



MONASH  
University



Canada



Retos a los que se enfrentan los empleados con responsabilidades familiares en las instituciones del sector de la seguridad y en las operaciones de paz de las Naciones Unidas

### *Informe de políticas*

Lauren Lowe

Este informe de políticas se basa en los resultados del proyecto de investigación «*Fomentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU mediante el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado*», financiado por Global Affairs Canada (GAC) como parte de la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz (2023-2026).<sup>i</sup>

Este informe se basa en las perspectivas y experiencias de los 553 participantes en la investigación que contribuyeron a este proyecto (257 entrevistados y 296 encuestados), que representan a 63 países y comprenden personal uniformado (policía y militares), civiles y representantes de la sociedad civil. Identifica los principales retos planteados por el personal con responsabilidades de cuidado y ofrece recomendaciones clave sobre cómo abordarlos.

#### **Responsabilidades de cuidado y trabajo de cuidado no remunerado**

Reconociendo que los términos «responsabilidades de cuidado» y «trabajo de cuidado no remunerado» no se utilizan ni se entienden de manera universal, a efectos del presente informe, las responsabilidades de cuidado se refieren a las actividades esenciales, normalmente no remuneradas, que los cuidadores realizan para otros y para sí mismos, en respuesta a una necesidad específica. Estas responsabilidades suelen implicar el cuidado de niños y otros miembros de la familia, incluidos los que están enfermos, tienen una discapacidad o son de edad avanzada. Las actividades pueden incluir cocinar, realizar las tareas domésticas y proporcionar cuidados físicos y personales a alguien, como ayudar a alguien a vestirse, bañarse o comer. El término «trabajo de cuidados» —o «trabajo de cuidados no remunerado»— se utiliza a menudo para referirse a estas actividades y da credibilidad al argumento de que el trabajo de cuidados es un trabajo y no simplemente una «ayuda».

El personal uniformado se enfrenta a numerosos retos a la hora de conciliar las responsabilidades de cuidado con un trabajo exigente e impredecible en las instituciones del

sector de la seguridad (SSI). A menudo, estos retos vienen determinados por las normas de género que suelen situar a las mujeres en el papel de cuidadoras, lo que aumenta las barreras a la participación y la permanencia de las mujeres en el sector al limitar su disponibilidad y flexibilidad e . Muchos de estos retos no los experimentan exclusivamente las mujeres, ya que muchos hombres del sector informan de dificultades similares a la hora de conciliar las responsabilidades de cuidado con las profesionales. Los retos generalizados y las repercusiones de gestionar las responsabilidades de cuidado junto con el trabajo de seguridad apuntan a una cultura laboral más amplia que devalúa el cuidado como una cuestión externa y personal, lo que supone una carga adicional para el personal con responsabilidades de cuidado.

Este informe demuestra que las responsabilidades de cuidado no son únicamente una preocupación privada o individual, sino una cuestión institucional que afecta directamente a la participación, la retención, el bienestar y la eficacia operativa.

### Retos entrecruzados de la gestión del cuidado y el trabajo de seguridad

Los participantes en las entrevistas y encuestas destacan los retos entrecruzados a los que se enfrentan a menudo al compaginar sus responsabilidades de cuidado con un trabajo de seguridad exigente e impredecible, entre los que se incluyen:

- Retos prácticos: como la falta de servicios de guardería, infraestructuras e instalaciones adecuadas, lo que limita la disponibilidad y la flexibilidad del personal.
- Retos organizativos: en particular, condiciones de trabajo rígidas e inflexibles, períodos de despliegue y sesgos institucionales que menosprecian el cuidado o pasan por alto el impacto de las responsabilidades de cuidado de una persona en su rendimiento.
- Retos personales: como el estrés y la ansiedad derivados de largos periodos de separación familiar y las tensiones subsiguientes en sus relaciones como consecuencia de su ausencia.

Sin embargo, estos retos suelen solaparse y reforzarse mutuamente. Por ejemplo, los retos personales a menudo se ven agravados por los retos prácticos y organizativos, o surgen como consecuencia de ellos.

Muchos de estos retos se deben también a normas de género rígidas que sitúan a las mujeres en el papel de cuidadoras y a los hombres como más aptos para los trabajos de seguridad. Estas normas de género contribuyen a generar una serie de dificultades prácticas, organizativas y personales para el personal con responsabilidades de cuidado. Por ejemplo, las instituciones de seguridad privada (ISP) mantienen una cultura laboral que espera la disponibilidad del personal con poca antelación, exige jornadas laborales largas e impredecibles y recompensa a quienes son capaces de trabajar hasta tarde y hacer frente a cargas de trabajo exigentes. Esto suele significar que, para muchas personas, organizar un servicio de guardería y un apoyo que se adapte a horarios de trabajo irregulares supone un reto y, debido a la naturaleza de género del trabajo de cuidados no remunerado, esto provoca la deserción de las mujeres en el sector.

Aunque las Naciones Unidas y las instituciones de seguridad nacionales han implementado una serie de políticas, directrices y prácticas para aumentar la representación y la participación de las mujeres en el trabajo de seguridad y mantenimiento de la paz, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas y continúan teniendo tasas de abandono más elevadas en el sector en comparación con los hombres.

Al abordar los retos entrecruzados de conciliar el trabajo de cuidados y el de seguridad, las organizaciones militares y policiales, así como la ONU, pueden hacer frente a las principales barreras para la participación de las mujeres en el sector y mejorar la eficacia operativa al mitigar los principales factores de estrés entre el personal uniformado.

## **Retos prácticos**

### *Cuidados adecuados y asequibles*

Un reto clave para gran parte del personal es la falta de servicios de guardería adecuados, asequibles y logísticamente viables. Las dificultades para garantizar una atención infantil adecuada se ven agravadas por las expectativas de horarios de trabajo de seguridad largos e irregulares, que pueden ser de . Además, muchas personas que se ven obligadas a trasladarse con su familia también se enfrentan a la necesidad de organizar nuevos arreglos de cuidado infantil cada vez que se mudan. Estas preocupaciones también las comparten los miembros del personal que cuidan de padres ancianos o familiares enfermos, por ejemplo, y que deben

igualmente garantizar y gestionar los arreglos de cuidado junto con su horario de trabajo.

*...los horarios, ya sabes, a veces, como una jornada laboral de 12 horas... [lo cual es] difícil para las personas con responsabilidades de cuidado. Cuando la guardería cierra a las 5 de la tarde, por ejemplo, y sí, la falta de servicios de cuidado infantil en general... [y los problemas en torno a] su disponibilidad y su idoneidad para las personas que trabajan en organizaciones de seguridad que tienen mucha imprevisibilidad (Entrevista n.º 109).*

Para muchos cuidadores, la dificultad de encontrar modalidades de cuidado asequibles y flexibles puede suponer depender de otras redes de apoyo, como familiares o cónyuges, especialmente cuando están desplegados y no pueden atender físicamente sus responsabilidades de cuidado. Aunque e e para quienes no tienen pareja o familiares cercanos en quienes apoyarse, puede suponer un coste económico significativo garantizar que cumplen con sus obligaciones de cuidado y trabajo .

*¿Por qué es de 8:30 a 3 en punto? ¿Cómo encaja eso en las expectativas modernas de una jornada laboral? ...En cuanto a cómo trabaja la gente en el... sector de la seguridad, sobre todo si hacen turnos... [Y] si estás en una unidad familiar tradicional con dos padres e hijos, entonces, claro... el efecto dominó de que uno de los padres esté fuera significa que el otro padre tiene que asumir una responsabilidad aún mayor durante ese tiempo... (Entrevista n.º 108).*

*Despliegue: retos de la lejanía de la misión, las instalaciones y la comunicación*

Para el personal con responsabilidades familiares, las notificaciones de despliegue y su duración pueden suponer un reto. En primer lugar, el breve plazo de preaviso que suele darse (especialmente en situaciones de emergencia o crisis) obliga a organizar de forma repentina la atención de los familiares a su cargo. Aunque la duración de los despliegues suele variar entre los países de origen y de contribución (T/PCC), a menudo se exige al personal que se despliegue durante 12 meses o más en operaciones de paz de la ONU. Estos factores suponen un gran coste para muchos cuidadores, especialmente para los padres solteros o los cuidadores principales, y requieren apoyo adicional, ya sea a través de centros de cuidado o de redes de apoyo como cónyuges u otros familiares. Como resultado, muchos cuidadores

deciden no desplegarse —o no pueden hacerlo—, lo que significa que pierden oportunidades profesionales.

Para abordar algunas de las barreras a las que se enfrentan los cuidadores al desplegarse, algunos países han introducido períodos de despliegue más cortos, aunque esto plantea diferentes retos. Por ejemplo, la formación y el despliegue de más efectivos de mantenimiento de la paz conllevan costes adicionales, mientras que los despliegues más cortos hacen que muchos miembros del personal se sientan separados de sus equipos, que se despliegan durante más tiempo. Aunque la Estrategia de Paridad de Género en las Fuerzas Uniformadas de la ONU 2018-2028 recomienda despliegues de 6 meses para el personal con hijos menores de 7 años, «la aceptación es baja» (Entrevista n.º 80) y los períodos de despliegue siguen siendo más largos.

El sesgo materno influye en los despliegues, ya que a muchas mujeres uniformadas con responsabilidades de cuidado no se les informa de las oportunidades de despliegue o no se las propone para ello debido a la suposición de que no quieren —o no deberían— desplegarse. Es posible que algunas mujeres con hijos pequeños solo sean desplegadas durante 6 meses partiendo de la suposición de que no desearán o no estarán disponibles para despliegues de mayor duración, a pesar de que muchas prefieren despliegues de 12 meses.

El despliegue en entornos de misión remotos e inseguros plantea retos prácticos y psicológicos adicionales para el personal con responsabilidades de cuidado, ya que la capacidad de comunicarse regularmente con las familias en casa suele ser limitada. El aislamiento geográfico y la precariedad de las infraestructuras hacen que las tecnologías de comunicación sean a menudo poco fiables, inestables y limitadas.

*La falta de buenas condiciones de vida, las ubicaciones remotas, los canales de comunicación deficientes y los largos períodos de despliegue no facilitan el reclutamiento y la retención de personal civil y de seguridad con responsabilidades de cuidado en las operaciones de mantenimiento de la paz (encuestado).*

Los despliegues prolongados en lugares remotos e inseguros y la separación prolongada de las familias contribuyen significativamente al estrés y a la disminución del bienestar. Esto también supone una carga adicional para las relaciones con sus parejas o redes de apoyo y con las personas a su cargo.

*Y dependiendo de dónde esté... a veces parece que estamos teniendo un buen día. No quiero gafarlo: nuestro internet funciona bien. Pero los medios para comunicarnos con casa... pueden ser bastante malos... Anoche recibí unos paquetes que se enviaron [hace cuatro meses]... mi hija había hecho unos dibujos. Ella quiere saber: «Oye, papá, ¿te ha gustado mi dibujo?». «Lo siento, todavía no lo he visto, cariño». Así que sí, solo eso, ese distanciamiento de las personas de las que normalmente te ocupas (Entrevista n.º 151).*

## **Retos organizativos**

### *Políticas de recursos humanos e : Modalidades de trabajo flexibles y permisos*

Las políticas de recursos humanos inadecuadas también limitan la participación de los cuidadores en el sector de la seguridad. El acceso limitado a modalidades de trabajo flexibles —incluso cuando existen políticas al respecto— plantea dificultades a muchos cuidadores. Aunque estas modalidades no siempre son viables en las operaciones de paz, hay muchos puestos de oficina dentro de las instituciones de seguridad en los que se podrían adaptar horarios más flexibles. Sin embargo, algunos miembros del personal siguen considerando que las modalidades de trabajo flexibles son un obstáculo para la productividad, lo que disuade a muchos de acogerse a estas políticas.

*...parece que en todos los puestos de trabajo a los que te presentas, incluidos los de la ONU que he consultado en el pasado, no hay realmente horarios de trabajo flexibles, ya que creo que muchos de los ámbitos siguen estando muy dominados por los hombres. Y por eso, si aceptaras esos puestos y empezaras a negociar tu horario, creo que probablemente no serías realmente competitiva para muchos de ellos, lo cual es una pena, porque el número de mujeres en el sector de la seguridad está aumentando, pero no, no siento que la flexibilidad esté aumentando... (Entrevista n.º 114) .*

Las políticas de permisos inadecuadas (maternidad, paternidad, parentales, de cuidados o por motivos familiares) y la falta de comunicación o de conocimiento entre los directivos también dificultan que las personas que cuidan de otros puedan orientarse y acceder al apoyo que tienen a su disposición.

### *Dirección*

La aplicación de las políticas suele depender del apoyo y la discreción de los directivos. Como resultado, el acceso a las políticas que apoyan a los cuidadores es desigual. Cuando los directivos están atentos a las necesidades de los cuidadores, el personal tiene mayor conciencia y acceso a las políticas de apoyo que permiten conciliar la vida laboral y familiar. Por el contrario, la falta de apoyo o de conocimiento de las políticas entre los directivos supone un reto adicional para muchos cuidadores del sector.

*Nuestras políticas, nuestras prácticas y nuestras estructuras las establecen los altos cargos de acuerdo con lo que consideran la mejor decisión en ese momento...*

*Y si ese alto cargo no es consciente, no está atento, no está expuesto o no está sensibilizado con las cuestiones del cuidado, o no se las toma realmente en serio, porque no le han afectado. O si no ha sido evidente en su trayectoria profesional concreta, entonces no defenderá una política que quizá cueste un poco más, pero que permita un cambio de comportamiento... No hace falta ser deliberadamente negligente, uno puede simplemente ser ingenuo ante un problema, porque no lo ha vivido en primera persona (Entrevista n.º 125).*

## **Retos personales**

### *Separación familiar*

Uno de los factores de estrés más importantes para el personal, especialmente durante el despliegue en operaciones de paz de la ONU, es la separación familiar. Las responsabilidades de cuidado no cesan durante el despliegue y muchos miembros del personal deben seguir gestionando sus obligaciones de cuidado a distancia, al tiempo que equilibran las exigencias de los despliegues. Como tal, las responsabilidades de cuidado suelen permanecer «en primer plano» en la mente del personal durante el despliegue (Entrevista n.º 131). Este reto es frecuente entre las mujeres uniformadas, de muchas de las cuales se espera que desempeñen y supervisen tareas de cuidado a distancia durante el despliegue, lo que incluye mantener las rutinas diarias de sus hijos, organizar el cuidado y los horarios, gestionar las citas médicas o la medicación (especialmente en el caso de quienes cuidan de familiares mayores).

### *Estrés, ansiedad, culpa*

Los largos periodos de separación familiar repercuten negativamente en la salud mental y el bienestar del personal, lo que a menudo provoca sentimientos de estrés, culpa y ansiedad. Estos retos se ven agravados por el entorno estresante y de gran presión que caracterizan a las operaciones de paz. Esto puede afectar al rendimiento y hacer que el personal sienta que se ve «tirado en demasiadas direcciones» (Entrevista n.º 123). Los retos personales y prácticos que se acumulan durante el despliegue hacen que muchos experimenten una «doble culpa»: la culpa asociada a estar lejos de sus familias, junto con la culpa derivada de la distracción o la falta de concentración en el trabajo. También puede surgir estrés adicional cuando los cuidadores se preocupan por sus hijos en caso de que ellos mueran o resulten heridos.

*Esa culpa emocional también empieza a hacer mella. ¿He hecho lo correcto, ya sabes, en la misión? ¿Es lo correcto estar en el ejército? ¿Estoy haciendo lo correcto al quedarme en el ejército? Te invade todo ese sentimiento de culpa (Entrevista n.º 143).*

### ***Tensiones en las relaciones***

El despliegue y las largas jornadas laborales típicas del sector de la seguridad tensan las relaciones personales. Estar ausente durante largos periodos supone una presión adicional para los familiares, que deben asumir tareas de cuidado adicionales, lo que hace que algunas parejas se sientan aisladas y los hijos se distancien:

*...no puedes tener [a tu familia aquí], y creo que la desventaja de eso es... que estos niños, ya sabes, crecen sin uno de los padres, que siempre está en el campo... Y, ya sabes, a veces también acababa pasando que el miembro del personal... [se jubilaba y se daba cuenta de que estaba] distanciado de... la familia y de los niños. Y creo que esa es, en cierto modo, la principal desventaja... cuando tienes una familia, porque te pierdes ese tiempo importante con tu familia, que nadie puede, ya sabes, recuperar ni pagar ni, ya sabes, simplemente te lo has perdido (Entrevista n.º 171).*

*...desde 2019 estoy fuera, en cursos personales y militares, en la escuela militar. Así que [mi hija] no quiere verme. Dice que no tengo tiempo para ella. Ese es uno de los retos. Cuando... quiere algo, llama a otra persona, pero te dice que papá no tiene tiempo para mí. No es, no es culpa mía (Entrevista n.º 76).*

Esto suele ser más evidente cuando el personal regresa a casa y descubre que sus familias han intentado «adaptarse a tu ausencia» (Entrevista n.º 56) y «han aprendido a vivir sin ti» (Entrevista n.º 39). A algunos les resulta difícil el periodo de readaptación, sobre todo cuando regresan a relaciones rotas o descubren que sus amistades se han deteriorado durante su ausencia, lo que afecta al acceso a las redes de apoyo y repercute negativamente en su salud mental y su bienestar en un periodo de transición ya de por sí difícil .

### Recomendaciones

La naturaleza superpuesta de los retos personales, prácticos y organizativos a los que se enfrentan los miembros del personal con responsabilidades de cuidado en las instituciones de seguridad y las operaciones de paz de la ONU implica que se requieren cambios sistémicos e institucionales para abordarlos y apoyar la participación de los cuidadores en el sector.

### Proporcionar un mayor apoyo a los cuidados

- Revisar las políticas existentes en las organizaciones militares y policiales, así como en la ONU, para garantizar que el personal con responsabilidades de cuidado reciba apoyo y se atiendan sus diversas necesidades.
- Consultar al personal con responsabilidades de cuidado a lo largo de los procesos de formulación de políticas y toma de decisiones para identificar y abordar de manera significativa los retos y las lagunas normativas.
- Prestar mayor atención e invertir más en el apoyo al personal con responsabilidades de cuidado, por ejemplo, garantizando el acceso a servicios de cuidado que se adapten a las largas jornadas laborales y reduzcan el estrés, especialmente cuando se debe reubicar con poca antelación y buscar nuevas soluciones de cuidado.
- Mejorar las políticas de permisos para garantizar que el personal no sea penalizado por tomarse tiempo libre para atender sus responsabilidades de cuidado. Esto puede incluir la mejora de los permisos para cuidadores con el fin de apoyar a quienes necesitan ausentarse de forma imprevista, especialmente cuando un familiar está enfermo, sin tener que utilizar su propia baja por enfermedad. Al mismo tiempo que se hace que los permisos sean más accesibles en general, por ejemplo, mejorando el permiso parental para que más hombres puedan tomarlo y para el personal con «...estructuras familiares diversas, incluyendo la adopción y los padres del mismo sexo» (encuestado).

- Sensibilizar a los mandos sobre los permisos de que dispone el personal y fomentar un mayor uso de los permisos parentales y de paternidad (promoviendo el reparto de las tareas de cuidado y reduciendo el estigma en el lugar de trabajo).
- Garantizar que los hombres y las personas de identidades de género diversas se incluyan en las políticas de cuidados para promover una mayor igualdad de género en las fuerzas armadas, y garantizar que todos los empleados reciban apoyo.

### **Permitir modalidades de trabajo más flexibles para el personal con responsabilidades de cuidado.**

- Mejorar las políticas de recursos humanos para facilitar en mayor medida las modalidades de trabajo flexible, incluyendo un mayor acceso a puestos de trabajo compartido, al teletrabajo o al trabajo a tiempo parcial, así como a horarios de trabajo flexibles siempre que sea posible, especialmente para el personal destinado en oficinas (como la sede central).
- Considerar la posibilidad de elaborar políticas sobre modalidades de trabajo flexibles que estén disponibles para el personal que cumpla determinados criterios, con el fin de mejorar la coherencia en su aplicación.
- Ampliar las modalidades de trabajo flexible, siempre que sea posible, para favorecer un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal y apoyar aún más la retención de las mujeres en el sector.

### **Proporcionar más apoyo a los cuidadores mientras están desplegados**

- Reconocer que las responsabilidades de cuidado no cesan durante el despliegue y garantizar que las políticas tengan en cuenta las necesidades y las responsabilidades de cuidado del personal.
- Ampliar el apoyo previo al despliegue para que el personal pueda gestionar su tiempo fuera y adaptarse al entorno de trabajo de las operaciones de paz de las Naciones Unidas.
- Garantizar el acceso a una conexión wifi estable y fiable para que el personal pueda mantenerse en contacto con sus familias. Además, proporcionar un tiempo específico cada día para que el personal hable con sus familias y espacios privados para realizar llamadas contribuirá al bienestar y al rendimiento del personal en la misión.

- Ampliar el apoyo a los familiares del personal desplegado para mitigar el estrés de la separación familiar tanto para el personal como para sus familias, incluyendo apoyo psicológico y el establecimiento y la conexión de los familiares con redes de apoyo informales.
- Considerar la implementación de medidas para ayudar al personal a cumplir con sus responsabilidades de cuidado mientras están desplegados, incluyendo subsidios para el cuidado infantil o la educación para apoyar a los hijos e es con sus estudios, y «trabajadores sanitarios o [sociales]» para visitar a los familiares de edad avanzada (Entrevista n.º 117; Entrevista n.º 46).

*La vida privada tiene un gran impacto en el bienestar; aunque estés en una misión, tu vida privada no se pone en pausa. Por lo tanto, si tu vida privada funciona bien, tendrás mejores oportunidades de contribuir al trabajo que estás realizando en la misión (encuestado).*

### **Fortalecer la rendición de cuentas del liderazgo y la aplicación de las políticas**

- Mejorar la interpretación y la aplicación coherentes de las políticas entre los líderes garantizando la existencia de directrices claras y coherentes; esto mejorará el acceso a las políticas y la rendición de cuentas entre los líderes.
- Ofrecer más formación y sensibilización a los líderes sobre las políticas disponibles, la gestión de las diferentes necesidades y horarios de trabajo del personal, y el impacto de las responsabilidades de cuidado en la progresión profesional y las oportunidades.
- Aumentar el conocimiento y la concienciación del personal sobre las políticas disponibles para evitar depender únicamente de supervisores comprensivos e informados.
- Considerar la implementación de «pasaportes de cuidadores» para mejorar la coherencia en toda la organización, incluyendo en el expediente del personal una descripción de sus responsabilidades de cuidado y sus necesidades. Esto detalla cualquier acuerdo de trabajo flexible u otros acuerdos negociados entre el miembro del personal y su supervisor (por ejemplo, su capacidad para viajar, disponibilidad para llamadas de emergencia con poca antelación, etc.) y evita la necesidad de

renegociar cualquier acuerdo entre el personal y los supervisores al asumir un nuevo puesto.

Cuando las organizaciones reconocen y apoyan a su personal con responsabilidades de cuidado, esto no solo beneficia al personal a título individual, sino también a la eficacia organizativa y operativa, entre otras cosas al influir positivamente en las culturas de trabajo, el bienestar y el rendimiento del personal, y al contribuir a retener el talento, reducir la rotación, diversificar la plantilla y aumentar la participación significativa de las mujeres.

---

<sup>i</sup> Global Affairs Canada (2026) *Iniciativa Elsie para las mujeres en las operaciones de paz*. Sitio web del Gobierno de Canadá. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).