestados (81%) trabajaba actualmente en el sector (otro 9% lo había hecho anteriormente). Entre los que trabajan actualmente en el sector, se extendían en 81 países. Solamente había 2 países en los que trabajaban más de 5 encuestados: Suiza (21) y Reino Unido (10). Es muy probable que este mayor número de encuestados se deba a las redes de los autores de la Nota Conceptual al hacer circular el enlace de la encuesta en línea y entre las organizaciones, así como a que ambos países tienen una alta concentración de organizaciones de consolidación de la paz. Dicho esto, en el resto de los países el número de encuestados oscila entre 1 y 5 personas que trabajan actualmente en

el país seleccionado. Aproximadamente la mitad (51%) de los encuestados tenían la nacionalidad del país en el que trabajaban. Cuando se preguntó a los encuestados si trabajaban sobre el terreno o en la sede central, de los que respondieron a la pregunta (74), la mayoría seleccionó la sede central (42), mientras que 16 respondieron que trabajaban sobre el terreno.

Los encuestados que trabajaban actualmente en el sector de la consolidación de la paz trabajaban para una diversidad de organizaciones, incluidas organizaciones no gubernamentales internacionales (43%), organizaciones no gubernamentales nacionales/locales (17%), organizaciones internacionales (11%), organizaciones gubernamentales (9%), organizaciones de la sociedad civil (5%) y otro tipo de organizaciones (incluyendo una combinación de las primeras, academia, consultoras y fundaciones). La gran mayoría de los encuestados eran personal civil (el 95% frente al 5% del personal uniformado). El tipo de contrato más común que tenían los encuestados era un contrato indefinido (41%), seguido del contrato de duración determinada (28%), consultor (19%), pasante (9%) y otros (3%).

La mayoría de los encuestados (68%) que trabajaban llevaban más de 5 años en el sector, el 24% entre 10 y 20 años y el 18% más de 20 años. En cuanto a la antigüedad, una pequeña proporción de los encuestados se consideraba directivo (15%) o principiante (9%), mientras que la gran mayoría (74%) era directivo intermedio (aunque esta pregunta sólo suscitó respuestas de 74 encuestados). Los encuestados representaban a una amplia variedad de subsectores en toda la gama de actividades y esfuerzos de consolidación de la paz (Figura 1). Los sectores más populares entre los

encuestados fueron la programación de la seguridad, incluida la reforma del sector de la seguridad, la acción contra las minas, el desarme, la desmovilización y la reintegración (32%), la gobernanza (28%) y los asuntos de género (27%). Muchos encuestados trabajaban en más de uno de estos subsectores.

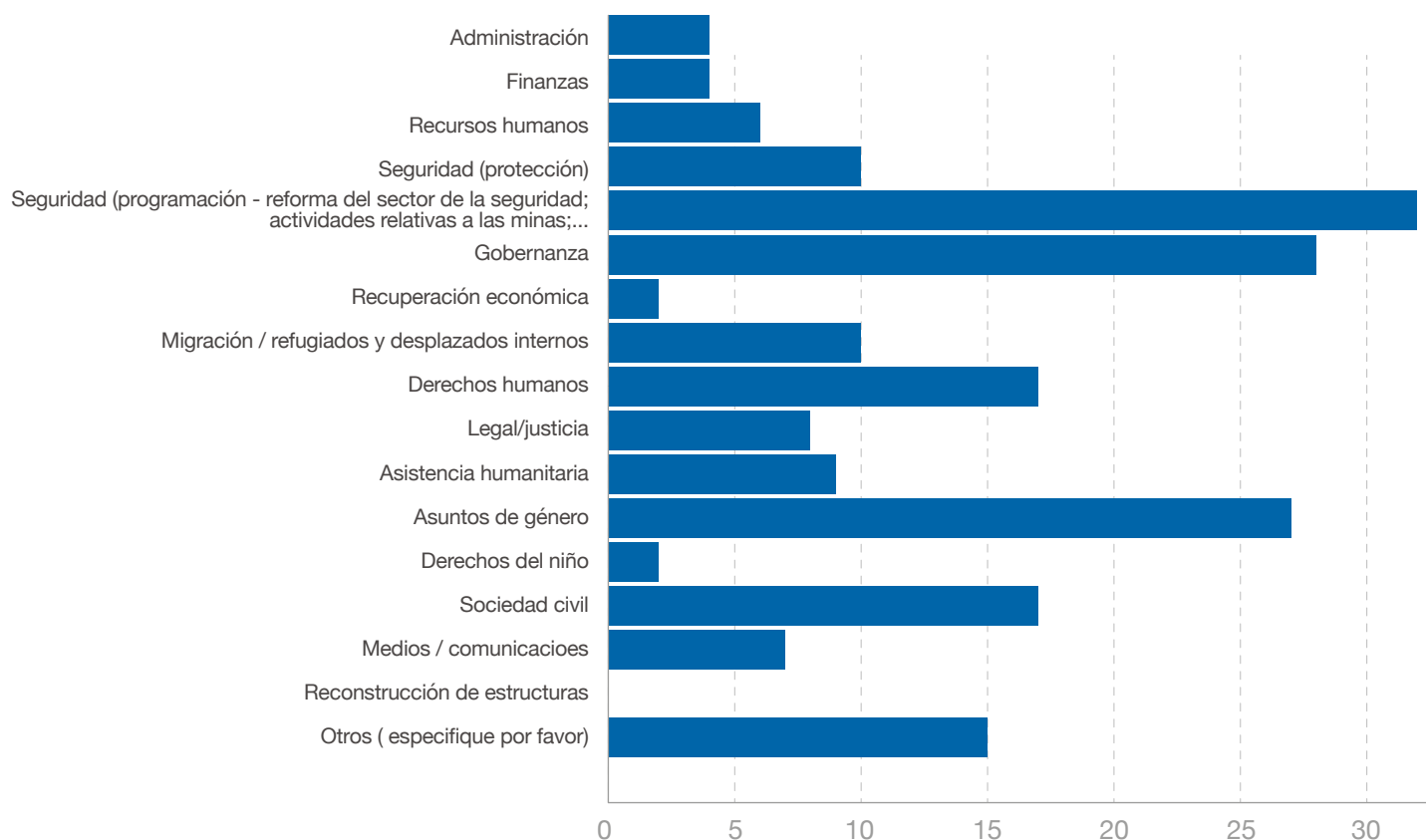


Figura 1: ¿En qué subsectores trabajan? (N=146, respuestas totales = 198)<sup>8</sup>



Foto: Tom Page 2012

# Trabajo en el sector con responsabilidades de cuidado

La mayoría de los encuestados tienen actualmente (61%) o han tenido anteriormente (16%) responsabilidades de cuidado (del total de encuestados, el 90% trabaja o ha trabajado en el sector). Entre los que se ocupan actualmente de otras personas, muchos afirman que cuidan de sus hijos (88%), de familiares adultos (12%) y de otras personas (10%), y varios afirman que cuidan tanto de sus hijos como de sus padres ancianos. Muchos eran cuidadores únicos (9%) o principales (23%), y el 66% de los encuestados eran cuidadores con otras personas. Todos los encuestados que declararon ser cuidadores únicos eran mujeres, mientras que tres cuartas partes de los que declararon ser cuidadores principales eran mujeres (25% eran hombres), y casi el 63% de los cuidadores conjuntos eran mujeres, con aproximadamente un 31% de hombres, y el resto transexuales y personas no binarias o no conformes.

Frente a la cuestión de si habían tenido que dejar o cambiar su trabajo en el sector de la consolidación de la paz debido a sus responsabilidades como cuidadores, la gran mayoría (78%) respondió que sí: sólo el 13% dijo que no, mientras que otro 9% dijo que no pero que se lo había

planteado (Figura 2). Si se comparan las respuestas en función del género de los encuestados, del 22% que afirmaron no tener que dejar el sector o cambiar de trabajo, 8 eran mujeres, 6 hombres y 1 transgénero. Entre quienes se plantearon dejar el sector o cambiar de trabajo, 6 eran mujeres y 5 hombres. Teniendo en cuenta que solo el 26% de los encuestados son hombres, estas respuestas revelan que estos tienen menos probabilidades que las mujeres de encontrar dificultades para seguir trabajando en el sector cuando tienen responsabilidades de cuidado. Entre aquellos que cambiaron de trabajo debido a sus responsabilidades como cuidadores, fueron muchos los que cambiaron de lugar de trabajo (25%), se cambiaron al teletrabajo (22%) o a un puesto que no requiriera muchos desplazamientos (25%). Un número considerable pasó a trabajar a tiempo parcial (13%) y el 6% abandonó el sector. Otros afirmaron que sus responsabilidades como cuidadores les llevaron a rechazar proyectos, no optar a ascensos o «ajustar el nivel de ambición profesional al no poder desplazarse». Otras se refirieron a hacer concesiones, mientras que una encuestada dijo que la habían despedido cuando se quedó embarazada.

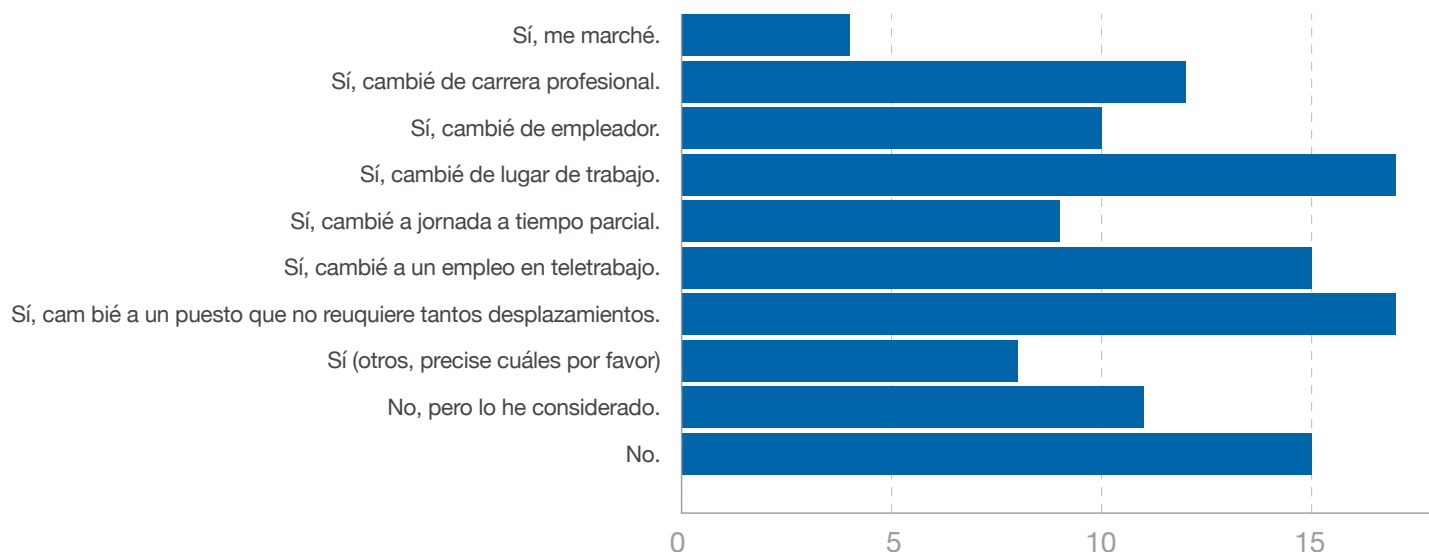


Figura 2: ¿Ha tenido que dejar o cambiar su trabajo en el sector de la consolidación de la paz debido a sus responsabilidades de cuidado? (N=68, respuestas totales = 118)<sup>9</sup>

## Progresión profesional

Se preguntó a los encuestados cómo habían influido sus responsabilidades como cuidadores en su progresión profesional (por ejemplo en los ascensos, la tipología o el lugar de trabajo), en las oportunidades de formación, en las oportunidades de establecer contactos y en el destino de trabajo o las oportunidades de despliegue (Figura 3).

**78%**

El 78% tuvo que dejar o cambiar su trabajo en el sector de la consolidación de la paz (otro 9% dijo «no, pero lo he considerado»)

**89%**

El 89 % afirmó que su progresión profesional se había visto afectada (el 27 % dijo que se había visto afectada «significativamente»)

**70%**

El 70% dijo que las oportunidades de formación se habían visto afectadas (el 17% dijo que se habían visto afectadas «significativamente»)

**80%**

El 80 % dijo que las oportunidades de crear contactos profesionales se habían visto afectadas (el 14 % dijo que se habían visto afectadas «significativamente»)

**88%**

El 88 % dijo que las oportunidades de despliegue o el lugar donde podrían trabajar se habían visto afectados (el 41 % dijo que se habían visto afectados «significativamente»)

Figura 3: Cómo sus responsabilidades de cuidado habían impactado las carreras de los encuestados en el sector de la consolidación de la paz (N=50-118)



Foto: UN Women / Pedro Pio 2023

Al preguntarles por su progresión profesional, más de la mitad (55%) afirma que se ha visto afectada «significativamente» o en gran medida por el hecho de tener responsabilidades como cuidador, sobre todo debido a las limitadas posibilidades de ubicación y funciones. Solo el 11% afirma que no se ha visto afectada «en absoluto». De los 15 hombres que respondieron a esta pregunta, sólo 1 afirmó que su progresión profesional no se había visto afectada «en absoluto». Teniendo en cuenta que la muestra es muy pequeña y el tipo de encuestados que pueden sentirse atraídos por esta encuesta (muy probablemente aquellos con responsabilidades de cuidado de personas o muy interesados en el tema), este resultado puede poner en tela de juicio las suposiciones predominantes de que sólo las mujeres con responsabilidades de cuidado de personas sufren profesionalmente debido al sesgo de género y a las suposiciones sobre el trabajo de cuidado de personas no remunerado y el trabajo remunerado, especialmente en los sectores de la consolidación de la paz y afines (que tienden a estar dominados por los hombres e imbuidos de suposiciones masculinistas sobre quién realiza el trabajo de seguridad).<sup>11</sup> Una de las encuestadas manifestó que se sentía incapaz de viajar o solicitar puestos de responsabilidad, que había tenido que reducir su trabajo a tiempo parcial y que había sentido una «pérdida masiva de confianza en mis capacidades y una pérdida masiva de mis conexiones». Otro declaró:



*Me retiraron una oferta de puesto (ascenso) cuando les informé que estaba embarazada de dos meses. Posteriormente, no se me ofrecieron otras oportunidades profesionales y me informaron de que era mi culpa porque seguía quedando embarazada y quería amamantar.*

Varios encuestados señalaron que habían tenido que rechazar oportunidades, como viajes o ascensos: «Es difícil viajar, es difícil optar a ascensos o hacer horas extra». Algunos señalaron las repercusiones negativas que la imposibilidad de viajar mucho o durante periodos prolongados había tenido en sus carreras y en sus perspectivas de ascenso, sobre todo por la «sobreevaluación de la experiencia sobre el terreno [que es]... menos fácil de adquirir para alguien con responsabilidades asistenciales». Además, muchos encuestados mencionaron las largas jornadas laborales, los entornos de trabajo (sobre el terreno) inseguros y los requisitos o expectativas en materia de viajes, ya que consideraban que esto obstaculizaba su progresión profesional debido a sus responsabilidades como cuidadores:



*Actualmente estoy en la sede central. Sin embargo, sé que si quiero ascender en mi carrera debo trasladarme a la delegación nacional. No estoy segura de estar preparada para llevar conmigo a mi joven familia, lo que significa que, aunque pueda ascender en mi carrera, tendré que esperar a que tengan entre 16 y 18 años.*

Otros se remitieron a obstáculos administrativos, como la falta de centros de trabajo para familiares, mientras que algunos se refirieron a las culturas del lugar de trabajo y a los supuestos normativos como obstáculos significativos para acelerar sus carreras. Por ejemplo, uno de los encuestados afirmó que su progresión profesional se había visto «seriamente» perjudicada por el hecho de tener responsabilidades de cuidado de personas debido a la falta de comprensión o de voluntad de flexibilidad por parte de sus supervisores. Otros afirmaron que la falta de empatía por parte de supervisores y empleadores había limitado «mucho» sus oportunidades. Otras afirmaron que, como consecuencia de sus responsabilidades como cuidadoras, sufrían una gran inestabilidad e inseguridad en su carrera profesional y en su trabajo remunerado al tener que dejar un puesto fijo (que no les permitía suficiente flexibilidad) para pasar a contratos fijos de corta duración o a trabajos de consultoría.

Aquellos que habían abandonado el sector por tener responsabilidades asistenciales también afirmaron que les resultaba muy difícil regresar a este:



*Cuento con más de 10 años de experiencia en 12 [contextos de crisis] diferentes como alto directivo, y ahora que tengo hijos llevo 2 años buscando activamente un puesto sin suerte.*

## Oportunidades de formación

Las respuestas a la encuesta sugieren que el hecho de tener responsabilidades de cuidado de personas influye en el acceso a las oportunidades de formación en menor medida que en la progresión profesional y en las oportunidades de trabajo. Casi un tercio de todos los encuestados (30%) - una proporción similar de mujeres y hombres encuestados - afirmaron que el hecho de tener responsabilidades asistenciales no afectaba «en absoluto» a sus responsabilidades de formación. Algunos consideran que no les afecta demasiado y que «...no tienen planes de hacer formación adicional» o que «...prefieren trabajar, por lo que el impacto de las responsabilidades de cuidado no es tan alto aquí». Otros, sin embargo, comentaron que el hecho de tener responsabilidades asistenciales repercutía negativamente en sus oportunidades de formación:



*Me perdí una formación durante la baja por maternidad y cuando pedí hacerla al volver me la denegaron*



*No se verbaliza, pero se transmite en voz alta la incertidumbre sobre el «retorno de la inversión en formación» en un personal que puede volver a tiempo completo o parcial (y seguirá teniendo tareas de cuidado) o no volver en absoluto.*



*Fui seleccionada para un curso de gestión de altos cargos, pero no pude ir porque estaba dando el pecho y pagar los vuelos de una niñera y mi bebé no era una opción.*

Varios encuestados comentaron que, debido a sus responsabilidades como cuidadores, no disponían del tiempo adicional necesario para formarse, lo que a menudo implicaba viajar o comprometerse fuera del horario laboral. Otros afirmaron que, al haber pasado a trabajar como consultores (sin contratos fijos que les permitieran la flexibilidad que necesitaban), tenían un acceso muy limitado a las oportunidades de formación, a menos que las pagaran ellos mismos. Uno de los encuestados, sin embargo, destacó las ventajas de la formación en línea, sobre todo en lo que se refiere a permitir el acceso a la misma a las personas con responsabilidades asistenciales u otras limitaciones de tiempo o movimiento. Esta posibilidad podría ampliarse a las personas con contratos de consultoría, indefinidos o de otro tipo. Otros subrayaron la importancia de no organizar la formación durante las noches o los fines de semana, cuando es menos probable que asistan las personas con responsabilidades asistenciales: «Las formaciones suelen ser a horas en las que no puedo asistir».



## Oportunidades de crear contactos profesionales

A la pregunta de si el hecho de tener responsabilidades asistenciales ha repercutido en las oportunidades de establecer contactos en el sector, la mayoría de los encuestados respondió que sí (sólo el 20% dijo que no había repercutido en absoluto en sus oportunidades de establecer contactos). Cuando se les pidió que expusieran ejemplos de cómo sus oportunidades de establecer contactos se veían afectadas por las responsabilidades asistenciales, tanto los hombres como las mujeres señalaron que muchos eventos se celebraban fuera del horario laboral o requerían viajar:

“““

*Oui, si on considère que l'obligation de rentrer pour s'occuper d'un enfant m'a empêchée de participer à de nombreuses réunions informelles qui ont lieu en dehors des heures de travail et dans des endroits tels que bar, restaurant, mais durant lesquelles néanmoins sont prise d'importantes décisions.*

*[Sí, teniendo en cuenta que la obligación de cuidar a un niño me impidió participar en muchas reuniones informales que tienen lugar fuera de las horas de trabajo y en lugares como bares, restaurantes, pero durante las cuales se toman sin embargo decisiones importantes].*

“““

*La creación de una red de contactos suele tener lugar por la tarde o durante los viajes, lo que he tenido que limitar, ya que me resulta difícil trabajar mucho fuera del horario de oficina y tengo que ser mucho más selectiva a la hora de decidir a qué eventos puedo asistir... Lo mismo ocurre con los viajes, que he limitado a los viajes imprescindibles, lo que limita mi capacidad de crear redes de contactos...*

Otros mencionaron encontrar comunidades de apoyo para fomentar su red de contactos:

“““

*La limitación de los viajes impide establecer contactos cara a cara. Sin embargo, pertenezco a una comunidad de apoyo en línea muy buena.*

“““

*Afortunadamente, hay muchas mamás en el sector de la construcción de paz que continúan vinculándose y compartiendo oportunidades.*



Foto: OSCE ODIHR / Eva Kořínková 2018

## Traslados e implantaciones

A la pregunta de si el hecho de tener responsabilidades familiares había afectado a las oportunidades de traslado o limitado el lugar de trabajo, la mayoría respondió que sí. Sólo el 12% dijo que no se había visto afectado en absoluto, mientras que el 41% dijo que se había visto «significativamente» afectado. Cabe destacar que de los 11 hombres que respondieron a esta pregunta, sólo 1 dijo que sus responsabilidades de cuidado habían afectado a las oportunidades de despliegue o limitado su lugar de trabajo. Tanto hombres como mujeres comentaron que el hecho de tener responsabilidades de cuidado significaba que no estaban dispuestos a correr tantos riesgos como antes, lo que limitaba los lugares a los que podían ir o la cantidad de viajes que podían hacer. Varios encuestados comentaron su reducida capacidad para ser desplegados debido a la falta de destino familiares: «Algunos lugares están completamente excluidos y otros son poco atractivos para una familia joven». Otros exigían despliegues más cortos para asegurarse de estar en casa atender a sus familias: «No iré a aquellas misiones que requieran un desplazamiento de larga duración» y señalaron: «No quiero interrumpir la escolarización de mis hijos». Por el contrario, algunos prefirieron despliegues más largos para evitar interrumpir la escolarización de sus hijos y desarraigar a las familias con demasiada frecuencia. Algunas no pudieron ser destinadas debido a su embarazo. Algunas se refirieron a una discriminación manifiesta por tener responsabilidades de cuidado, o incluso por el mero hecho de convertirse potencialmente en madres (no padres, sin embargo): «me han rechazado del trabajo porque podría quedarme embarazada en el futuro según los hombres al decidir que estaba en edad de tener hijos».



Foto: UNMISS / Eric Kanalstein 2019

Hay quienes se refirieron al impacto significativo y a largo plazo que ha tenido en sus carreras la limitación de despliegues y viajes debido a tener responsabilidades de cuidado, y una persona declaró «Durante 20 años, me quedé en el país de residencia de mi familia, con oportunidades profesionales limitadas». Varios encuestados se refirieron al impacto adicional de la COVID-19 en sus funciones de cuidadores, y a los crecientes desafíos que se plantean cuando se está separado de las redes de apoyo, especialmente como cuidador único o principal:



*Muchos de los países en los que me interesaría ir a trabajar no son destino familiares, por lo que no puedo ir. También tengo padres ancianos, por lo que estar lejos es otro factor a tener en cuenta, sobre todo después de la pandemia del COVID. Como padre soltero, creo que no puedo ir al extranjero, ya que dependo mucho del apoyo de mi entorno familiar.*

## Otros efectos

En cuanto a la repercusión de sus responsabilidades como cuidadores en su trabajo o empleo en el sector de la consolidación de la paz, los encuestadas (sin distinción de sexo) mencionaron el aumento de los niveles de estrés debido a los riesgos para la seguridad y el deterioro de su salud física y mental. Algunos comentaron que están «más cansados y se sienten desconectados» o que su confianza se ha visto «enormemente minada... incluso siete años después de la baja por maternidad no estoy segura de haberme puesto al día». Los hombres que respondieron tendieron a hacer hincapié en el impacto sobre su tiempo y su estrés, más que en cuestiones más amplias relacionadas con las culturas del lugar de trabajo y los estereotipos de género sobre el trabajo de cuidados y de consolidación de la paz.

Varias encuestadas (todas mujeres) mencionaron cambios en la percepción de cómo se las veía en el trabajo debido a sus responsabilidades de cuidadoras. Esto concuerda con investigaciones previas que se han referido a la forma en que las organizaciones siguen considerando la crianza de los hijos como una responsabilidad externa que puede reducir la productividad, pueden considerar que «la familia y el trabajo [no] son compatibles», y perciben el hecho de tener hijos como una elección personal y una responsabilidad que exige abandonar el sector.<sup>12</sup> Esto pone de manifiesto los retos a los que se enfrentan las mujeres -que soportan una sobrecarga de trabajo no remunerada- a la hora de gestionar lo que podría denominarse un equilibrio entre la vida laboral y personal en el sector: «... especialmente en las sociedades patriarcales las mujeres tienen que sacrificar todo su trabajo/progresión profesional para mantener su hogar/relaciones». Además, la investigación sugiere que prevalece la percepción de que «las madres no son aptas para desempeñar su labor en el terreno», «son menos productivas que alguien sin hijos» y «no pueden trabajar fuera de horario, se tomarán tiempo libre cuando los niños estén enfermos, pronto tendrán otros hijos [y, por tanto, se acogerán a la baja por maternidad], [y] no priorizarán las necesidades de la organización por encima de sus hijos»:



*Se... presupone que eres menos capaz y que quieres trabajar menos. Al mismo tiempo, el tiempo libre que te conceden puede no ser suficiente para cuidar de un hijo enfermo. Cuando la gente se toma demasiado tiempo libre para cuidar de un hijo, también se considera de forma negativa y que la persona no es lo suficientemente dedicada..<sup>10</sup>*

En cuanto al aumento de la disponibilidad de tiempo, algunos encuestados, tanto mujeres como hombres- mencionaron una reducción significativa del tiempo disponible para dedicarse a la consolidación de la paz o a sus aspiraciones profesionales, así como el impacto en las horas de trabajo disponibles debido a las responsabilidades de cuidado de otras personas. Algunos encuestados subrayaron que las demandas de horas extras de trabajo no son necesariamente acordes con las expectativas profesionales del sector.



*No se pueden realizar horas extras u horarios prolongados. El trabajo extra oficial, exige un sacrificio y proviene de una mentalidad en la que todo está permitido y que es incompatible con el rol de cuidador.*

Otros se refirieron a los desafíos laborales que surgen porque ya no podían participar en el mismo tipo de trabajo o en la creación de contactos que es, a menudo, fundamental para el trabajo de consolidación de la paz:



*Muchas de las relaciones interpersonales, laborales y vínculos personales ha cambiado. Estas son fundamentales para la confianza y el progreso en un trabajo desafiante, y más escasas ahora.*

Otros destacaron factores que hicieron que estos desafíos fueran más o menos difíciles , como una organización y una pareja que les apoya:



*Mi empleo se puede realizar en teletrabajo, lo hice en el covid durante un año, pero cuando realicé la petición de teletrabajo al regresar de la baja por maternidad, la solicitud fue rechazada.*



*Considero que la elección de pareja también tiene un impacto significativo. Si tuviera una pareja que estuviera dispuesta a mudarse al extranjero (incluso a Ginebra, Bruselas, Nueva York) conmigo (¡intenta encontrar un hombre que esté dispuesto a dejar su trabajo por un tiempo!). Y en cierto modo, con un niño todavía estás atado a tu pareja y no puedes mudarte al extranjero sin ella.*

Sin embargo, algunos encuestados señalaron los beneficios que tener responsabilidades de cuidado ha tenido en su trabajo. Algunos destacaron las “experiencias y habilidades únicas” que pueden aportar al sector:



*Me han hecho más empático con colegas en situaciones similares y, como líder de mi organización, me han ayudado a influir en las expectativas y políticas.*



*De hecho, las responsabilidades de atención pueden presentar desafíos para las personas que trabajan en el sector de la consolidación de la paz. Si bien el campo en sí se centra en fomentar la paz, la estabilidad y la reconciliación, las exigencias del trabajo pueden ser intensas e impredecibles. Equilibrar estas responsabilidades con las funciones de cuidado, ya sea de niños, parientes ancianos u otras personas, puede crear dificultades debido a limitaciones de tiempo, tensión emocional y conflicto de prioridades. Si bien pueden surgir desafíos, las personas con responsabilidades de cuidado pueden contribuir significativamente a los esfuerzos de consolidación de la paz aprovechando sus experiencias y habilidades únicas. Los empleadores que reconocen y se adaptan a estas responsabilidades pueden crear un entorno inclusivo y de apoyo que permita a las personas sobresalir en sus funciones profesionales mientras cumplen con sus deberes de cuidado.*

Esto concuerda con investigaciones anteriores que han indicado que el personal con responsabilidades de cuidado puede beneficiar al sector aportando diferentes habilidades, conocimientos y capacidades para vincularse con diversos grupos y a diferentes niveles:

“““

*Hay cosas que no son valoradas ni por la dirección ni por la sociedad; cuando cultivas un instinto maternal o cuando crías a un niño... [ construyes ] resiliencia, una perspectiva polifacética y un grado de empatía que beneficiará a una organización, en lugar de restarle valor.*

“““

*Los niños son la fuente de alegría y el lenguaje universal necesario para atravesar estas barreras étnicas, de clase y culturales. Si podemos sentarnos como padres o reunir a los responsables políticos en la sala y decir que estamos pensando en las próximas generaciones. Yo tengo un hijo, tú tienes un hijo. Esto no se trata de nosotros en este momento, se trata de lo que sucede en su vida. Todo el mundo tendrá una perspectiva menos egoísta y a más largo plazo.<sup>11</sup>*

Otras investigaciones han puesto de relieve las diferentes formas de pensar y ser<sup>12</sup> que pueden beneficiar a las organizaciones y el trabajo de consolidación de la paz. Los recientes estudios feministas sobre la construcción de la paz y la praxis del cuidado nos han recordado que « las prácticas de cuidado dan lugar a un pensamiento moral y político distinto » que se deriva de «la vulnerabilidad y la relación humana, y la capacidad de reconocer y responder a las necesidades de los demás ».<sup>13</sup> Estas diferentes formas de pensar y ser pueden beneficiar la consolidación de la paz al reconocer la interdependencia de las personas y permanecer atentos y receptivos a las necesidades de los demás.



Foto: UN Women / Ryan Brown 2016

# Salida Forzosa o elección personal

La mayoría de los encuestados (63%) afirmaron que las repercusiones derivadas de sus responsabilidades de cuidado en su empleo en el sector (oportunidades de ascenso, formación, creación de contactos y traslados) habían sido el resultado de su propia elección, aunque algunos admitieron que tuvieron muy pocas opciones o, como lo expresó un encuestado, fue «una elección forzada ya que otras alternativas no eran viables». Otros dijeron que fue su elección porque decidieron «dar prioridad a su familia» o ser «padres presentes». Quizás, en algunas de estas circunstancias, las organizaciones para las que trabajaban hubieran brindado más (o cualquier) apoyo a las personas con responsabilidades de cuidado, o si la cultura laboral (horarios prolongados, casi siempre de guardia) o los estereotipos de género prevalecientes sobre el trabajo de cuidados y trabajo de seguridad/paz (que «las madres no son aptas para realizar trabajo de campo»): es posible que no hubieran tenido que elegir entre el trabajo remunerado y familia.<sup>14</sup>

Un considerable 45% afirmó que la decisión de abandonar el trabajo remunerado había sido impuesta externamente por su empleador y/o su familia (41%) y/o alguien o algo más (9%). Cuando se les pidió que explicaran la causa de estos impactos, los encuestados se refirieron a la «falta de comprensión y empatía» de los empleadores y al hecho de que no les dieran oportunidades, responsabilidades y ascensos. Algunos mencionaron que la experiencia sobre el terreno era un requisito previo para el ascenso, lo que obstaculizaba el avance de quienes no podían realizar trabajos de campo debido a responsabilidades de cuidado. Otros encuestados se refirieron a la falta de flexibilidad de los empleadores para incorporar el trabajo híbrido, en teletrabajo o a tiempo parcial, a pesar de que se consideraba que podría funcionar durante el punto álgido de la pandemia de la COVID-19.<sup>15</sup> Un encuestado dijo que «trabajar a tiempo parcial simplemente no se tomaba tan en serio» y obstaculizaría cualquier perspectiva de ascenso profesional, mientras que otro afirmó que «dejé mi trabajo cuando mi empleador no me permitía horarios flexibles ni lugares de trabajo híbridos».

Muchos de los que «eligieron» dejar el sector y cambiar de carrera o dijeron que fue una decisión impulsada por su familia, se refirieron a que su pareja también trabaja -a veces en el mismo sector y/o realizaba viajes con frecuencia- y «alguien que necesita estar en casa». Algunos se refirieron a las «mayores expectativas» de que las mujeres estén «presentes para el niño». Algunos se refirieron a cómo estos desafíos se agravan cuando hay un solo progenitor o si los padres están separados:



*... en particulier depuis ma séparation, situation qui complique énormément la coordination entre les responsabilités de soin et la vie professionnelle*

*[... sobre todo desde mi separación, situación que complica enormemente la compatibilidad entre las responsabilidades de cuidado y la vida profesional]*

Aparte de los retos normativos asociados a las suposiciones y prejuicios de género (expectativas sobre quién es el principal responsable del trabajo de cuidado no remunerado, si una madre «encaja» en el trabajo de consolidación de la paz en el campo), retos organizacionales (falta de apoyo o comprensión) y las cuestiones puramente prácticas (p. ej., horarios de apertura y costos de las guarderías, imposibilidad de viajar o establecer contactos fuera del horario laboral normal), existen barreras psicosociales para la participación de personas con responsabilidades de cuidado en el sector de la consolidación de la paz:

““

*... esa dificultad de recuperar la confianza y encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal es prácticamente totalmente imposible para un padre soltero*

Estas barreras psicosociales tienen mucho que ver con los estereotipos de género. Los estudios académicos destacan la forma en que la forma en las que son percibidas las mujeres cambian cuando se convierten en madres solteras y, a menudo, esenciales en la crianza. Por ejemplo, estos estudios señalan que las mujeres suelen perder el sentido de sí mismas, al priorizar las necesidades de su(s) hijo(s) sobre las suyas propias y restablecer los límites del yo para estar atentas a los demás y sus necesidades.<sup>16</sup> Además, se observa que las mujeres experimentan una disociación de su «identidad profesional» durante el embarazo, sintiendo que su «...confianza y percepciones de autoestima en relación con el trabajo» se reducen, comenzando con el anuncio de su embarazo a sus colegas. Esto se debe a los prejuicios de género que perciben a las madres como un «obstáculo» para la productividad en el lugar de trabajo.<sup>17</sup> A raíz de ello, las mujeres renegocian sus identidades profesionales en el lugar de trabajo, mientras sortean las tensiones entre su identidad de trabajadora productiva y la maternidad. Estas continúan negociando sus identidades durante la baja de maternidad, mientras que paralelamente se adaptan a un nuevo rol como madre. Muchas experimentan el aislamiento durante este tiempo y la presión de ser «buenas madres». Por último, cuando las mujeres se reincorporan al trabajo, navegan por sus nuevas identidades como madres trabajadoras y se adaptan a estar separadas de sus hijos. Los estudios señalan la importancia del apoyo las políticas organizacionales y de los colegas en su reintegración al trabajo.<sup>18</sup>

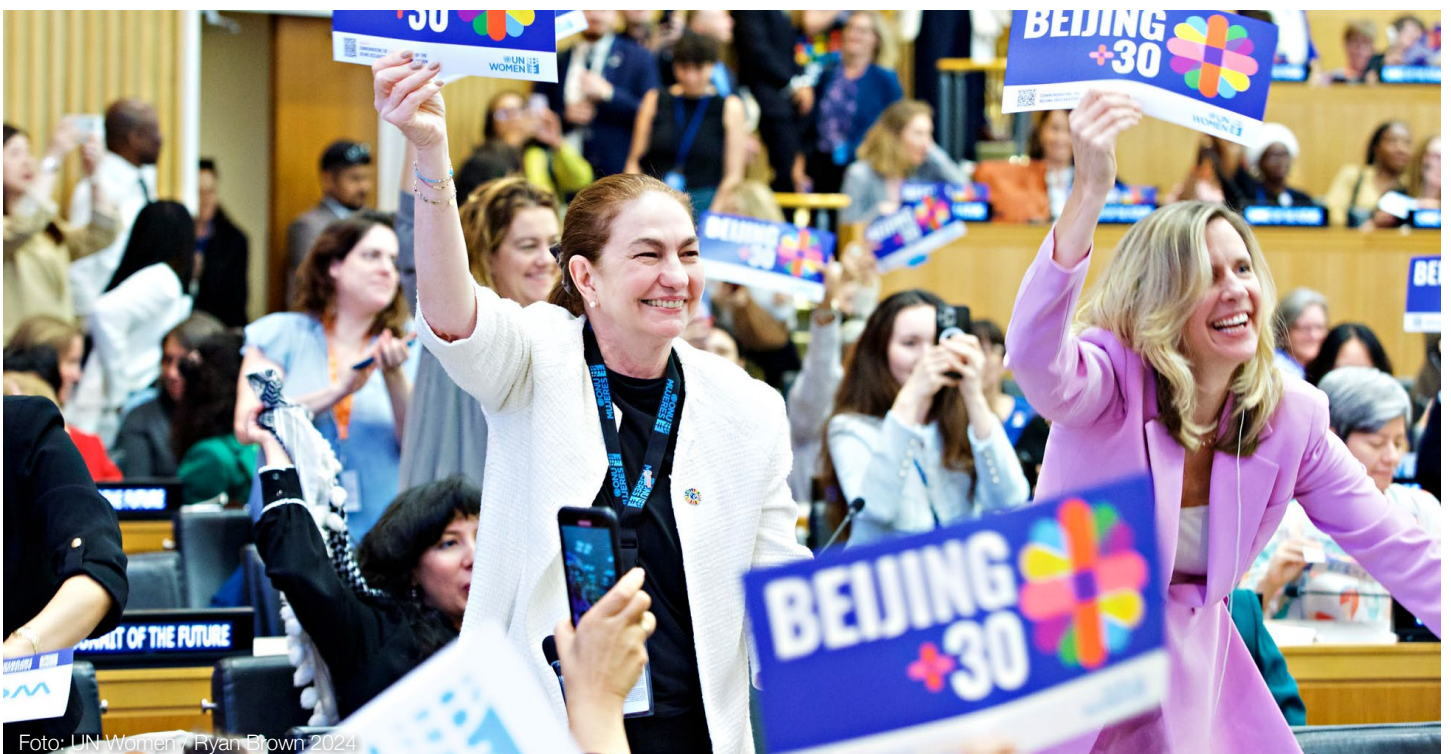


Foto: UN Women / Ryan Brown 2024

# La visibilidad de las personas con responsabilidades de cuidado en el sector

Se preguntó a los encuestados si las personas con responsabilidades de cuidado deberían trabajar en el sector. La gran mayoría (85%) respondió que sí, y nadie dijo que no. Un pequeño porcentaje (15%) señaló que depende y se refirió a las «...circunstancias individuales» y la «...elección personal» del trabajador. Otros señalaron las dificultades de compaginar el trabajo remunerado y los cuidados no remunerados en el sector de la consolidación de la paz: «Para el sector y desde una perspectiva general, sí. Por su propio bien personal: yo no lo recomendaría». Otros se hicieron eco de esto: «Creo que es importante y valioso, pero no estoy seguro de que sea lo mejor para su salud mental» y «Los trabajos de oficina no deberían ser un problema. Los empleos que requieren más flexibilidad podrían no ser la elección correcta». El apoyo de una pareja también se señala como requisito para trabajar «...en un sector difícil».

Se preguntó a los encuestados cómo se trataba al personal con responsabilidades de cuidado en el sector de la consolidación de la paz. Más del triple consideraron que el trato hacia el personal con responsabilidades de cuidado era discriminatorio (24%) frente a aquellos que creían que recibían un trato preferencial (7%), aunque muchas más personas dijeron que eran tratados igual que el resto del personal (40%) o «depende» (29%). La mayoría de los encuestados que afirmaron que las personas con responsabilidades de cuidado recibían el mismo trato o eran discriminados eran mujeres, mientras que los hombres constituían la mayoría del reducido número de encuestados que consideraban que los cuidadores recibían un trato preferente (3 de cada 4 encuestados).



Foto: EMI Civilian Protection and Humanitarian Aid / I. Valencia Romero 2019

Cuando se les pidió que explicaran cómo las organizaciones tratan al personal con responsabilidades de cuidado, los encuestados se refirieron a los estereotipos de género que prevalecen: «Creo que se espera que se adapten a la cultura laboral establecida por hombres hace 20 años» y «Los hombres con responsabilidades de cuidado [ sic] son invisibles». Otros encuestados señalaron que la expectativa en los países escandinavos es que los hombres participen en las responsabilidades de cuidado, y que la no participación de estos está «mal vista». Estas citas ponen en relieve las normas sociales y estereotipos de género en diferentes contextos sobre quién debe asumir las responsabilidades de cuidado, que a su vez influyen en las culturas y políticas organizacionales y, como sugieren algunas investigaciones, si los empleados tienen acceso a algún tipo de permiso parental y en la medida en que accedan a él.<sup>19</sup>

Otros opinaron que las personas con responsabilidades de cuidado que trabajan en el sector son «...un grupo invisible» que «depende en gran medida de la organización» y «de su jefe y colegas». Algunos consideraron que quienes tienen responsabilidades de cuidados son «discriminados porque no pueden aspirar a ciertos puestos», mientras que otros pensaban que los cuidadores reciben un trato preferencial «cuando se tiene en cuenta su necesidad de flexibilidad a la hora de organizar el trabajo», aunque reconocieron que el personal sin responsabilidades de cuidados tal vez pueda ser más flexible:



*Es mixto. A veces se les ofrecen ciertas consideraciones que pueden dificultar las cosas para los demás (esto se notó especialmente en COVID) y se tienen más en cuenta, intencionalmente, las necesidades de los cuidadores que las del resto del personal y sus necesidades específicas (soledad, agotamiento, etc.). Pero los cuidadores también tienen necesidades y consideraciones específicas que deben tenerse en cuenta y, a menudo, no son suficientes (ya sea en caso de despliegue o viajes relacionados con el trabajo).*

Sin embargo, en términos generales, muchos encuestados estuvieron de acuerdo en que a menudo se animaba al personal de todos los géneros a «ocultar» sus responsabilidades de cuidado por temor a ser discriminados o percibidos como menos comprometidos o menos profesionales.<sup>20</sup>



Foto: Russell Watkins / Department for International Development (UK) 2013

# Dificultades a las que se enfrentan las personas con responsabilidades de cuidado en el sector de la consolidación de la paz

Cuando se les preguntó a los encuestados si piensan que es difícil para las personas con responsabilidades de cuidado trabajar en el sector de la consolidación de la paz, sólo el 8% dijo que no. En cambio el 61% dijo que es difícil, mientras que el 32% dijo que depende. De los que dijeron «no», algunos se refirieron a la existencia de un sistema de apoyo, mientras que otros dijeron que las dificultades no son más difíciles que las que se enfrentarían en otros sectores. Otros dijeron que las dificultades pueden solucionarse si «ambos progenitores están de acuerdo».

Los que afirmaron que las personas con responsabilidades asistenciales pueden tener dificultades tendieron a señalar que dependen del tipo de responsabilidades asistenciales, la ubicación y el tipo de trabajo, el sistema de apoyo (incluida una pareja que ofrezca apoyo, normalmente en otro ámbito) y los servicios asistenciales disponibles, y de si se puede acceder a horarios y modalidades de trabajo flexibles. Otros afirman que depende de las habilidades, los puntos fuertes y la aptitud del progenitor o progenitores, incluidas la capacidad de organización, la tenacidad y «el nivel de compromiso con el que uno se siente cómodo»:



*Cela dépend de la tolérance au risque, du degré auquel les gens sont prêts à travailler dans des endroits où leurs enfants ne vivent pas. Même en vivant dans un endroit sage, mes responsabilités familiales limitent mon engagement professionnel pour des raisons de temps (car je n'ai pas de famille là où je vis qui puisse m'aider avec la garde des enfants, sauf leur père dont le travail est aussi très prenant). Travailler dans ce secteur peut aussi avoir un certain impact en terme de santé mentale et avoir des responsabilités familiales peut soit permettre de se changer les idées, soit accabler au point de vouloir changer de secteur.*

*[Depende de la tolerancia al riesgo, el grado en que la gente está dispuesta a trabajar en lugares donde no viven sus hijos. Incluso viviendo en un lugar tranquilo, mis responsabilidades familiares limitan mi compromiso profesional por razones de tiempo (porque donde vivo no tengo familia que pueda ayudarme con el cuidado de los niños, excepto su padre cuyo trabajo también es muy exigente). Trabajar en este sector también puede tener cierto impacto en términos de salud mental y tener responsabilidades familiares puede permitirte cambiar de opinión o ser abrumador hasta el punto de querer cambiar de sector.]*



*Depende mucho del empleador y de hasta qué punto puede tener en cuenta las responsabilidades de cuidado y hasta qué punto hay flexibilidad para diferentes tipos de acuerdos. En algunos proyectos, donde la propia organización tiene poca libertad sobre los procesos, especialmente los procesos de mediación que están cerca de la “vía 1”, creo que es difícil combinar trabajo y responsabilidades de cuidado.<sup>21</sup>*

Mucho de los que declararon que es difícil para las personas con responsabilidades de cuidados trabajar en el sector de la consolidación de la paz, admitieron que las mujeres tienen más probabilidades de enfrentar dificultades debido a los estereotipos de género en torno al trabajo de cuidados no remunerado:

“ ” *Creo que las mujeres se ven, definitivamente, más impactadas, dadas las disparidades de género en el cuidado. Es más difícil para una mujer encontrar trabajo después de tener un hijo, u obtener una proolongación de su contrato a plazo fijo estando embarazada*

“ ” *El papel tradicional de cuidadora sigue siendo de las mujeres, junto con salarios generalmente más bajos y un sistema estatal que incita al cuidado privado en lugar del cuidado externo de los niños y los trabajos a tiempo completo de los padres. Por lo tanto, las mujeres terminan trabajando más a tiempo parcial, teniendo menos ingresos, menos derechos de pensión (es decir, más riesgo de pobreza con la edad) y menos oportunidades profesionales en el trabajo. Además, por ejemplo, no tenemos sala de lactancia y las tareas solo son flexibles hasta cierto punto.*

“ ” *Le système patriarchal veut que l'on présume toujours que les femmes ont plus de responsabilités de soin que les hommes, ou que ces responsabilités leur reviennent naturellement.*

*[El sistema patriarcal pretende que siempre supongamos que las mujeres tienen más responsabilidades de cuidado que los hombres, o que estas responsabilidades les vienen de forma natural.]*

Incluso en los casos en los que las organizaciones y las parejas pueden brindarles apoyo, algunos encuestados se refirieron a los diferentes tipos de presiones emocionales que las mujeres pueden experimentar y que pueden conducirlos al agotamiento.

Otros subrayaron que, si bien las mujeres tienen más probabilidades de enfrentar dificultades debido a los estereotipos de género sobre el trabajo de cuidados no remunerado, algunas mujeres se enfrentan a más dificultades que otras. Esto apunta a la importancia de reconocer y responder a la interseccionalidad; la forma en que diferentes marcadores de identidad pueden agravar la marginación, la discriminación y la desigualdad. La situación económica, el contrato de trabajo y los beneficios (personal internacional/ expatriado versus personal nacional), la raza, la identidad cultural y el contexto juegan un papel en la determinación del nivel de dificultades que probablemente se enfrentarán. El tipo de responsabilidades de cuidado también es un factor importante en el nivel de dificultades que enfrentan, siendo especialmente probable que las madres lactantes enfrenten desafíos, como resaltaron varios encuestados.

Si bien algunos encuestados se refirieron a que los hombres estaban « más libres de tareas [de cuidado] », los estereotipos de género sobre el trabajo de cuidados no remunerado, que causan dificultades para la participación de las mujeres en el sector, también perjudican la capacidad de los hombres para gestionar tanto las responsabilidades de cuidados como las laborales:

“ ” *Es más fácil para los hombres con hijos , pero esto efectivamente les impide experimentar una vida familiar plena; esencialmente, el liderazgo del sector es en gran medida una mezcla de padres divorciados y mujeres solteras; esto no refleja la sociedad en general y probablemente explica la falta de empatía; asimismo muchos en el sector son conocidos por altos niveles de abuso de sustancias (principalmente alcohol). El espacio para personas con diversidad de género es, hasta donde puedo ver, inexistente.*



*En mi experiencia y en las organizaciones en las que he trabajado (principalmente en Austria y Asia), las mujeres o personas con diversas identidades de género apenas ocupan puestos de liderazgo, si es que lo hacen. Todavía se espera que las mujeres sean las cuidadoras principales, lo que limita los proyectos que reciben, mientras que los hombres no son conceptualizados como cuidadores principales, lo que resulta, por ejemplo, en descuidar cualquier responsabilidad de crianza y adaptación de tales personas en la asignación de proyectos y responsabilidades.*

Varios encuestados también se refirieron a las expectativas puestas en los hombres de seguir trabajando intensamente y no centrarse en su familia. Otros dijeron que las responsabilidades de cuidado de los hombres simplemente eran ignoradas o que no se reconocían sus experiencias. Esto también se ha destacado en investigaciones anteriores:



*[El hecho de tener hijos] se presentó constantemente como una debilidad que necesitaba ocultar y resolver de alguna manera. Para mi marido es peor: no hay ninguna expectativa de que necesite más tiempo para cuidar de sus hijos que el permiso de paternidad.<sup>22</sup>*



*Como hombre, me siento increíblemente inhibido para decirles a los empleadores/clientes que tengo una disponibilidad limitada debido a mis responsabilidades de cuidado. Gran parte del lenguaje en torno a esto supone que será la mujer la que se encargue de ello.*

Del mismo modo, varios encuestados comentaron que las personas de diversas identidades de género con responsabilidades de cuidado también pueden verse perjudicadas y dañadas porque sus responsabilidades de cuidado pueden ser menos obvias. Estos impactos diversos y dañinos sobre hombres y personas de diversas identidades de género resaltan los estereotipos de género en torno al trabajo de cuidados no remunerado; que tiende a ser, principalmente, responsabilidad de la mujer: « Sigo pensando que se espera que las mujeres den prioridad a la familia, y los hombres no », como compartió uno de nuestros encuestados. Estas suposiciones de género perjudican a las mujeres, ya que es más probable que las madres sean consideradas como « fuera de lugar » en el sector, pero también perjudican a otras personas de las que se espera que sigan trabajando muchas horas sin el reconocimiento de sus responsabilidades de cuidado, ni el apoyo para cumplirlas.<sup>23</sup>

Muchos mencionaron que las mujeres se veían obligadas a elegir entre familia y carrera profesional. Esto hizo que las mujeres del sector tendieran a ser jóvenes o mayores y, por tanto, sólo representan una parte reducida de la comunidad. También significó que los hombres tenían más probabilidades de ocupar puestos de liderazgo, lo que ayudaba a sostener políticas y prácticas que no son plenamente conscientes de las responsabilidades de atención ni responden a ellas. Incluso cuando las mujeres con hijos pudieron permanecer en el sector, algunos encuestados dijeron que los hombres tenían más probabilidades de ser ascendidos a puestos directivos y de liderazgo debido a suposiciones de género sobre las mujeres y especialmente las mujeres con hijos: que eran menos confiables que sus homólogos masculinos, eran menos propensos a tomarse tiempo libre (para atender a niños enfermos, por ejemplo), no tenían prioridades contrapuestas (cuidar a sus hijos) o simplemente « están allí la mayor parte del tiempo y se les considera más fiables, incluso si no lo hacen ».

# Impacto de la salida de los cuidadores en el sector de la consolidación de la paz

Cuando se les preguntó qué piensan los encuestados sobre el impacto que tiene en el trabajo un menor número de personas con responsabilidades de cuidado en el sector, muchos de ellos se refirieron a los impactos negativos en la diversidad de las organizaciones y en los esfuerzos para avanzar en los temas de igualdad de género. Los encuestados aludieron la composición demográfica limitada del sector de la consolidación de la paz como resultado de que, son principalmente las mujeres con responsabilidades de cuidado las que abandonaban el sector o se trasladan a trabajos u organizaciones que requerían menos viajes y menos tiempo. Como resultado, «el sector pierde experiencia y conocimientos, pero también la perspectiva de un cuidador». Otros, también se refirieron a la pérdida de diversidades ,de conocimientos, de habilidades y opiniones como resultado de ello, y aludieron a los fracasos en la consolidación de la paz debido a la homogeneización de las personas que trabajan en el sector y que comparten opiniones vista y mentalidades similares. Un encuestado dijo que el impacto de tener menos personas con responsabilidades de cuidado en el sector conduce a:

““

*... comprensión muy diferente de lo que se requiere para construir la paz o relaciones personales de confianza. Limita las importantes perspectivas de las mujeres y los cuidadores en las decisiones y prioridades, silenciando a una gran parte de la fuerza laboral con mucha experiencia para compartir.*

Muchos encuestados sugirieron que esta falta de diversidad impacta negativamente la efectividad y los resultados de la consolidación de la paz, incluso al limitar las perspectivas, tener menos probabilidades de avanzar en la programación con perspectiva de género y no llegar a una diversidad de grupos ni reflejar sus necesidades:

““

*... perpetúa la desigualdad de género y limita la diversidad en el sector de la consolidación de la paz, lo que significa marginación o falta de consideración de ciertos grupos subrepresentados o perspectivas únicas.*



Foto: UN Women / Ryan Brown 2016

Como dijo un encuestado, el tipo de personas que trabajan en el sector impacta los resultados (“El impacto de personas trabajando en este sector, influye en los resultados”).

Otros dijeron que debido a que a las personas con responsabilidades de cuidado les resulta difícil trabajar, permanecer y avanzar dentro del sector, normalmente son aquellos sin responsabilidades de cuidado únicas o principales quienes ascienden a altos grados y, como tales, pueden tener poca comprensión o simpatía hacia aquellos con responsabilidades de cuidado – o incluso pueden querer proteger el sistema (patriarcal) que les ha beneficiado. Como resultado, se perpetúan las políticas, procesos y prácticas que sustentan estas dificultades para los cuidadores:

“” *una carga para los hombres y estos permanecen en puestos de poder en las organizaciones. esto influye en su estilo de gestión y crea entornos que no son amistosos para las personas con responsabilidades de cuidado.*

“” *El sector en general es muy hostil a las familias, lo que dificulta tener una amplia experiencia entre las personas que trabajan en el sector. Esta es una barrera clave para las mujeres, especialmente si eligen tener una familia.*

“” *Las personas con responsabilidades de cuidados (o que simplemente no desean sacrificar su vida familiar) tenderán a abandonar el sector o trabajar como consultores independientes para tener más flexibilidad. Esto afecta la forma en que funcionan las organizaciones en la construcción de la paz porque se mantendrá con una gerencia que no defiende los intereses de los cuidadores. Estas personas simplemente serán sustituidas por personal joven y sin responsabilidades. En cuanto a los resultados de la consolidación de la paz, hay muchas investigaciones que sugieren que las mujeres tienden a no ser incluidas en las negociaciones de paz, lo que hace que las resoluciones de paz sean menos sostenibles e inclusivas.*

Los encuestados enfatizaron en que quienes tenían menos probabilidades de estar representados como resultado de la partida y la mayor marginación de las personas con responsabilidades de cuidado serían las mujeres, particularmente en los puestos más altos y de toma de decisiones. Esto ayuda a sostener la dominación masculina del sector, lo que puede servir para reforzar –e incluso justificar– las normas de género sobre quién «encaja» en el sector y quién tiene las habilidades, conocimientos y capacidades necesarios:

“” *Las mujeres tienden a verse afectadas de manera desproporcionada, especialmente si no cuentan con un sistema de apoyo sólido, lo que les dificulta ascender a posiciones de poder y antigüedad profesional.*

“” *En mi experiencia, esto impacta especialmente las trayectorias de las mujeres hacia posiciones de liderazgo, el ignorar el género dentro de la organización y su trabajo, así como la presión para elegir tener hijos o progresar en su carrera.*

Algunas encuestadas enfatizaron que cuando las mujeres están presentes en organizaciones y programas de consolidación de la paz, es posible que no sean representativas de otras mujeres, ya que es poco probable que muchas de ellas tengan responsabilidades de cuidado solas o sean las principales cuidadoras, o una amplia red de apoyo y recursos adecuados que les permita gestionar tanto las responsabilidades profesionales como las de cuidado no remuneradas para que puedan permanecer y avanzar en sus carreras en el sector:

“” *Las mujeres son tradicionalmente cuidadoras, casi de manera absoluta en algunas sociedades. ¡Esto significa que un gran porcentaje de mujeres en la construcción de paz NO SON REPRESENTATIVAS de la mayoría demográfica de mujeres!*

Las investigaciones han subrayado la importancia crítica tanto de la diversidad organizacional como de la representación de las mujeres para una consolidación de la paz exitosa.<sup>24</sup> Cuando las organizaciones no son diversas y donde las mujeres están subrepresentadas, es más probable que respondan menos a una diversidad de necesidades, que gocen de confianza pública generalizada y, por lo tanto, que tengan menos éxito. Tampoco se benefician de una diversidad de habilidades, conocimientos y contactos. Cuando las mujeres están subrepresentadas, también serán menos capaces de avanzar en los esfuerzos para lograr la igualdad de género a través de iniciativas de consolidación de la paz, en gran parte porque su credibilidad se verá cuestionada cuando aboguen externamente por algo que ellas mismas no están a la altura.<sup>25</sup> Esto es importante porque los estudios feministas sobre relaciones internacionales han demostrado los vínculos entre la igualdad de género, la seguridad y la paz.<sup>26</sup>

Muchos encuestados también se refirieron al impacto adverso en las culturas laborales y los resultados de la consolidación de la paz como resultado de las causas y consecuencias de las dificultades que enfrentan los cuidadores en el sector. Los encuestados se refirieron a la cultura del sacrificio, el exceso de trabajo y las horas extras excesivas, que se normalizan, se fomenta y, a menudo, se recompensa en el sector como «una señal de compromiso». Se consideraba que esta cultura laboral se alimentaba y era alimentada por la partida de los cuidadores, y también se consideraba que socavaba el éxito de la consolidación de la paz, en particular cuando ayudaba a mantener «niveles más altos de estrés y agotamiento» o socavaba la empatía y la conexión<sup>27</sup>:

“”

*Creo que el impacto es enorme, no sólo internamente en el propio sector (una cultura laboral que no está centrada en las personas, diseñada bajo el supuesto de que el personal es 100% flexible, lo que hace que sea muy difícil para el personal hacer malabarismos entre las responsabilidades familiares y profesionales), sino también también en el tipo de trabajo que se está realizando. Muchos miembros del personal no se sienten realizados en su vida privada, lo que repercute en su trabajo y en su capacidad de sentir empatía, ya sea por sus colegas o por las personas con las que trabajan.*

“”

*Un menor número de personas con responsabilidades de cuidado exagera las expectativas tácitas de autosacrificio y largas jornadas. Hay menos equilibrio. Tener una perspectiva de catering también agrega compasión y empatía ante la difícil situación de los demás.*



Foto: OSCE 2015

# Apoyo organizativo al personal con responsabilidades de cuidado

Se pidió a los encuestados que comentaran si los empleadores hacen lo suficiente para permitir que las personas con responsabilidades de cuidados trabajen en el sector. La mayoría dijo que las organizaciones no hacen nada o solo un poco (figura 3).

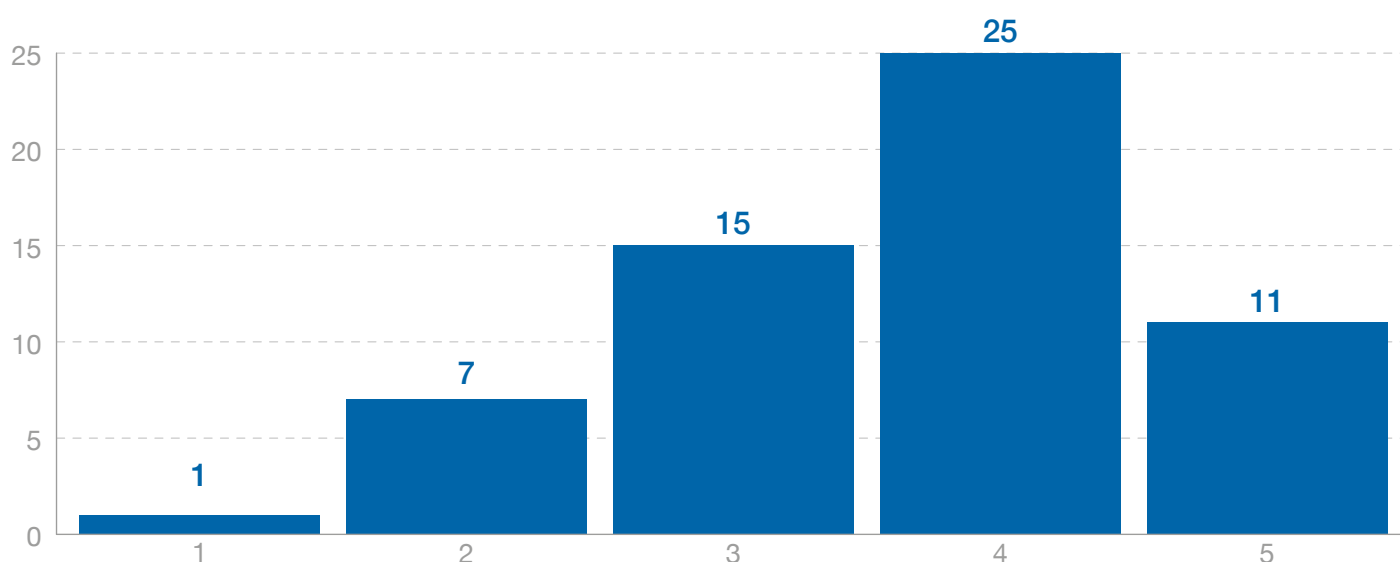


Figura 3: ¿Cree que las organizaciones/empleadores/actores de construcción de paz ofrecen lo suficiente para permitir que las personas con responsabilidades de cuidado trabajen en este sector? [ donde 1 es Sí, hacen mucho y 5 es No, no hacen nada] (N= 59)

Algunos sugirieron que el tipo de apoyo brindado al personal con responsabilidades de atención depende en gran medida de la alta dirección, ya que «algunos son más comprensivos y privilegian la flexibilidad y la confianza con sus empleados... » en función de sus propias responsabilidades de cuidado. Otros señalaron el impacto de la cultura organizacional y social en el apoyo que se ofrece al personal y a pesar de tener empleadores comprensivos:



*Mon employeur est très compréhensif sur ma situation (par exemple quand un enfant est malade et que je dois annuler des réunions). Cependant il y a une certaine culture organisationnelle et/ou du secteur qui encourage à s'engager au maximum et je culpabilise beaucoup de ne pas pouvoir en faire plus (il est possible que cette culpabilité vienne aussi de moi et de ma socialisation de femme, pas seulement du secteur)*

*[Mi empleador es muy comprensivo con mi situación (como por ejemplo, cuando mi niño está enfermo y tengo que cancelar reuniones). Sin embargo, hay una cierta cultura organizacional y/o sectorial que fomenta el máximo compromiso y me siento muy culpable por no poder hacer más (es posible que esa culpa también venga de mí y de mi socialización como mujer, no solo de la sector)]*

Algunos señalaron el impacto del donante en las políticas organizacionales:



*Muchas organizaciones se rigen por donaciones por lo que, sinceramente, no tienen en cuenta estos temas, especialmente en puestos de consultoría.*

Mientras que otros señalaron que diferentes tipos de organizaciones o diferentes países influyen en el tipo de apoyo que pueden ofrecer la personas :



*Depende mucho de la organización, el entorno de trabajo, el contrato, etc. Los gobiernos y las sedes son increíblemente diferentes a trabajar con un contrato a corto plazo de una ONG en una zona de conflicto.*



*Tienen algunas políticas pequeñas que reconocen al personal con niños, por ejemplo (asignación extra, etc.), pero no son suficientes, y realmente difiere entre organizaciones (ya sea en la ONU o en organizaciones de la sociedad civil, etc.).*



*Sin embargo, creo que existen diferencias entre países, dependiendo de su cultura laboral en general y también de cuán avanzados estén en temáticas de igualdad de género, si la sociedad en cuestión ofrece apoyo a las familias con deberes de cuidado, incluido el cuidado de niños y de personas mayores.*

La influencia de la organización y de los directivos en el apoyo brindado al personal con responsabilidades de cuidado es evidente en las respuestas mixtas dadas por los encuestados. Algunos señalaron que el apoyo positivo que se les ha brindado si «... rechazan viajar debido a motivos familiares», organizaciones que aceptan el teletrabajo «... hasta que esté listo para volver a viajar durante períodos prolongados», u organizaciones que brindan apoyo a «...familias que salen...en términos de un contrato local o internacional para que el socio también trabaje, y la capacidad para mudarse juntos al extranjero». A modo de contraste, los encuestados también compartieron cómo experimentaron una falta de apoyo: «No veo ninguna iniciativa significativa...», « [no hay] ningún apoyo[ :] todo lo hacen ustedes» y « [hay] poco apoyo a madres solteras o personas que tienen que viajar [o] empezar a trabajar sin pareja». Otros se refirieron al «compromiso de boquilla», pero a la falta de verdadera atención y apoyo:



*Hay palabrerías, pero la realidad es que se supone que debes regresar de tu baja y actuar como si nada hubiera cambiado. Sin embargo, todo lo ha hecho y a casi nadie le importa y/o es lo suficientemente flexible como para responder a su entorno cambiante.*

Varios encuestados destacaron que las organizaciones tienden a no preocuparse por su personal ni apoyarlo con responsabilidades solidarias porque carecen de información sobre sus necesidades específicas (y diversas):



*Les organisations ne disposent pas des informations nécessaires pour répondre efficacement aux besoins des personnes ayant des responsabilités de soin. Il est nécessaire qu'elles collectent ces informations régulièrement et de manière adaptée à chaque contexte spécifique.*

*[Las organizaciones no disponen de la información necesaria para satisfacer eficazmente las necesidades de las personas con responsabilidades de cuidado. Es necesario que recopilen esta información periódicamente y según cada contexto específico.]*

Los encuestados subrayan la importancia de evaluar las necesidades de los cuidadores (véanse las Recomendaciones). Una evaluación de las necesidades asistenciales no sólo identificaría las necesidades de apoyo de los cuidadores, sino que también resaltaría que los cuidadores no son un todo homogéneo y que tienen diversas responsabilidades y necesidades asistenciales. Al respecto, los encuestados insistieron en la necesidad de prestar más atención a las distintas formas de cuidado que presta el personal y a los

tipos de apoyo necesarios para garantizar que puedan trabajar en el sector. Aparte de la falta de inversión en la evaluación de las necesidades, otros factores alimentan un apoyo inadecuado a los diversos cuidadores. En particular, la falta de sensibilización sobre el trabajo de cuidados (alimentada por organizaciones en las que quienes ascienden a puestos directivos tienen menos probabilidades de tener responsabilidades primarias o únicas de cuidado),<sup>31</sup> y las hipótesis sobre las familias y el trabajo de cuidados no remunerado (suponiendo que todos los cuidadores tienen una red de apoyo privada o incluso sólo una pareja, y suponiendo que el trabajo de cuidados no remunerado se limita al cuidado de los hijos):

“ ” *Veo un sector que favorece a los funcionarios solteros o con hijos mayores. O con parejas que tienen un trabajo flexible e incluso pueden viajar con ellos. He visto que se presiona a las mujeres para que viajen cuando están embarazadas, que las reuniones se programan a horas en las que hay que recoger a los niños del colegio... No veo ninguna iniciativa concreta para apoyar al personal con responsabilidades asistenciales..*

“ ” *Peu organisation prenante es cuenta las obligaciones de soin pour les enfants majeurs et les adultes (y comprende a los padres mayores ). Un título indicativo , mon organización ne me donne qu'un congé excepcional de 10 días para una enfermedad grave de mon enfant. S'il estado mineur , ce congé pourrait aller Sólo 16 semanas .*

*[Pocas organizaciones tienen en cuenta las obligaciones de cuidado de los hijos adultos y de los adultos (incluidos los padres ancianos). A título indicativo, mi organización sólo me concede un permiso excepcional de 10 días al año por enfermedad grave de mi hijo. Si fuera menor, este permiso podría ser de hasta 16 semanas].*



Foto: USAF / SGT Cohen A. Young 2004

# Políticas y prácticas organizacionales en apoyo de los cuidadores

Al ser preguntados por políticas y prácticas específicas de apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, muchos de los encuestados se refirieron a prácticas laborales flexibles, como el teletrabajo y la flexibilidad horaria; contratos a tiempo parcial y de trabajo compartido; discriminación positiva, como dar prioridad a las solicitudes de cuidadores para puestos en lugares de destino con cargas familiares, o dar prioridad a las solicitudes de personas que pueden haber abandonado el sector debido a sus responsabilidades de cuidado; facilitar o apoyar el acceso a guarderías; políticas y espacios seguros para padres lactantes; poner en contacto al personal con otros que tengan experiencias similares para que se apoyen mutuamente e intercambien información; estructuras y procesos que apoyen al personal que se reincorpora al trabajo tras un permiso parental o una baja como consecuencia de responsabilidades de cuidado; limitar las necesidades de desplazamiento cuando sea factible; y acceso a permisos parentales y para cuidadores adecuados y remunerados:

““

*Lo que ayudaría es fomentar/ofrecer trabajo a tiempo parcial, en horario fijo.*

““

*Licencia por maternidad/paternidad. Trabajo flexible. Cobertura de cuidado de niños durante el viaje. Seguro de vida*

““

*Permiso parental remunerado para todos. Trabajo flexible en casa a la vuelta. Trabajo compartido. Asesoramiento gratuito. Gestores [sic] que apoyen al personal en la transición de vuelta al trabajo tras el permiso familiar.*

““

*...una sala de lactancia decente con nevera...y la posibilidad de traer a un niño cuando sea necesario, incluida la fiesta de Navidad*

““

*...una remuneración justa; presión social sobre los hombres para que participen en el trabajo de cuidados*



Foto: UN Women / Ryan Brown 2020

Algunos de los encuestados afirmaron que algunas de estas políticas y prácticas ya existían en el sector:



*Modalidades de trabajo flexibles: Algunas organizaciones del sector de la consolidación de la paz ofrecen horarios de trabajo flexibles, opciones de trabajo a distancia o semanas laborales reducidas. Esta flexibilidad permite a los empleados con responsabilidades de cuidado gestionar su tiempo de forma eficaz.*



*Servicios de apoyo in situ: Algunas grandes organizaciones ofrecen servicios de guardería in situ o ayuda para encontrar servicios de guardería fiables. Esto ayuda a aliviar la carga de los empleados con niños pequeños.*



*Programas de formación y sensibilización: Algunas organizaciones organizan sesiones de formación o talleres para sensibilizar y educar a los empleados y directivos sobre los retos a los que se enfrentan las personas con responsabilidades de cuidado. Esto puede fomentar un entorno laboral más comprensivo y adaptado.*



*Políticas inclusivas: Los esfuerzos por crear políticas inclusivas en el lugar de trabajo que tengan en cuenta las diversas estructuras familiares y las responsabilidades de los cuidadores pueden contribuir a crear un ambiente más propicio para los empleados.*

En cuanto a las prácticas laborales flexibles, los encuestados las consideran fundamentales, especialmente durante las vacaciones escolares. Varios encuestados se refirieron al valor de las prácticas de trabajo flexible para todo el personal, no sólo para aquellos con responsabilidades de cuidado, para ayudar a gestionar las pesadas cargas de trabajo y mejorar el bienestar del personal (discutido más adelante en Cuidado Organizacional para el Personal). Algunos afirmaron que su empleador había mantenido los horarios de trabajo flexibles que se introdujeron en respuesta a la pandemia de COVID-19:



*El COVID-19 y el consiguiente aumento del teletrabajo han ayudado a muchas personas con obligaciones de cuidado, ya que ha permitido a los padres con obligaciones de cuidado a ahorrar tiempo en desplazamientos y también, en el caso de niños pequeños, algunos pueden incluso cuidar de ellos, atenderlos, etc. durante la jornada laboral.*

Sin embargo, muchos afirmaron que su empleador les exigía que volvieran a la oficina tras el período de mayor incidencia de la pandemia, lo que ha dificultado la conciliación de las responsabilidades asistenciales con el trabajo:



*Dans beaucoup d'organisations internationales, on continue de travailler selon un modèle anachronique. les possibilités de télétravail qui existent depuis le COVID ont quelque peu aplani cette situation et permis plus de flexibilité, mais les anciens modèles présentiels restent la norme, ce qui pèjore toujours les personnes (dans la majorité des cas les femmes) qui ont les responsabilités de soins.*

*[En muchas organizaciones internacionales, seguimos trabajando según un modelo anacrónico. las posibilidades de teletrabajo que existen desde COVID han suavizado algo esta situación y han permitido más flexibilidad, pero los antiguos modelos presenciales siguen siendo la norma, lo que sigue perjudicando a las personas (en la mayoría de los casos, mujeres) que tienen las responsabilidades del cuidado].*

Del mismo modo, varias encuestados plantearon la cuestión de los desplazamientos por motivos de trabajo y para asistir a conferencias y actos celebrados en otros países, lo que dificulta la participación, especialmente para las mujeres en periodo de lactancia. Una encuestada recordó a una compañera que estaba amamantando y tuvo que viajar al extranjero para asistir a una conferencia, apoyándose «...en su marido toda la semana...[que] estaba en paro en ese momento y disponible para cuidar del bebé mientras ella estaba en el evento».

“” *Hay que revisar los viajes: este sector está causando muchos daños medioambientales y residuos con viajes y conferencias irreflexivos. Los viajes deberían estar bien pensados y planificados de antemano, no somos personal humanitario.*

“” *La frecuencia de los viajes dificulta considerablemente el mantenimiento de un horario saludable para recoger a los niños de la escuela, realizar tareas y pasar tiempo juntos. Además, la remuneración extremadamente baja hacía difícil permitirse tanto actividades extracurriculares como contratar ayuda externa, niñera, chófer, etc. Además, el trabajo de campo en ciertas comunidades inestables hacía que valiera menos la pena.*

Varios encuestados afirmaron que las organizaciones de consolidación de la paz no tienen políticas ni prácticas que apoyen a los cuidadores, y no pudieron identificar ningún ejemplo de buenas prácticas. Varios se refirieron a políticas que dificultan, en lugar de favorecer, la participación de personas con responsabilidades asistenciales, como el énfasis en la experiencia sobre el terreno, los salarios más bajos que hacen que muchas familias dependan de dos ingresos, la falta de guarderías y el requisito de trabajar en la oficina. Otros señalaron:

“” *La falta de apoyo para el cuidado de los niños durante las ausencias del trabajo (especialmente en el caso de las familias monoparentales); las reuniones que se celebran durante las horas de entrada y recogida de los niños en el colegio debido a los intentos de conciliar las zonas horarias. Nuestras reuniones de gestión más importantes tienen lugar durante las mismas horas en las que tengo que preparar a mis hijos para ir al colegio, así que constantemente tengo que equilibrar o elegir. Políticas de descanso y recuperación y otras políticas que permitan a las familias reunirse con regularidad. Determinación de puestos acompañados/no acompañados. Apoyo a la educación, y cuestiones de equidad dentro de ellas.*



Foto: Eric Herman 2009

Muchos encuestados también se refirieron a la elevada carga de trabajo y a las largas jornadas laborales que crean «dificultades para recoger o dejar a los niños en la escuela o en la guardería». Aunque los encuestados aceptan la expectativa de viajar en este sector, varios comentaron que tales expectativas eran innecesariamente rígidas:



*Ser presionado para viajar en días de vacaciones cuando preferirías pasar ese tiempo con tu familia.*



*Presionar a las personas para que viajen a lugares remotos cuando no están preparadas para hacerlo debido a sus responsabilidades asistenciales.*

Otras se refirieron a políticas de recursos humanos que les dificultaban trabajar en el sector con responsabilidades de cuidado:



*Medidas draconianas o la insensible discreción de los directivos para denegar permisos de ausencia adecuados por responsabilidades de cuidado urgentes.*



*La política de bajas por enfermedad es arcaica y exige un certificado incluso para un solo día. Aunque hay un número limitado de días de baja sin certificado, son pocos y se contabilizan de forma extraña, lo que hace que no se sepa con certeza a qué se tiene derecho.. La política de lactancia materna también es limitada: aunque es estupendo que se reserve tiempo para dar el pecho o sacarse leche, no es suficiente, y las personas con las que he hablado han tendido a la doble alimentación, con una mezcla de leche artificial y lactancia materna cuando están en casa.*

Otros se refirieron a culturas dañinas en el lugar de trabajo, que deben abordarse para que el personal con responsabilidades de cuidado pueda trabajar y progresar en este sector. Por ejemplo, los encuestados se refirieron a la «glorificación de las horas extraordinarias» y a una «cultura del sacrificio» que afectaba negativamente a todos los miembros del personal y dificultaba la gestión tanto del trabajo remunerado como de las responsabilidades de cuidado no remuneradas.



Foto: MONUSCO 2017

# Cuidado del personal por parte de la organización

Se preguntó a los encuestados si las organizaciones dedicadas a la consolidación de la paz se preocupan lo suficiente por su personal con responsabilidades de cuidado y, más extensamente, por el personal en general y su bienestar. Los encuestados consideraban en mayor medida que las organizaciones se preocupan por su personal y por el bienestar de éste que por el personal con responsabilidades de cuidado. Como se muestra en la Figura 4, el 26% de los encuestados considera que las organizaciones de consolidación de la paz no se preocupan en absoluto por su personal con responsabilidades asistenciales, en comparación con el 7% de los encuestados que piensa que estas organizaciones no se preocupan por el personal ni por su bienestar, en general. No obstante, la mayoría de los encuestados considera que, en general, las organizaciones no se preocupan o se preocupan poco por el personal y su bienestar, tengan o no responsabilidades de cuidado.

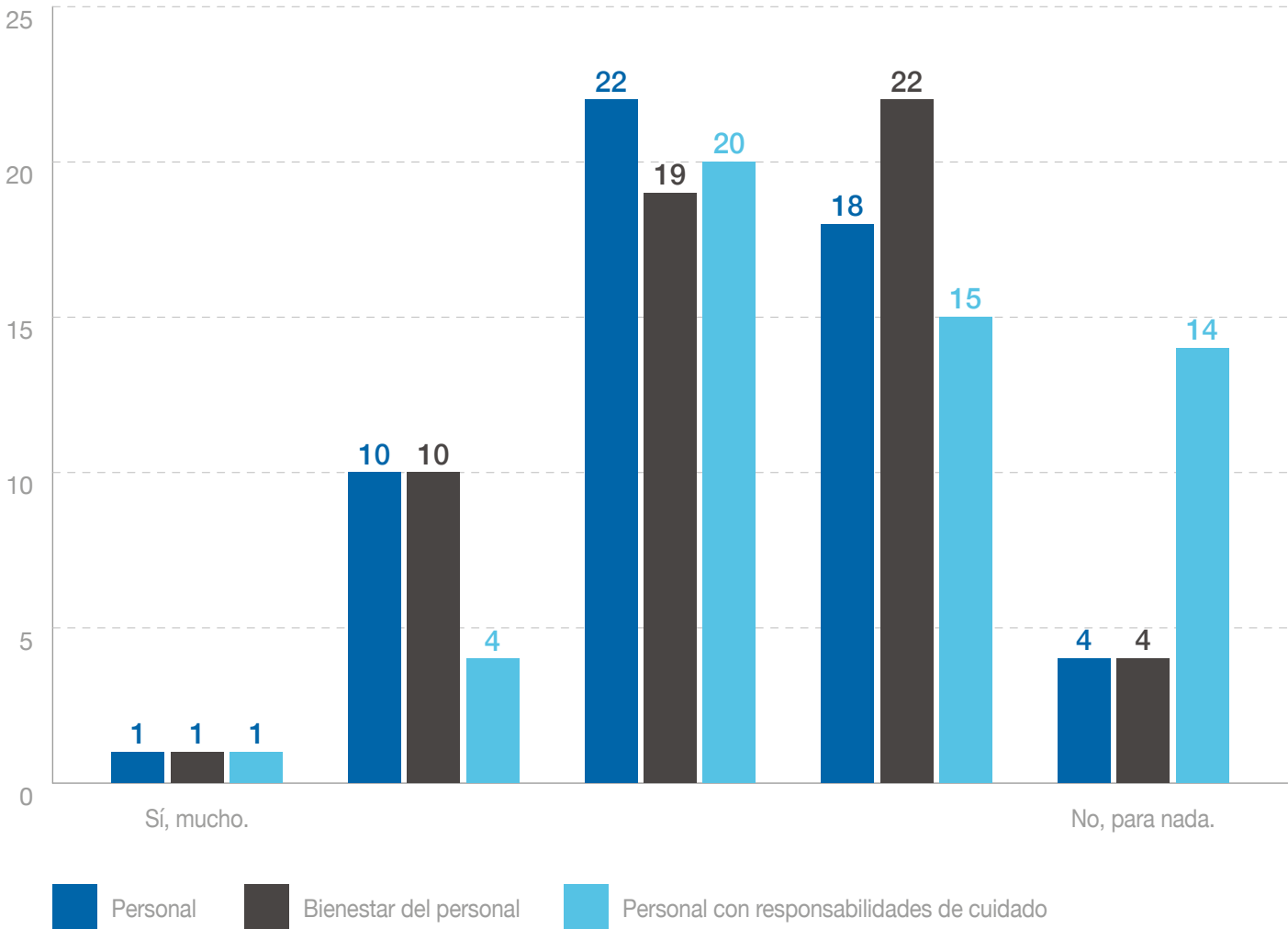


Figura 4: ¿Cree que las organizaciones dedicadas a la consolidación de la paz se preocupan lo suficiente por su personal (azul), por el bienestar de su personal (naranja) y por su personal con responsabilidades de cuidado (verde)? [donde 1 es Sí, lo hacen mucho y 5 es No, no lo hacen en absoluto] (n= 55, 56, 54)

En cuanto al apoyo de la organización al personal y a su bienestar, los encuestados indicaron en gran mayoría una tensión entre la política y la práctica, especialmente en lo que se refiere al apoyo psicosocial al personal que gestiona cargas de trabajo elevadas:

“” *En teoría, se hace mucho hincapié en el bienestar del personal... Sin embargo, en la práctica, la pesada carga de trabajo a menudo hace imposible mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Aunque el horario habitual es de 9 a 5, la mayoría del personal se lleva trabajo a casa. Es un trabajo muy sacrificado con muy pocas recompensas.*

“” *Proporcionar «Headspace», la aplicación de meditación y atención plena, está bien y muchas agencias lo hacen, pero a menudo es un ejercicio de marcar casillas para poder decir «Sí, proporcionamos servicios de bienestar al personal». Pero no cambian las políticas de recursos humanos, etc., lo que tendría un impacto real en el personal.*

La exigencia de la carga de trabajo y, en particular, el estrés de trabajar en un entorno complejo, son mencionados por muchos encuestados que describieron el impacto de la gestión del estrés en su bienestar. A pesar de que en el sector se reconoce la importancia del bienestar: «En mi experiencia, el bienestar se considera más importante que antes...» se sigue haciendo hincapié en «...gestionar los problemas que surgen en lugar de crear entornos para prevenirlos». Muchos se refirieron a la sensación de no poder practicar el cuidado propio debido a las presiones laborales, ya que «el cuidado de uno mismo siempre viene después de las exigencias del trabajo». Otros se refirieron al impacto de las culturas y estructuras organizativas en el apoyo al personal, señalando que «...el sistema no está preparado para que los constructores de la paz se sientan atendidos o tengan éxito a la hora de atender a los demás» y «[las organizaciones] se preocupan de una manera sentimental, pero no de una manera estructuralmente monetaria». Otro encuestado relató su experiencia en el sector y la expectativa de que el personal acepte las exigentes condiciones de trabajo:

“” *Diferentes organizaciones me han dicho [literalmente]: «si quieres hacer trabajo humanitario, tienes que aceptar estas condiciones. el proceso de paz [redactado para proteger el anonimato] te necesita ahora, así que no podemos hacer x ajustes solicitados. si no puedes aceptar estas condiciones, hay muchas otras personas a las que les encantaría ocupar tu puesto en cualquier momento». También me ha dicho un empleado de recursos humanos del departamento de bienestar que piense en el relato griego de Sísifo y en cómo pudo sobrevivir a su interminable destino de tortura y sufrimiento, y en cómo deberíamos intentar encontrar estrategias para afrontar las difíciles condiciones de vida y de trabajo de la [misma] manera (no intentando cambiarlas, sino aceptándolas).*



Foto: MONUSCO / Abel Kavanagh 2015

Varios encuestados se refirieron a la falta de voluntad política y a los recursos inadecuados que se asignan para apoyar al personal que trabaja en el sector:

“ ” *Creo que no se destinan suficientes recursos a actividades de fomento del espíritu de equipo que puedan contribuir al bienestar, o al apoyo del bienestar del personal, incluido el apoyo psicosocial... La respuesta siempre parece ser la escasez de fondos, pero también creo que no se considera una prioridad.*

“ ” *Los donantes exigen un deber de asistencia, etc., pero cuando revisan los presupuestos, a menudo eliminan las partidas más importantes que contribuyen al bienestar y el apoyo del personal.*

“ ” *En mi trabajo actual, tengo la impresión de que la organización se preocupa más por el personal, pero carece de ambición para ir más allá de un ejercicio de «marcar la casilla», porque cuando se les presentaron opciones concretas a partir de la iniciativa del personal, las rechazaron una a una porque requería un poco de presupuesto.*

Otros se refirieron a procesos o prácticas que no dependían necesariamente de los recursos, pero que perjudicaban el bienestar del personal, como el «traslado del personal con poca antelación» y «la permanencia sobre el terreno durante largos periodos con un apoyo limitado».

Varios encuestados señalaron que la atención del personal por parte de la organización dependía del tipo de organización, ya que algunos sugirieron que las organizaciones más grandes están en mejores condiciones financieras y estructurales para prestar apoyo, mientras que otros sugirieron que estas organizaciones más grandes pueden ser más reacias a invertir en apoyo debido a la creencia de que el personal es reemplazable (en particular, dada la competitividad laboral en estas organizaciones). Algunos encuestados se refirieron a buenas prácticas o experiencias positivas en relación con la atención prestada por la organización al bienestar del personal, pero reconocieron que su experiencia podía no ser universal o indicaron que la atención de la organización se centraba en medidas a corto plazo, incluso reactivas, más que en acciones preventivas a más largo plazo:

“ ” *... con las [crisis] en curso... la atención organizativa tiende a centrarse en los primeros auxilios psicológicos, pero no en la inversión a largo plazo en la salud, el bienestar y la resiliencia del personal y los equipos.*

“ ” *La plupart des organisations pour lesquelles j'ai travaillé dans ce secteur investissent beaucoup pour la santé mentale et le bien être de leurs employés. Mais j'ai entendu beaucoup d'histoires moins reluisantes à propos d'autre organisations (plus grosses) du secteur, par exemple des licenciements à des moments de grande vulnérabilité.*

*[La mayoría de las organizaciones para las que he trabajado en este sector invierten mucho en la salud mental y el bienestar de sus empleados, pero he escuchado muchas historias menos glamorosas sobre otras organizaciones más grandes del sector, por ejemplo, despidos en momentos de gran vulnerabilidad. ]*

Otros plantearon la necesidad de cambiar la forma en que las organizaciones prestan apoyo, ya que algunos se refirieron a las persistentes cargas de trabajo que socavan las políticas destinadas a promover el cuidado de uno mismo (como los servicios de salud mental), que «...es tiempo que se nos quita de nuestro horario laboral y que luego nos obliga a trabajar más deprisa». Otros señalaron que el énfasis en el autocuidado pasa por alto la responsabilidad de la organización, ya que «...algunos de los problemas que causan estrés o disminuyen el bienestar no están bajo el control de un miembro individual del personal». Otros coincidieron en que las organizaciones tienen la responsabilidad de influir en los «cambios estratégicos a nivel de políticas» necesarios para proporcionar una atención y un

apoyo adecuados al personal; en esencia, un «deber de atención». Otro comentó que «... los sistemas de gestión de recursos humanos son deficientes y están más preocupados por hacer cumplir el bienestar institucional que la política de personal». Estas citas apuntan a la necesidad de ir más allá de «marcar casillas», como otros señalaron anteriormente, para abordar de manera significativa el bienestar del personal, incluido el autocuidado y el cuidado de los demás, lo que requiere «...ajustes organizativos estructurales y culturales». Así pues, los conceptos de atención comunitaria o colectiva serían más adecuados para responder a las necesidades de las personas y de la organización». Esto se repite en otras respuestas, con algunas experiencias que contradicen las iniciativas organizativas para promover el autocuidado al seguir dando prioridad al trabajo o a la organización:



*No hacen nada; por ejemplo, hace unas semanas me vi envuelto en un tiroteo y no ha habido ningún tipo de seguimiento...*



*Las organizaciones de consolidación de la paz fomentan el autocuidado de una forma que exige a las propias organizaciones de toda responsabilidad. Hablan de boquilla sobre el autocuidado, sin tener en cuenta cómo sus acciones o políticas de trabajo podrían fomentar activamente dicho autocuidado.*

Varios encuestados se refirieron a una «cultura de sacrificio» en el sector de la consolidación de la paz, que «comienza con el salario» en las ONG, según uno de los encuestados, y a un horario de trabajo excesivo, que socava o contradice los esfuerzos por extender la atención organizativa a los empleados. Como sostuvo uno de los encuestados, esta «cultura del sacrificio» establece desde el principio una cultura poco saludable en el lugar de trabajo. Uno de los encuestados se refirió a los recientes cambios para promover la protección, pero «sólo para algunas organizaciones»: «Todavía se espera que prevalezca la rigidez y deberíamos estar agradecidos por tener algún trabajo». Otras investigaciones también han señalado la cultura imperante (y perjudicial) dentro de la consolidación de la paz que recompensa el sacrificio; «esta mentalidad de Rambo o de mártir en la que debemos sacrificarlo todo».<sup>32</sup> Incluso cuando las organizaciones introducen políticas y prácticas que apoyan al personal, incluido el personal con responsabilidades asistenciales, y su bienestar, cuando existe una cultura que causa daño a través del exceso de trabajo, el estrés y el sacrificio, es menos probable que se practique o se sienta el cuidado. Los encuestados señalaron, sin embargo, la posibilidad de cambiar -o mantener- las culturas del lugar de trabajo a través de los procesos de contratación y promoción, subrayando la importancia de las personas por encima de las políticas formalizadas:



*Aún así, la mayoría de los directivos de este sector son hombres sin responsabilidades de cuidado. Se aplica la vieja división entre lo personal y lo público, y muchos consideran que las responsabilidades de cuidado no tienen nada que ver con el trabajo y no deben abordarse en él.*



*Las políticas nunca son suficientes, contrata a gente buena y no necesitarás políticas. Contrata a gente mala y encontrarán la manera de no respetar la política en la vida real, pero parecerá que la respetan.*

# Vínculos entre el cuidado organizacional, el cuidado propio y el cuidado a los demás

La mayoría de los encuestados veían un vínculo entre el cuidado organizativo del personal, incluido el personal con responsabilidades de cuidado, el cuidado propio y el cuidado a los demás. Algunos señalaron la importancia del autocuidado entre el personal de las organizaciones de consolidación de la paz, y reconocieron que: «...ser capaz de cuidarse a sí mismo implica establecer límites, comprender el equilibrio entre la vida laboral y personal, etc.» y preguntaron: «¿Cómo podemos cuidar de los demás si nosotros mismos no estamos cuidados o protegidos?». Dados los efectos del agotamiento y las cargas de trabajo estresantes que plantearon los encuestados, muchos hicieron hincapié en los efectos positivos que el apoyo de la organización al autocuidado y el bienestar del personal puede tener en el personal, incluida su capacidad para cumplir con sus responsabilidades laborales remuneradas y no remuneradas:

“” *... para poder cuidar de los demás, primero hay que estar bien y cuidar de uno mismo.*

“” *para rendir bien en tu trabajo, a largo plazo, necesitas estar bien y cuidar de ti mismo.*

“” *Por ejemplo, el aumento del trabajo a domicilio resuelve muchos de los problemas de salud mental del personal, ya que reduce el estrés, facilita las tareas domésticas mientras se trabaja con el ordenador (si el día no está repleto de reuniones de Zoom) y permite cuidar de otra persona en casa.*



Foto: European Union / Dominique Catton 2017

Sin embargo, uno de los participantes advirtió del peligro de que se diera demasiada importancia al individuo en las organizaciones de consolidación de la paz: «Me preocupa que en las grandes burocracias de las ONGI y las OI el personal pase más tiempo preocupándose de sus propias necesidades, privilegios [sic] y prebendas que de los que están fuera de la organización». Mientras que otros hicieron hincapié en la importancia de proporcionar apoyo y cuidados a «...TODO el personal, independientemente de sus obligaciones asistenciales». El personal sin «obligaciones asistenciales» también necesita cuidados personales, tiempo libre, etc.».

Varios señalaron cómo las organizaciones pueden beneficiarse de proporcionar apoyo al personal, incluido el personal con responsabilidades de cuidado, y su bienestar en términos del beneficio que puede tener en la cultura organizativa del lugar de trabajo:

“” *Si no te preocupas en absoluto por tu personal y sólo lo percibes como ejecutor, las responsabilidades de cuidado sólo se verán como una limitación que afectará al tiempo, la disponibilidad y la productividad del personal, en lugar de percibirlo como parte de su complejidad como ser humano, lo que puede ser enriquecedor para la organización. Creo que como persona solidaria aprendes muchas habilidades nuevas que pueden ser útiles en el trabajo.*

Como resultado, indicaron los encuestados, las organizaciones que proporcionan una atención adecuada al personal y a su bienestar, incluido el personal con responsabilidades de cuidado, tienen más probabilidades de contar con empleados más leales y, en consecuencia, de mejorar la cultura y los resultados de la organización, así como la eficacia operativa:

“” *Cuando una organización trata bien a sus empleados, éstos se lo devuelven, son leales a la organización y a sus compañeros y no dicen malas palabras sobre ella, sino que quieren incrementar la reputación de la organización.*

“” *Hay numerosos estudios que demuestran que los empleados se quedarán con los empleadores que les tratan bien, independientemente del salario. Si invierte en su personal y en su bienestar, ellos le recompensarán invirtiendo en el trabajo y en la organización.*

“” *Si las personas sienten que la organización las valora como individuos y si existen las estructuras necesarias para apoyarlas, obtendrán mejores resultados dentro y fuera de la oficina.*



# Consecuencias del cuidado organizacional inadecuado del personal

Las consecuencias de la falta de cuidado organizativo para el personal son significativas. Muchos de los encuestados mencionaron el impacto del estrés y el agotamiento como resultado de la falta de apoyo al bienestar del personal, en particular del personal desplegado en zonas complejas y afectadas por conflictos, que está «...agotado por la dificultad de su trabajo y por no recibir suficiente apoyo para gestionarlo». El problema de la atención inadecuada al bienestar del personal se refleja también en estudios recientes sobre el impacto del estrés y el agotamiento en las familias y las relaciones personales de quienes están desplegados, que muestran cómo el personal siente que tiene que hacer malabarismos con el trabajo y la familia, lo que supone un estrés adicional para las personas.<sup>28</sup> Los encuestados señalaron:

“““

*... en general, los niveles de estrés tienden a ser muy altos; el apoyo psicosocial profesional no es una norma para prevenir el agotamiento, sino un remedio cuando la gente ya tiene dificultades... [según un alto directivo de construcción de la paz] «La cuestión no es si nuestra gente se agota, sino cuándo».*

El impacto de la falta de atención al bienestar y a las necesidades de atención del personal también se extiende al rendimiento de la organización y al posible éxito de los esfuerzos de consolidación de la paz. Por ejemplo, muchos encuestados mencionaron la necesidad de que las organizaciones se preocupen por el bienestar del personal, señalando la relación entre las organizaciones que proporcionan apoyo psicosocial y «...un entorno seguro y agradable dentro de su equipo». Otros se refirieron a los vínculos entre las culturas positivas en el lugar de trabajo derivadas de la atención de las organizaciones a los cuidados, y la eficacia organizativa, como se ha comentado anteriormente.



Foto: UNICEF Ethiopia/Tesfaye 2015

# Recomendaciones

Los encuestados han hecho varias recomendaciones sobre cómo mejorar el apoyo organizacional al personal con responsabilidades asistenciales.

## Evaluaciones de necesidades de cuidados

Las organizaciones deben determinar las necesidades de atención de su personal, reconociendo que éste tendrá diversas responsabilidades y necesidades de cuidado. Esto exige una evaluación de las necesidades asistenciales, que debe formar parte de un sistema de asistencia global, que incluya también un marco de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL), gestionado desde los departamentos de recursos humanos o de personal. Los encuestados subrayaron la importancia de consultar y escuchar al personal a la hora de determinar sus necesidades de apoyo. También subrayaron que este proceso de consulta debería informar las políticas y prácticas para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado y atender las necesidades de cuidado del personal:

“““

*Las organizaciones no disponen de la información necesaria para satisfacer eficazmente las necesidades de las personas con responsabilidades de cuidado. Es necesario que recojan esta información con regularidad y de forma adaptada a cada contexto específico..*

“““

*Dediquen su tiempo a escuchar las peticiones del personal con responsabilidades de cuidado. La mayoría de las personas que trabajan en el sector de la consolidación de la paz están muy comprometidas con su labor. Hacer que funcione para ellos sólo mejorará la ejecución del trabajo en todos los ámbitos.*

“““

*Salgan al terreno y vean la realidad, lejos de sus acogedores escritorios de Copenhague, Ginebra y Bruselas.*

“““

*Cuenten con políticas claras elaboradas por expertos en la materia (padres).*

“““

*Ofrezcense de manera espontánea a discutir bilateralmente con el empleado sus necesidades / limitaciones / plan de carrera*



Foto: UN Photo / Jean-Marc Ferré 2015

## Políticas de Recursos Humanos

En cuanto a las evaluaciones de las necesidades de cuidados, muchos encuestados subrayaron la necesidad de mejorar las políticas, en particular las de recursos humanos, y de garantizar que se basen en pruebas y en las experiencias de quienes compaginan el trabajo en el sector con sus responsabilidades como cuidadores. Algunos señalaron la necesidad no sólo de «revisar sus políticas, sino de publicitarlas ampliamente...» para garantizar que los empleados conozcan las ayudas a su disposición y se animen a acceder a ellas.

En términos de políticas específicas, muchos encuestados subrayaron los beneficios de los modos flexibles de trabajo para ayudarles a gestionar sus responsabilidades de cuidado. El trabajo flexible incluye el trabajo a distancia o desde casa, así como el horario flexible, el trabajo compartido y las oportunidades de trabajo a media jornada, que no ponen en peligro la evolución de la carrera profesional. Los encuestados sugirieron que esto no sólo beneficiaría al personal con responsabilidades de cuidado, sino que también ayudaría a todo el personal al cuestionar la cultura del exceso de horas de trabajo y el sacrificio. Otros encuestados señalaron la necesidad de ayuda económica para el personal con responsabilidades asistenciales, por ejemplo, para que los padres puedan viajar con sus hijos cuando sea oportuno, o para proporcionar un seguro a los miembros del personal (y no sólo al personal internacional) y a las personas a su cargo. Varios encuestados se refirieron también a la necesidad de reconsiderar las clasificaciones de los lugares de destino familiares, y de considerar la posibilidad de dar prioridad a los puestos en lugares de destino familiares para el personal con hijos, especialmente los cuidadores únicos y principales:

“” *Mayor apoyo al personal con responsabilidades de cuidado de otras personas, especialmente en términos de permisos y horarios de descanso, así como mayor flexibilidad sobre lo que es o no un lugar de destino familiar.*

“” *Apoyar a las madres lactantes para que viajen con sus hijos si es seguro hacerlo y ellas lo desean.*

“” *Cambiar a funciones remotas/trabajo desde casa hasta que estén preparadas para volver a trabajar sobre el terreno.*

“” *Compartir el trabajo, hacer realmente posible el trabajo a tiempo parcial, acabar con la cultura de que todo el mundo trabaja muchas horas.*



Foto: UN Women/Ryan Brown 2016

Muchos hicieron hincapié en la necesidad de un permiso parental adecuado, y algunos sugirieron que un permiso parental igual para ambos progenitores (cuando hay dos) podría animar a más hombres a asumir una mayor proporción de las responsabilidades de cuidado, satisfaciendo así muchos de sus deseos de estar más cerca de sus familias, además de contribuir a cambiar los supuestos normativos de género sobre quién cuida y reducir los impactos adversos a los que se enfrentan las mujeres en el sector de la consolidación de la paz, especialmente cuando tienen hijos.

## Cultura organizativa del trabajo

Investigaciones previas han sugerido que es necesario un «reinicio de la cultura organizativa» para cambiar las culturas organizativas y hacerlas más solidarias y atentas al personal con responsabilidades de cuidado, especialmente a las mujeres, que son las más marginadas de la construcción de la paz.<sup>34</sup> Los encuestados se refirieron al cambio de cultura en las organizaciones que trabajan en la consolidación de la paz como un medio para introducir cambios en el sector y apoyar a las personas con responsabilidades de cuidado:



*La dirección tiene que apoyarlo, pero no creo que una dirección compuesta únicamente por hombres y mujeres que no tienen grandes responsabilidades familiares lo permita. En general, tenemos que crear un entorno en el que trabajemos de forma independiente, en el que no tengamos que pedir permiso cada vez que necesitemos ir a recoger a nuestros hijos o no deseemos pasar mucho tiempo fuera de casa. Y, obviamente, nunca programar fuera del horario de trabajo actividades que pretendan fomentar la creación de equipos: la creación de equipos se hace en el trabajo a través de oportunidades de aprendizaje colectivo, etc.*



*Más empatía y comprensión*



*Incorporar los cuidados a la programación. La construcción de la paz como práctica conlleva muchas cuestiones relacionadas con el cuidado, e incorporar estas cuestiones nos permite reconocerlas tanto en el espacio de trabajo como en los contextos en los que trabajamos.*



*Tener un cumplimiento más estricto de los horarios de trabajo, no una expectativa tácita de trabajo fuera de horario, dando ejemplo de que la gente tiene una vida exterior que se respeta y que necesitamos. Los altos cargos siguen manteniendo el enfoque anticuado de que el trabajo es vida, estableciendo las normas que siguen los demás.*

Para cambiar la cultura en el lugar de trabajo de las organizaciones dedicadas a la consolidación de la paz es necesario cambiar hacia una cultura que no fomente ni recompense el exceso de trabajo ni las mentalidades de sacrificio personal y que, por el contrario, promueva el bienestar del personal y las relaciones afectivas. Una cultura organizativa de este tipo presta especial atención a las necesidades de los distintos miembros del personal y reconoce la diversidad de los cuidadores. Las organizaciones deben reconocer que las carreras profesionales de las mujeres con hijos en el sector suelen ser las más perjudicadas debido a la naturaleza altamente sexista del trabajo de cuidados y a los supuestos normativos sobre los cuidados, el género y la maternidad. Sin embargo, la perspectiva de género no debe crear, reproducir o mantener suposiciones sexistas, que pueden excluir las experiencias y necesidades de otras personas con responsabilidades de cuidado.

Abordar las presunciones de género sobre quién proporciona los cuidados puede ayudar a cambiar las culturas organizativas para que sean más inclusivas y receptivas con el personal con responsabilidades de cuidado. Esto incluye las culturas organizativas que reflejan y mantienen las desigualdades de género en el sector de la consolidación de la paz a través de las expectativas de sacrificio y desconexión del personal. Además, uno de los encuestados recomendó que las organizaciones «trabajen en masculinidades nuevas y positivas...», lo que enlaza con investigaciones anteriores sobre las culturas masculinizadas del lugar de trabajo en las organizaciones de consolidación de la paz que perciben a los cuidadores como «...muy fuera de lugar...».<sup>35</sup> Esta investigación está relacionada sobre todo con las mujeres con responsabilidades de cuidado que trabajan en organizaciones de consolidación de la paz, dado el predominio de un lugar de trabajo masculinizado que promueve y recompensa un tipo particular de masculinidad (a saber, una masculinidad hegemónica -o «ethos guerrero»- que privilegia la dominación física y la agresión por encima de otras formas de comportamiento, como la no violencia, la comunicación, la escucha, etc.).<sup>36</sup> Sin embargo, afecta a todo el personal con responsabilidades asistenciales -no sólo a las mujeres- al reforzar una cultura del lugar de trabajo que promueve cargas de trabajo exigentes, horarios largos e inflexibles y mentalidades abnegadas, creando barreras a la participación en el lugar de trabajo para quienes tienen responsabilidades de cuidado.

## Sensibilización, desarrollo profesional y formación

Varios encuestados señalaron que debería impartirse formación para concienciar sobre las necesidades del personal con responsabilidades de cuidado,<sup>38</sup> especialmente entre los directivos y los profesionales de recursos humanos, así como para concienciar sobre la discriminación de género en el trabajo de cuidado no remunerado y las repercusiones de género del apoyo o la falta de apoyo al personal con responsabilidades de cuidado. La formación debería dirigirse especialmente a los directivos, los gestores y el personal de recursos humanos, con una serie de recursos de formación disponibles, que pueden impartirse en línea y en persona, con el objetivo de abordar los prejuicios conscientes y subconscientes, así como esbozar las políticas y los recursos disponibles para los cuidadores. La formación sobre las barreras y los retos a los que se enfrentan los profesionales de la consolidación de la paz con responsabilidades de cuidado se señala en otros lugares como una forma de concienciar sobre «...la contratación de mujeres con hijos...» y de fomentar una reflexión sobre «...los prejuicios visibles e invisibles en los procedimientos de solicitud, así como en las condiciones de trabajo cotidianas».<sup>29</sup> Además, se reconoce que la formación puede ayudar a los cuidadores a reincorporarse al trabajo, aumentar la sensibilización hacia el cuidado entre el personal (incluyendo hacia el cuidado, los cuidadores y el autocuidado), y dotar a los directivos de más conocimientos sobre cómo apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, y uno de los encuestados recomienda a las organizaciones:



*... aumentar la formación a todos los niveles para aumentar la comprensión y el apoyo de todos los niveles, y no estigmatizar a un solo género.*

Para evitar reducir las oportunidades de formación del personal con responsabilidades de cuidado, los encuestados recomiendan evitar programar la formación por la noche o los fines de semana, cuando es menos probable que asistan las personas con responsabilidades de cuidado. También hay que tomar medidas para hacer frente a los prejuicios conscientes e inconscientes que limitan estas oportunidades (por ejemplo, la percepción errónea de que la inversión en formación para las personas con responsabilidades de cuidado es un «despilfarro»).

Otros subrayaron la importancia de la formación en línea para que las personas con responsabilidades de cuidado -y otras que puedan tener limitaciones de tiempo, desplazamiento o movilidad- puedan acceder a las oportunidades de formación, que de otro modo pueden verse limitadas. Dado que muchas personas con responsabilidades asistenciales pasan a trabajar con contratos de corta duración o de consultoría, ya que los contratos indefinidos no suelen tener la flexibilidad que necesitan, la formación también podría ampliarse a las personas con contratos de consultoría, indefinidos y de otro tipo.

## Infraestructura

Los encuestados se refirieron a la necesidad de infraestructura para apoyar al personal con responsabilidades de cuidado, incluyendo la provisión de instalaciones de cuidado (o apoyo al personal para acceder a la provisión externa - con una lista de proveedores de cuidado certificados) y espacios seguros para las madres lactantes ...



*... una sala de lactancia decente con nevera es un comienzo, y la posibilidad de traer a un niño cuando sea necesario, incluida la fiesta de Navidad.*



Foto: UN Women/Ryan Brown

# Bienestar del personal y apoyo a la salud mental

Una cuestión citada con frecuencia por los encuestados fue la necesidad de un mayor apoyo psicosocial para los empleados que trabajan en el sector, para garantizar que el personal reciba cuidados, se le anime a cuidar de sí mismo y, posteriormente, pueda cuidar de los demás. Esto es importante para todo el personal, incluidos los que tienen responsabilidades de cuidado, así como para la dirección, como subrayó uno de los encuestados, que señaló el influyente papel de la dirección a la hora de «...marcar el tono de la organización». Cuando los líderes dan prioridad a su propio autocuidado y discuten abiertamente su importancia, se establece un poderoso ejemplo para que los empleados sigan su ejemplo». La atención prestada al bienestar del personal es mencionada por algunos encuestados como recomendación para mejorar el apoyo prestado por las organizaciones:



*Aumentar la remuneración; asignación por riesgo de viaje; apoyo a la educación; seguro médico; apoyo a la salud mental. Muchos miembros del personal que trabajan en la consolidación de la paz se enfrentan a menudo a experiencias traumáticas. Por lo tanto, es necesario que estas instituciones proporcionen algún tipo de apoyo de salud mental al personal, incluidas sesiones de asesoramiento remuneradas.*



*Es necesario proporcionar más recursos para el bienestar. Por el momento, en muchas agencias, esto no se financia, y a menudo se agrupa con los departamentos de formación o salud. En otras agencias, recurren a VNU u otro personal «más barato», lo que no es sostenible.*



*Proporcionar a los empleados recursos como talleres, sesiones de formación o acceso a profesionales de la salud mental puede dotarles de estrategias para gestionar el estrés y priorizar el autocuidado de forma eficaz...*



*Puede resultar útil realizar controles o evaluaciones periódicas para medir el bienestar de los empleados. Podrían incluirse encuestas anónimas o conversaciones para comprender los retos a los que se enfrentan las personas a la hora de mantener prácticas de autocuidado.*

# Cuadro resumen de recomendaciones

<b>Evaluaciones de necesidades de cuidado</b>	<b>Sistema de atención integral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta y escucha del personal de regulación.</li> <li>• Evaluaciones periódicas de las necesidades de atención</li> <li>• Marco de seguimiento, evaluación y aprendizaje</li> </ul>	
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>	<b>Modalidades de trabajo flexibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en remoto o desde casa</li> <li>• Oportunidades de tiempo flexible, trabajo compartido y a tiempo parcial</li> </ul> <b>Apoyo financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para el cuidado de niños y viajes con niños, cuando corresponda</li> <li>• Seguro para miembros del personal</li> </ul>	<b>Destino familiar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las clasificaciones</li> <li>• Priorizar al personal con hijos, especialmente a los cuidadores únicos y principales</li> </ul> <b>Baja por paternidad o maternidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad adecuada</li> <li>• •Para ambos progenitores ( si hay dos)</li> </ul>
<b>Cultura de trabajo organizacional</b>	<b>Cambio de la cultura laboral organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desincentivar el exceso de trabajo, los horarios prolongados y las cargas de trabajo pesadas.</li> <li>• Limitar las expectativas de estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a menos que sea de vital importancia</li> <li>• Promover y proporcionar recursos para el bienestar y el autocuidado del personal.</li> </ul>	<b>Prevención y éticas de cuidados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las necesidades de atención del personal y las responsabilidades de cuidado</li> <li>• Reconocer la correlación</li> <li>• Fomentar la atención a los demás</li> <li>• Promover las prácticas más inclusivas y receptivas</li> </ul>
<b>Sensibilización, desarrollo profesional y formación</b>	<b>Sensibilización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer programas para crear conciencia sobre las necesidades de los cuidadores.</li> <li>• Sensibilizar sobre los prejuicios de género y los supuestos normativos sobre los cuidadores</li> <li>• Dirigirse a directivos y personal de recursos humanos</li> <li>• Incrementar la sensibilización del personal hacia el cuidado (cuidado, cuidadores, autocuidado)</li> </ul> <b>Capacitación de desarrollo profesional para el personal que regresa al empleo</b>	<b>Formación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar la formación durante el horario laboral</li> <li>• Impartir la formación en línea cuando sea posible</li> <li>• Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de formación</li> <li>• Ampliar la formación al personal con contratos de corta duración y a tiempo parcial, a los voluntarios y a los consultores.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<b>Instalaciones de atención como guarderías</b> (o apoyo para que el personal acceda a servicios externos, con una lista de proveedores de atención certificados) <b>Espacios seguros para madres lactantes</b>	
<b>Bienestar del personal y apoyo a la salud mental</b>	<b>Programas de bienestar del personal y estructuras de apoyo.</b> <b>Apoyo psicosocial al personal.</b> <b>Líderes que darán ejemplo de autocuidado</b>	

# Conclusión

Este informe ha puesto de relieve las experiencias de los constructores de la paz con responsabilidades asistenciales, a partir de una encuesta mundial realizada a 146 empleados de la construcción de la paz en 81 países. En él se detallan los retos a los que muchos se enfrentan para permanecer en el sector o regresar a él, acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades de formación y promoción, y sentirse valorados por la dirección y los compañeros. Una abrumadora mayoría de los encuestados afirmó que a las personas con responsabilidades de cuidado de otras personas les resulta difícil trabajar en el sector (61%), y más de tres cuartas partes de los encuestados (78%) señalaron que habían tenido que abandonar o cambiar su trabajo en el sector de la consolidación de la paz. La mayoría de los encuestados afirmó que su progresión profesional (89%) y sus oportunidades de formación (70%), creación de contactos profesionales (80%) y traslado (88%) se habían visto afectadas debido a que tenían responsabilidades de cuidado.

Los resultados revelan que las mujeres tienen más probabilidades de verse directamente afectadas debido a la naturaleza altamente sexista del trabajo de cuidados no remunerado. Sin embargo, los resultados también revelan que los hombres y las personas con identidades de género diversas también sufren debido a que sus responsabilidades de cuidado no son reconocidas ni apoyadas. Además, los resultados muestran que las consecuencias negativas no sólo afectan a los cuidadores, sino también a sus organizaciones y a la labor de consolidación de la paz que éstas llevan a cabo. Esto ocurre especialmente cuando los cuidadores abandonan el sector, lo que limita la diversidad organizativa y obstaculiza los esfuerzos por lograr la igualdad de género. La falta de apoyo a los cuidadores también puede alimentar una mayor falta de atención a los cuidados, incluido el propio cuidado, que puede reflejar y ayudar a mantener culturas perjudiciales en el lugar de trabajo. Estas culturas perjudiciales en el lugar de trabajo incluyen expectativas de horas de trabajo excesivas y una cultura de sacrificio, que puede alimentar el estrés, el agotamiento y los riesgos de salvaguardia. Esto también puede comprometer la eficacia de las organizaciones de consolidación de la paz.

Estos daños individuales, organizativos y sectoriales pueden evitarse mediante políticas y prácticas que respondan mejor a las necesidades y contribuciones del personal con responsabilidades de cuidado. Los encuestados recomiendan una serie de políticas y prácticas que pueden apoyar mejor al personal con responsabilidades de cuidado, algunas de ellas con poco coste. Estas recomendaciones van desde políticas de recursos humanos más favorables hasta programas de sensibilización, prácticas laborales flexibles y evaluaciones de las necesidades de cuidado. Invertir en estas áreas es tanto un deber de cuidado como una posibilidad de reducir el coste humano y financiero de las deficiencias en la consolidación de la paz. Al poner de manifiesto las experiencias de las personas con responsabilidades de cuidado en el sector de la consolidación de la paz, se espera que este Informe arroje luz sobre los retos a los que se enfrentan los cuidadores cuando trabajan en el sector. También se espera que, al presentar algunas de estas recomendaciones clave, el informe contribuya a mejorar el apoyo a los cuidadores y a promover un sector de la consolidación de la paz más inclusivo, receptivo y eficaz.

# Notas

1. La Dra-Eleanor Gordon, directora del Monash Global Peace and Security Center (Monash GPS) (Centro Monash global para la Paz y la Seguridad) ha dirigido este proyecto que se ha llevado a cabo gracias al generoso apoyo del Vicerrectorado Adjunto en investigación de la Universidad de Monash y del programa Research Talent Accelerator (RTA)(Acelerador del talento en investigación).
2. Este informe ha sido redactado por la Dra. Eleanor Gordon y Lauren Lowe del Monash GPS y ha contado con revisiones y contribuciones de los autores de la nota conceptual Who cares in Peacebuilding (¿Quién se encarga de la Consolidación de la Paz?); entre los que se incluyen altos cargos de organizaciones internacionales, agencias gubernamentales y varias universidades. Cf. La introducción de este informe y la nota conceptual, ambas presentadas en la primera edición del Día Internacional de los Cuidados y el Apoyo de las Naciones Unidas el (29 de octubre del 2023) <https://drive.google.com/file/d/1RuNkzKu2fSyFJmhZp30TTBuJKQv5ouxI/view> .
3. Este informe hace referencia a los empleados y al personal en lugar de a los actores de la consolidación de la paz o a términos similares, ya que se centra en la responsabilidad de las organizaciones dedicadas a la consolidación de la paz hacia sus empleados y personal. El presente reconoce la diferencia entre empleados y personal; donde los empleados obtienen una remuneración, mientras que el personal puede incluir a subcontratistas, voluntarios y becarios. El personal también puede excluir a algunas categorías de empleados. Al utilizar ambos conceptos, a menudo indistintamente, este documento destaca los retos a los que se enfrentan y propone recomendaciones relativas para ambos, empleados y personal.
4. La Asamblea General de las Naciones Unidas invitó a celebrar el Día Internacional del Cuidado y el Apoyo para concienciar sobre el cuidado y el apoyo como un factor clave para la sostenibilidad de las sociedades y las economías, así como sobre la necesidad de invertir en una economía del cuidado resiliente e inclusiva. Naciones Unidas (nd) Día Internacional de Atención y Apoyo, 29 de octubre. <https://www.un.org/en/observances/care-and-support-day> .
5. Universidad de Monash (29 de octubre de 2023) ¿A quién le importa la consolidación de la paz? La Universidad de Monash y las organizaciones asociadas internacionales piden medidas para mejorar el apoyo a los cuidadores. <https://www.monash.edu/news/articles/who-cares-in-peacebuilding-monash-university-and-international-partner-organisations-call-for-action-to-improve-support-for-carers> .
6. Monash University, University of Warwick, University of Sydney, RMIT (and global experts) (2023) Who cares in peacebuilding? Building sustainable peace and advancing gender equality through support for peacebuilding with caring responsibilities, concept note. <https://drive.google.com/file/d/1RuNkzKu2fSyFJmhZp30TTBuJKQv5ouxI/view> .
7. Gordon E and Jones B (2021) Construyendo éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz cuidando a los cuidadores: una guía de investigación, políticas y prácticas para garantizar intervenciones efectivas, inclusivas y receptivas, Kit de herramientas del laboratorio de métodos del Centro de Investigación Interdisciplinaria de Warwick para el Desarrollo Internacional (WICID), Universidad de Warwick. <https://publishing.warwick.ac.uk/index.php/uwp/catalog/book/10> .
8. Gordon E (2022) 'Careless talk costs lives: The causes and effects of marginalising peacebuilding practitioners with caring responsibilities', Journal of Intervention and Statebuilding, 16(4): 413-433. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17502977.2022.2065161>; Jones B and Gordon E (2021) 'Not a Care in the World: an exploration of the personal-professional-political nexus of international development practitioners working in justice and security sector reform', International Feminist Journal of Politics 23(5): 785-808. <https://doi.org/10.1080/14616742.2021.1894207> .
9. Los encuestados podían seleccionar múltiples opciones.
10. Los encuestados podían seleccionar múltiples opciones.
11. Davies S and True J (2018) The Oxford handbook of women, peace and security. New York: Oxford University Press; Duncanson, C (2016) Gender and Peacebuilding. Cambridge: Polity Press; Gordon E, McHugh C and Townsley J (2020) 'Gender-responsive security sector reform and transformational opportunities,' Global Security Studies 6 (2): 1-16.
12. Hietanen M (2023) The humanitarian parent: Balancing work and family in the aid sector. London: Routledge, p. 28.
13. Citas de entrevistados en Gordon, Careless talk costs lives.
14. Citas de entrevistados en Gordon, Careless talk costs lives.
15. Ruddick S (1990) Pensamiento maternal: hacia una política de paz . Nueva York: Libros Ballantine.
16. Vaittinen T, Donahoe A, Kunz R, Ómarsdóttir B y Roohi S (2019) 'El cuidado como construcción de paz cotidiana', Peacebuilding 7 (2): 194-209, p. 197. Véase también Ruddick, Pensamiento maternal; Confortini C y Ruane A (2014) 'El pensamiento maternal de Sara Ruddick como tejido de epistemología para la paz justa ', Journal of International Political Theory 10(1): 70-93.
17. Para un análisis sobre las trabajadoras humanitarias que sienten que deben «elegir entre una carrera y una familia», consulte Roth S (2015) The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals . Londres: Taylor y Francis, pág. 115.

18. Véase Gordon E (2024) «Practicantes de consolidación de la paz con responsabilidades solidarias: navegando por los desafíos y oportunidades de la COVID-19 para avanzar en una ética del cuidado en la consolidación de la paz», Cambio Global, Paz y Seguridad. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14781158.2024.2311430>.
19. Laney EK, Lewis Hall ME, Anderson TL y Willingham MM (2015) 'Convertirse en madre: la influencia de la maternidad en el desarrollo de la identidad de las mujeres', *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 15(2): 126-145, doi : 10.1080/15283488.2015.1023440.
20. García-Lorenzo L, Carrasco L, Ahmed Z, Morgan A, Sznajder K y Eggert L (2023) 'El devenir de las madres trabajadoras: las narrativas no contadas de una transición de identidad', *Género, Trabajo y Organización*, 1-22, doi : 10.1111/gwao.13098, pág. 7.
21. García- Lorenze et al, 'El devenir de madres trabajadoras'.
22. Para un debate sobre la licencia parental y la distribución del cuidado entre hombres y mujeres, consulte: OIT (2022) *Cuidados en el trabajo: invertir en licencias y servicios para un mundo laboral con mayor igualdad de género*, Ginebra. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_838653.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_838653.pdf) ; Kelland J, Lewis D y Fisher V (2022) "Vistos con sospecha, considerados padres cuidadores ociosos y burlados y pérdidas de paternidad", *Género, Trabajo y Organización*, 29(5): 1578-1593, doi : 10.1111/gwao.12850.
23. Para más información sobre cómo el personal de consolidación de la paz "oculta" sus responsabilidades de cuidado, incluso por temor a "ser estigmatizado como madre", consulte Gordon, 'Careless talk costs lives'.
24. La vía 1 se refiere a los esfuerzos diplomáticos oficiales de alto nivel para negociar ceses del fuego, conversaciones de paz, acuerdos de paz y otros acuerdos, a menudo por parte de actores políticos y militares de alto nivel.
25. Cita de un entrevistado en Gordon, 'Careless talk costs lives', p.11.
26. Véase Gordon, 'Careless talk costs lives'.
27. Davies y True, *El manual de Oxford sobre mujeres, paz y seguridad* ; Duncanson, *Género y consolidación de la paz* ; Gordon, McHugh y Townsley , 'Reforma del sector de seguridad con perspectiva de género'.
28. Para un debate sobre la importancia de que las organizaciones tengan que incorporar los principios de igualdad de género que promueven, consulte Woodward A (2011) 'International Organizations and the Organization of Gender', en Jeanes E, Knights D y Martin P (eds.), *Handbook of género, trabajo y organización* . Chichester: John Wiley e hijos.
29. Enloe C (2000) *Maniobras : La política internacional de militarizar la vida de las mujeres* . Berkeley: Prensa de la Universidad de California; Caprioli M (2005) 'Preparados para la violencia: el papel de la desigualdad de género en la predicción de conflictos internos', *International Studies Quarterly* 49 (2): 161-78; Cockburn C (2004) 'The Continuum of violencia', en Giles W y Hyndman J (eds.) *Sitios de violencia, género y zonas de conflicto* . Berkeley, CA: Prensa de la Universidad de California; Cohn C (2013) *Mujeres y guerras: historias controvertidas, futuros inciertos* . Cambridge: Prensa política.
30. Véase también Gordon, 'Careless talk costs lives'.
31. Gordon, 'Careless talk costs lives'; Jones y Gordon, 'Not a care in the world'.
32. Gordon y Jones, *Construyendo éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz cuidando a los cuidadores*, p. 10.
33. Véase Young TKH, Pakenham KI y Norwood MF (2018) 'Análisis temático de los factores estresantes y las estrategias de afrontamiento de los trabajadores humanitarios: dimensiones laborales, psicológicas, de estilo de vida y sociales', *Journal of International Humanitarian Action*, 3: 19, doi : 10.1186/s41018-018-0046-3; Snelling M (2018) 'El impacto del trabajo de ayuda de emergencia en las relaciones personales: un estudio psicodinámico', *Journal of International Humanitarian Action*, 3: 14, doi : 10.1186/s41018-018-0042-7; Betini C (2019) 'Liderando el cambio en las organizaciones de las Naciones Unidas', Consejo de Asuntos Globales de Chicago, Chicago.
34. Finch C, Huhtanen H y Bannister T (mayo de 2024) 'Avanzando en el liderazgo de las mujeres en la policía de la ONU: reinicio de la cultura organizacional', en Norberg AH (ed.) *Ideas notes 2023: Strategic reflections on the future on UN policing*, Centro de Política de Seguridad de Ginebra. <https://www.gcsp.ch/publications/ideanotes-2030-strategic-reflections-future-un-policing>.
35. Gordon, 'Careless talk costs lives,' p. 423.
36. Para un debate sobre la masculinidad militarizada, véase, por ejemplo: Massey R (2022) 'Reforming masculinity: The politics of gender, race, militarism, and security sector reform in the Democratic Republic of Congo', *International Feminist Journal of Politics*, 24(4): 586-607, doi: 10.1080/14616742.2021.1937267; Finch, Huhtanen y Bannister 'Advancing women leadership in UN policing'.
37. Gordon y Jones, *Lograr el éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz cuidando a los cuidadores* , pág. 16.
38. Gordon y Jones, *Lograr el éxito en el desarrollo y la consolidación de la paz cuidando a los cuidadores* , pág.