

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estado actual de la gestión de la diversidad de género
durante la crisis sanitaria en el 2020: Caso de Estudio
Telefónica Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión
con mención en Gestión Pública que presenta:

Briggith Alison Luján Chumbiray

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Pública que presenta:

Cristian Javier Shupingahua Lupuche

Diego Eduardo Sanchez Trujillo

Asesora:

Paloma Martinez-Hague Chonati

Lima, 2022

La tesis:

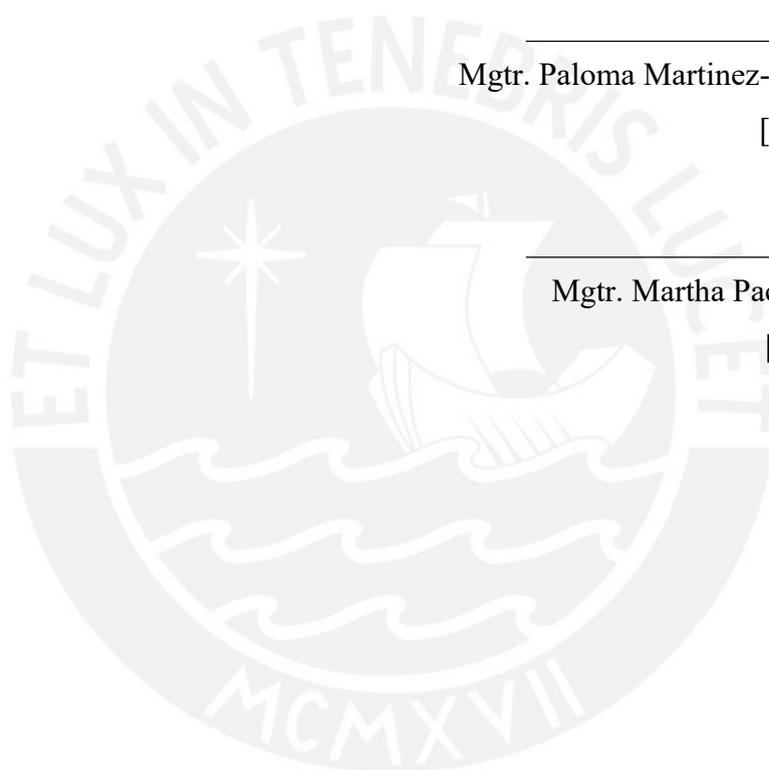
Estado actual de la gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria en el 2020: Caso de Estudio Telefónica Perú

ha sido aprobada

Lic. Miguel Villaseca Chavez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati
[Asesor Jurado]

Mgtr. Martha Pacheco Mariselli
[Tercer Jurado]



A mis compañeros de tesis y mi asesora, por la dedicación y apoyo durante para la culminación de este proyecto.

Alison Luján

A mi madre y padre por darme las herramientas para empoderarme y siempre recordarme de disfrutar del camino. A mi hermana y sobrina, por el cariño mutuo e incondicional. A mis abuelas y abuelos, que fueron y son soporte fundamental en todo momento.

Cristian Shupinghua

A mi madre por su apoyo incondicional y sacrificio a lo largo de la carrera y en mi formación, a mi tía y mi tío por su guía y consejos de cada momento, a mi abuela por su eterno cariño y comprensión, y a mi familia en general por su constante motivación.

Diego Sanchez



Muchas gracias a nuestra asesora Paloma Martínez-Hague, por su dedicación, motivación y paciencia en todo este proceso de co-construcción para lograr esta investigación. Al Grupo de Investigación de Diversidad PUCP, por su constante retroalimentación y guía. De manera especial, apreciamos la predisposición de Alejandra Segura y por su generosidad de colaborar desde Telefónica. Gracias también a cada una de las personas que han colaborado en este proceso y que dieron parte de sus opiniones académicas para el fortalecimiento de este trabajo.



RESUMEN

La presente investigación se origina del interés de estudiar la situación actual de las buenas prácticas de la gestión de la diversidad de género en un contexto de cambio a causa de la crisis sanitaria del año 2020. De esta manera, el objetivo de la investigación es describir la situación actual de la gestión de la diversidad de género durante dicho periodo en una empresa del sector de telecomunicaciones peruano, a través del estudio del caso único de Telefónica del Perú en el 2020

En cuanto a la metodología, se aplica un enfoque cualitativo basado en un caso único, permitiendo enfocarnos en tres aspectos: antecedentes; políticas y prácticas implementadas; y beneficios de la gestión de la diversidad de género. La información fue recolectada a través de entrevistas a profundidad de expertos en el tema, principales encargadas de la gestión de la diversidad y colaboradores de la empresa de estudio.

Como resultado de la investigación, se concluye que Telefónica tuvo que readaptar su gestión de diversidad de género para poder disminuir el impacto asimétrico en consideración con las necesidades de su personal. Sin embargo, no todos los aspectos clave para la gestión de la crisis con un enfoque de género se encuentran desarrollados efectivamente con respecto a lo recomendado por Aequales.

Palabras claves: Diversidad, inclusión, gestión de la diversidad, gestión de la diversidad de género, equidad de género, gestión de objetivos, estructura organizacional, cultura organizacional, gestión de talento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Situación problemática.....	3
2. Pregunta de investigación	6
2.1. Pregunta general.....	6
2.2. Preguntas específicas.....	6
3. Objetivos de investigación	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Gestión de la diversidad	8
1.1. Definición de gestión de la diversidad	8
1.2. Gestión de la diversidad en las organizaciones	11
2. Gestión de la diversidad de género	12
2.1. Herramientas de diagnóstico de la gestión de la diversidad de género.....	13
2.2. Intervenciones en áreas fundamentales para la equidad en la gestión de la diversidad de género en una organización.....	16
2.3. Aspectos claves a integrar del enfoque de género de la crisis de la Covid-19	27
2.4. Beneficios de gestión de la diversidad de género.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. Impacto de la crisis sanitaria en la gestión de la diversidad de género en las organizaciones en el Perú.....	36
2. Sector de Telecomunicaciones	37
3. Perfil de la organización de estudio	40
3.1. Telefónica del Perú.....	40
3.2. Situación actual de la gestión de la diversidad de género de la empresa.....	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44

1. Secuencia Metodológica	44
2. Alcance del estudio	46
3. Enfoque de la investigación	46
4. Diseño de la investigación	46
4.1. Caso de estudio.....	47
5. Marco muestral	48
5.1. Expertas/os	48
5.2. Encargadas	49
5.3. Colaboradoras/es	49
6. Técnicas de recolección de información	53
6.1. Revisión de documentos.....	53
6.2. Entrevistas a profundidad.....	54
7. Herramientas de análisis información.....	55
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
1. Gestión de Objetivos.....	57
1.1. Área encargada de la política de la diversidad de género.....	57
1.2. Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género	59
2. La Cultura Organizacional.....	63
2.1 Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad.....	63
2.2 Prevención del acoso en el ámbito laboral.....	65
2.3 Lenguaje Inclusivo	66
3. Estructura Organizacional.....	69
3.1 Proceso de promoción interna en su área/ organización	69
3.2 Mecanismos de promoción de mujeres en puestos de liderazgo.....	71
4. Gestión del Talento	74
4.1. Ascensos y Remuneración.....	74
4.2. Procesos claros y objetivos en la contratación	76
4.3. Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la	

organización.....	78
5. Gestión de la crisis sanitaria con enfoque de género.....	83
5.1. Información sensible al género.....	84
5.2. Adaptación de la medición del desempeño	88
5.3. Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	94
5.4. Mujeres en espacios de decisión.....	100
5.5. Valoración del cuidado.....	107
6. Beneficios de gestionar la diversidad de género	113
6.1. Beneficios de la gestión de la diversidad de género para la organización.....	114
6.2. Beneficios percibidos por el personal de la organización	116
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
1. De los objetivos de la investigación.....	119
2. Limitaciones.....	121
3. Futuras investigaciones	122
4. Recomendaciones.....	123
5. Conclusión	125
REFERENCIAS	126
ANEXOS	134
ANEXO A: Herramienta de Diagnóstico de la gestión de la diversidad y equidad	134
ANEXO B: Tipos de gestión de la diversidad.....	137
ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos y consentimiento informado.....	141
ANEXO D: Guía de entrevista a encargados y consentimiento informado	143
ANEXO E: Guía de entrevista a colaborador y consentimiento informado.....	145
ANEXO F: Compromisos de prácticas con diferentes clientes internos y externos.....	146
ANEXO G: Matriz de Consistencia	147
ANEXO H: Matriz de hallazgos de la investigación.....	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Listado de acciones para promover la Política de Diversidad e Inclusión del Grupo Telefónica.....	43
Tabla 2. Secuencia metodológica.....	45
Tabla 3. Criterios para la elección del sujeto de estudio	47
Tabla 4. Lista de expertas/os	48
Tabla 5. Lista de encargadas y encargados	49
Tabla 6. Lista de colaboradores y colaboradoras	50
Tabla 7. Estructura del análisis de información	53
Tabla 8. Estructura del análisis de información	55
Tabla 9. Matriz de análisis de Gestión de Objetivos	62
Tabla 10. Matriz de análisis de Cultura organizacional	68
Tabla 11. Matriz de análisis de Estructura organizacional.....	73
Tabla 12. Matriz de análisis de Gestión de talento.....	81
Tabla 13. Matriz de análisis de Información sensible al género.....	87
Tabla 14. Matriz de análisis de Adaptación de la medición del desempeño	92
Tabla 15. Matriz de análisis de Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	99
Tabla 16. Matriz de análisis de Mujeres en espacios de decisión	106
Tabla 17. Matriz de análisis de Valoración del cuidado.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la diversidad	9
Figura 2. Clasificación de los servicios de telecomunicaciones por tipo	38
Figura 3. Organigrama de Telefónica Perú	40
Figura 4. Colaboradoras/es por sexo	52
Figura 5. Colaboradoras/es por áreas	53



INTRODUCCIÓN

Con la crisis sanitaria, los esfuerzos trabajados en la búsqueda de un mundo más equitativo se vieron afectados producto de la “nueva normalidad”. Distintas acciones que las organizaciones venían desplegando han tenido que reinventarse, con la finalidad de ofrecer espacios de trabajo más justos e iguales enfrentando así el reto de abordar estos temas en las oficinas que pasaron a ser los hogares de los colaboradores.

En línea con lo expuesto, la presente investigación es valiosa, ya que aborda un tema que no es comúnmente desarrollado a profundidad y en relación con nuestro contexto, representa una opción de gran interés para las organizaciones. Asimismo, los resultados de esta investigación servirán como insumo para que las empresas aborden el tema, los cuales traerán consigo diversos beneficios para personal.

El presente estudio tiene como finalidad describir el estado actual de la gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria en una organización del sector empresarial de telecomunicaciones en Perú en el 2020. En este sentido, la investigación analiza a profundidad a la empresa Telefónica, la cual ha logrado destacar en el sector telecomunicaciones como una de las mejores empresas en temas de gestión de la diversidad de género de acuerdo con el Ranking PAR de Aequales.

En el primer capítulo, se presentan los objetivos y preguntas de investigación, así como la identificación de la importancia del objeto de estudio dentro el contexto actual. Asimismo, se desarrolla la justificación de la investigación y se aborda la viabilidad de este. En esta línea, los objetivos a tratar en la investigación son: identificar las intervenciones más relevantes de la gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria por Covid-19 basado en la herramienta de diagnóstico propuesta, comparar las intervenciones identificadas en el caso de estudio con la herramienta de diagnóstico propuesta, describir las intervenciones realizadas por la organización de caso de estudio para garantizar la equidad de género en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19, identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad de género en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19 percibidos por los distintos actores de la organización de caso de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el cual se ha desarrollado en la presente investigación. En este, se aborda el tema de gestión de la diversidad de género, así como también los criterios bajo el cual se rige: gestión de objetivos, cultura organizacional, estructura organizacional y gestión de talento. Asimismo, se abordan los aspectos claves a integrar del enfoque de género a la gestión de la crisis del Covid-19, como también los beneficios percibidos por los colaboradores a raíz de las acciones realizadas por la organización de estudio.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual en el que esta investigación se basa. De esta forma, se aborda el impacto de la crisis sanitaria en la gestión de la diversidad de género en las organizaciones de Perú, así como el contexto respecto al sector telecomunicaciones. Asimismo, se aborda a detalle el perfil de la empresa de estudio, presentando su trayectoria en el campo de las telecomunicaciones, como también datos relevantes de acuerdo con su composición organizacional, así como en función a la gestión de diversidad de género. Por último, se aborda la situación actual de la gestión de la diversidad de género en la organización de estudio, de forma que se presentan las políticas actuales que la empresa posee en función a gestión de la diversidad.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico el cual aborda la metodología de investigación que se ha usado para este estudio. En esta línea, se aborda a detalle la secuencia metodológica seguida para la presente investigación, el alcance de estudio, el enfoque y diseño de la investigación. Asimismo, se presenta el marco muestral utilizado para el estudio el cual se subdivide en tres categorías de muestra: expertos, encargados y colaboradores. Por último, se presentan las técnicas de recolección y análisis de la información utilizadas en el proceso de investigación.

En el quinto capítulo, y último de la presente investigación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la información obtenida en el trabajo de campo. En este, se presentan los resultados por cada una de las unidades de análisis, así como sus cuadros de triangulación de la información recogida. Finalmente, en esta última sección se exponen las principales conclusiones obtenidas en función a los objetivos planteados de investigación, como también por las distintas unidades de análisis. Asimismo, se mencionan las limitaciones del estudio, un comentario para futuras investigaciones y una conclusión.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la presente investigación es conocer como una empresa de telecomunicaciones está manejando su gestión de la diversidad de género durante la epidemia COVID-19 en el año 2020, tomando como caso de estudio a Telefónica del Perú.

1. Situación problemática

The Global Gender Gap del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) es un informe que mide la Brecha de Género Global que evalúa la desigualdad entre hombres y mujeres en diferentes países. Esta brecha se mide tomando en cuenta las siguientes dimensiones clave: económica, educación, salud y política; las cuales aún persisten obstaculizando el progreso social y desarrollo económico, sobre todo de las mujeres (WEF, 2021, p.1).

A inicios del 2020, el mismo informe sobre el año 2019 reportó que “la brecha de género se tardaría en cerrar 99.5 años. Solo al año siguiente, se estima que la brecha tardará 135.6 años a nivel global” (WEF, 2021, p.1). La crisis de salud de Covid-19 agravó las brechas de género preexistentes, afectando directamente la forma de participar de las mujeres en el ámbito laboral, como resultado se ampliaron las brechas en los problemas principales que enfrentan en el trabajo las mujeres, incluido el bajo número en puestos de toma de decisiones y gerenciales, en ese sentido la brecha salarial es cada vez mayor entre hombres y mujeres, asimismo la creciente ola de horas extra no remuneradas para las mujeres y la creciente ola de acoso y agresión sexual en el lugar de trabajo (OIT, 2021).

En cuanto a la mínima forma de participar de las mujeres en roles de liderazgo “se observa que el 29.7 % de ellas ocupó cargos de liderazgo en las organizaciones lo cual se interpreta en que solo 3 de cada 10 puestos principales están ocupados por mujeres” (OIT, 2019, p.2). En el contexto latinoamericano, “este problema es especialmente notorio, en ese sentido las mujeres solo son representadas por el 7% de los puestos gerenciales” (Deloitte., 2018, p.1). Además, “solo el 21% de las empresas tienen una directora ejecutiva” (Oficina de Actividades para los Empleadores y OIT, 2017, p.3). En el caso peruano, “según el Ranking PAR sólo el 21.33% de las empresas participantes tiene como máxima autoridad a una mujer” (Aequales, 2021, p.2)

Las mujeres no solo tienen más dificultades para ingresar a la gerencia, sino que una vez allí, tienden a ganar menos que sus contrapartes masculinas una vez que lo hacen (Aequales, 2019). Según los datos a nivel mundial en relación con los pagos 2018-2019 de la Organización Internacional del Trabajo se aprecia que existe una disparidad salarial significativa entre mujeres y hombres. Las brechas salariales ascienden al 22% a nivel mundial. En relación con los salarios de mujeres y hombres existe una brecha grande (17%) en las naciones latinoamericanas. De igual manera, el Instituto Peruano de Economía informa que la brecha salarial entre hombres y mujeres se amplió del 19% en 2020 al 25% en 2021 (OIT, 2019).

Asimismo, Gómez y Delgado (2018) indican que “en comparación con los hombres, las mujeres dedican un tiempo mayor al cuidado de los demás fuera del hogar, lo que contribuye al aumento del número de horas dedicadas al trabajo sin remuneración” (p.7). Las mujeres en América Latina dedican tres veces más tiempo que los hombres a estas actividades, dificultando su capacidad para avanzar en sus carreras (CEPAL, 2019).

Según las entrevistas realizadas a directivas peruanas, “sigue existiendo una brecha significativa entre las exigencias de un trabajo profesional y el cuidado que debe brindarse a la familia y las mujeres continúan soportando una parte desproporcionada de estos deberes” (PwC, 2018, p.4). La afectación durante la pandemia ha sido mayor en las mujeres con hijos, ya que se espera que asuman más labores del hogar y responsabilidades de cuidado de los niños, lo que reduce su productividad en el trabajo (WEF, 2021).

El Observatorio de Igualdad de Género (2016) indica que

Existe una desproporcionalidad en relación con el acoso laboral y el acoso sexual en las mujeres, asimismo se observa que estos problemas perduran como una práctica naturalizada e invisible. Muchas personas en tales situaciones se abstienen de presentar una queja formal o simplemente renuncian a sus trabajos en lugar de arriesgarse a posibles represalias (p.12).

Olea y Genderlab (2022) indica que en el caso peruano, según la herramienta digital de prevención e intervención ELSA (Espacios Laborales Sin Acoso), “el acoso en forma de atención sexual no deseada, miradas lascivas o persistentes, declaraciones o bromas con contenido sexual, invitaciones reiteradas para salir, insinuaciones físicas inapropiadas afecta al 16% de los encuestados” (p.12).

De esta manera, la OIT (2019) señala que estos principales problemas en el ámbito laboral representan actualmente un problema latente. En consecuencia, abordar los problemas que surgen dentro de las empresas puede ser una oportunidad para realizar mejoras en las condiciones y posibilidades laborales de las mujeres. En tiempos de crisis, las organizaciones deben afrontar la difícil tarea de repensar sus procesos internos desde una perspectiva de género (Grupo Banco Mundial, 2020).

Por lo tanto, las organizaciones deben priorizar asegurar toda la información y datos sensible al género, adaptar la evaluación del desempeño, mejorar la igualdad de género, incluir a las mujeres al momento de realizar la toma de decisiones y evaluar las necesidades de atención en relación con el problema de Covid-19 (Aequales, 2020).

Como resultado la Fundación Cepaim (2020) señala que:

En tiempos de crisis, las empresas deben fortalecer su enfoque de gestión organizacional con equilibrio de género. Para que la empresa obtenga los beneficios de la diversidad de sus empleados y utilice esa diversidad en su beneficio, debe respetar e incorporar las diferentes perspectivas e ideas de los empleados en su estrategia general (p.12)

Asimismo, agregar datos a los estudios de los esfuerzos de las organizaciones nacionales para promover la igualdad de género es un método útil en la gestión de la diversidad de género. Dado que brinda información sobre “políticas y procedimientos que alientan a las mujeres a tener igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo, es un recurso importante” (Cueva, 2019, p.7).

Por otro lado, “los propios conocimientos de la organización del estudio sobre la promoción de un entorno acogedor para personas de diferentes identidades de género contribuyen a ampliar nuestra comprensión de los obstáculos que enfrentaron durante la crisis de salud” (Furstenthal, Roth y Hirt, 2021, p.21) Las repercusiones del nuevo modo de trabajo son uno de los factores más cruciales en los que las empresas deben pensar en este momento.

Por los motivos expuestos, consultoras como Great Place to Work (2022) indican que las organizaciones ven la gestión de la diversidad como un eje clave en sus objetivos por incentivar la paridad de género y empoderar a las mujeres para desafiar los roles tradicionales en la sociedad.

2. Pregunta de investigación

En esta sección se presenta la pregunta general, así como las preguntas específicas que busca responder este estudio.

2.1. Pregunta general

¿Cuál es el estado actual de la gestión de la diversidad de género durante la pandemia en una empresa del sector de telecomunicaciones en el año 2020?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las intervenciones más relevantes con la gestión de la diversidad de género en el contexto peruano durante la crisis por Covid-19, desde la herramienta de diagnóstico propuesta por Aequales?
- ¿Cuáles son las intervenciones existentes antes de la pandemia en el caso de estudio tomando como referencia la herramienta de diagnóstico propuesta?
- ¿Cuáles son las intervenciones realizadas por el caso de estudio en la pandemia para garantizar la equidad de género?
- ¿Cuáles son los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad de género por los distintos actores parte de la organización de caso de estudio, en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19?

3. Objetivos de investigación

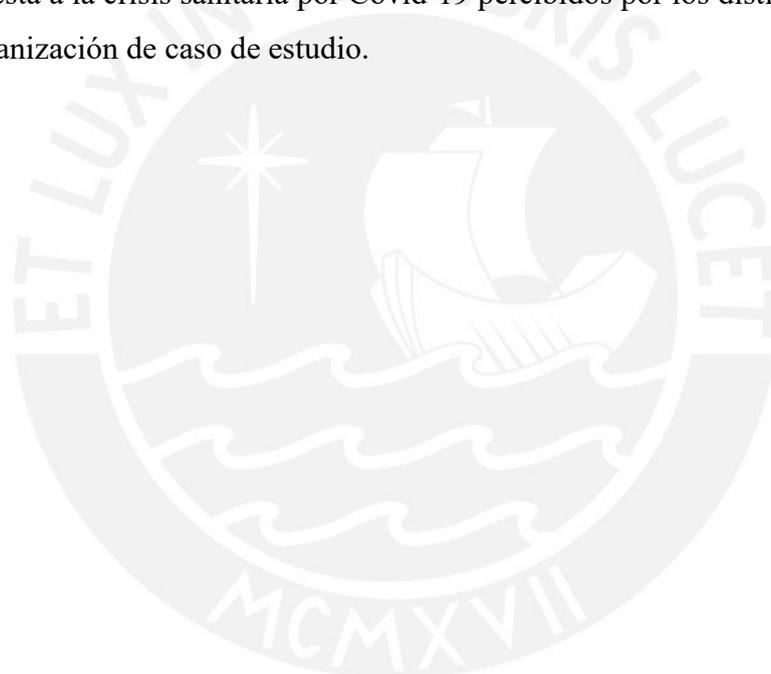
Esta sección cubre el objetivo general, así como los objetivos particulares que esta investigación intenta alcanzar. Estos han sido desarrollados en base a las preguntas descritas anteriormente.

3.1. Objetivo general

Describir el estado actual de gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria en una empresa del sector de telecomunicaciones peruano a través del estudio del caso único de Telefónica del Perú en el 2020

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las intervenciones más relevantes de la gestión de la diversidad de género en el contexto peruano durante la crisis sanitaria por Covid-19 basado en la herramienta de diagnóstico propuesta.
- Describir las intervenciones existentes antes de la pandemia de la gestión de la diversidad de género en el caso de estudio tomando como referencia la herramienta de diagnóstico propuesta.
- Identificar las intervenciones realizadas por la organización de caso de estudio en la pandemia para garantizar la equidad de género.
- Identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad de género en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19 percibidos por los distintos actores de la organización de caso de estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo se basa en la definición del problema que se planteó en la investigación, las preguntas que se realizarán y los métodos que se utilizarán para analizar e interpretar los hallazgos. A través de esto, se presentan ideas centrales con relación a la gestión de la diversidad. En particular, enfocadas en la gestión de la diversidad de género, la cual busca fomentar un entorno en el que todos los trabajadores sean tratados de manera equitativa. En ese sentido, Aequales, una organización de consultoría ha proporcionado un enfoque de diagnóstico que permitirá mostrar la amplitud total, con el fin de implementar la gestión de la diversidad. Además, se describirán los factores más relevantes que deben considerarse al momento de gestionar la situación de COVID-19 desde una perspectiva de género. Para finalizar, las ventajas de este tipo de implementaciones se discutirán al final.

1. Gestión de la diversidad

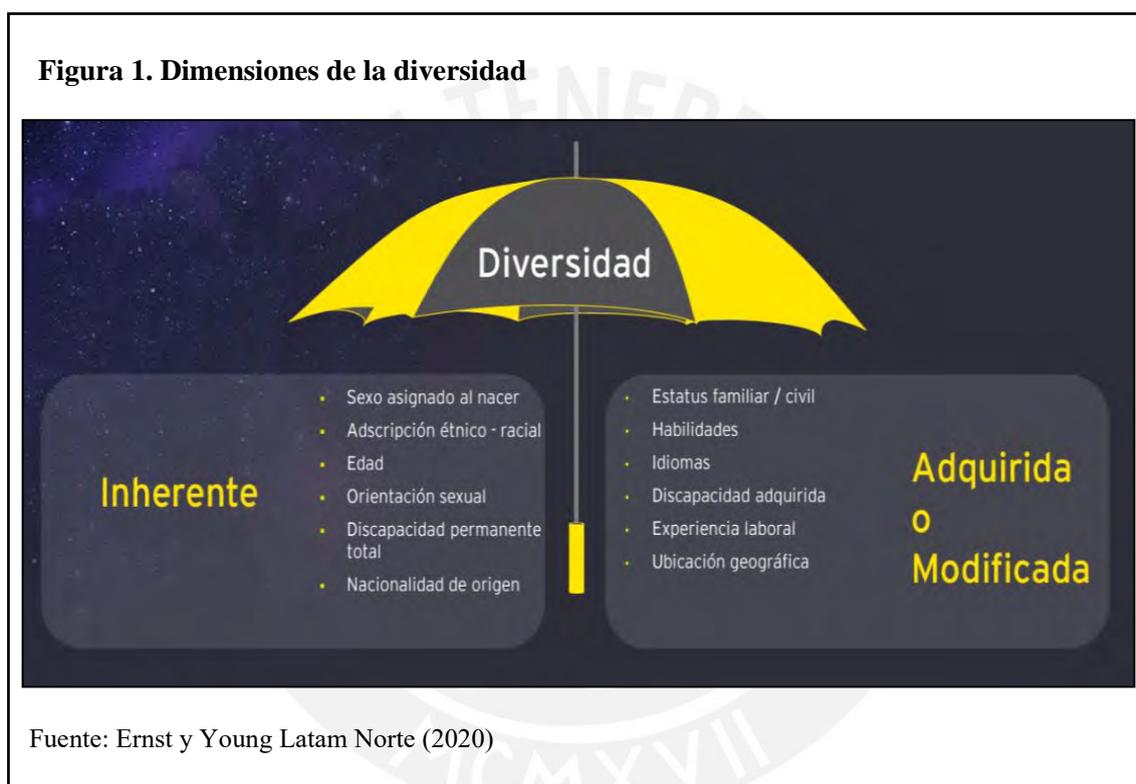
Las organizaciones se están desarrollando y operando en situaciones más dinámicas como consecuencia de la globalización. Así, es necesario definir líneas estratégicas para lograr sus objetivos y que se ajusten a sus demandas. Para ello, un eje transversal es la gestión de sus recursos humanos para que sus colaboradores logren un crecimiento óptimo (Chiavenato, 2017; Monty y Noe, 2015). Asimismo, la investigación ha demostrado repetidamente el impacto positivo que la diversidad y la inclusión tienen en el desempeño y los resultados organizacionales, así como las penalizaciones que sufren las organizaciones que carecen de equipos diversos y entornos inclusivo (D'Agostino, Ellingrud, Gardner, Kraemer O'Rourke, 2021). De este modo, el diálogo sobre la paridad de género, la inclusión, la diversidad y finalmente la igualdad de género en el lugar de trabajo es, en el fondo, una conversación sobre la equidad para todos (Pipeline Equity, 2019).

1.1. Definición de gestión de la diversidad

Se han desarrollado múltiples marcos teóricos para examinar este tema. De acuerdo con la Fundación Cepaim (2016), “al hablar de diversidad se debe tomar en cuenta las similitudes y diferencias entre los grupos y, a su vez, las identidades que atraviesan a los individuos que los conforman” (p.12). Así, la literatura sobre el tema ofrece distintas categorizaciones relacionadas con el sentido de pertenencia a ciertas categorías sociales. Por ejemplo, autores como Carr (1993) señalan “a la edad, el lugar de

origen, la religión, la orientación sexual, si cuenta con alguna discapacidad, los valores, el origen lingüístico, las normas culturales, la forma de vida, la cosmovisión, la apariencia externa, la posición socioeconómica” (p.4).

Sin embargo, otras categorizaciones como la propuesta por Mauricio Ariza, experto consultado y Gerente de Diversidad e Inclusión para Ernst y Young Latam Norte (2020), propone la división de las diversidades entre inherentes y adquiridas (ver Figura 1), con el objetivo de entender lo interrelacionadas que están y su valor al momento de comprender lo que se considera diferente.



En síntesis, las definiciones antes mencionadas reconocen la variedad existente en las personas y su interacción con otras identidades como cultura, género, edad, entre otros. En el ámbito empresarial, la diversidad es un aspecto transversal que busca entrar en los espacios de decisiones para la articulación de una estrategia organizacional que pueda generar un entorno inclusivo que valore las diferencias.

En la misma línea, término “gestión de la diversidad” se utilizará a lo largo de este trabajo para referirse al:

proceso estratégico de reconocimiento, respeto y valoración de las diferencias [...] [que lleva al] compromiso de aplicar herramientas y acciones que [...] [permitan] la construcción de entornos inclusivos en [...] las empresas, organizaciones y en el territorio, que genere cohesión social, desarrollo humano y prosperidad (Fundación Cepaim, 2016, p.6).

En este sentido, Alonso Raya y Martínez Heres (2009), proponen que “la gestión de la diversidad es la etapa final de la igualdad de oportunidades ya que implica la incorporación de socios y la proyección de sus esfuerzos hacia el objetivo de la organización” (p. 58). Dicho de otro modo, la meta sería la valoración de dicha pluralidad de visiones y propuestas, para reflejarlas en el marco estratégico de la organización.

Asimismo, implementarlo en las organizaciones favorece la generación de una ventaja competitiva desde la heterogeneidad presente en ellas. Al mismo tiempo, con las iniciativas de Diversidad, Equidad e Inclusión (en adelante iniciativas DEI), la implementación promueve culturas organizacionales y procesos flexibles, los cuales benefician grupos internos y externos a ella (Fundación Cepaim, 2020).

Por último, para autores como Acosta y Havriluk (2018) la visibilización de factores interculturales, que permitan promover un mejor grado de cohesión social y el desarrollo de la persona para beneficio de este y de la sociedad, está directamente relacionados con la gestión de la diversidad en las empresas. Esta, a su vez, está ligada al progreso social obtenido por promover la igualdad en la capacidad de salvaguardar los derechos de los ciudadanos (Acosta y Havriluk, 2018). En consecuencia, como menciona García-Morato (2012) “los beneficios de gestionar la diversidad se extienden más allá de la empresa y hacia la comunidad en general” (p.16).

Con base en los criterios presentados, es pertinente señalar que la gestión de la diversidad promueve los esfuerzos de la organización para reconocer, apreciar y utilizar las perspectivas y experiencias únicas, de sus empleados, para obtener recompensas financieras y no financieras. Al incorporar los intereses y expectativas de sus grupos de interés, las empresas se vuelven más conscientes del valor compartido que se produce en la ejecución de esta estrategia (García-Morato, 2012).

Por lo tanto, en la presente investigación se realiza en un apoyo a la idea que los esfuerzos de DEI y la cultura organizacional están entrelazados. Couch (2021) indica que

“mientras el primero se preocupa por los resultados esperados de las políticas y prácticas de DEI, los dos últimos se preocupan más por la influencia de la cultura en el compromiso y la retención de los empleados” (p.12). Por lo tanto, las organizaciones que deseen avanzar en la equidad y el acceso uniforme deben comprender y aprovechar su cultura.

1.2. Gestión de la diversidad en las organizaciones

La globalización y la gestión de un personal más diverso pueden ser un reto para las organizaciones, pues estas pueden verse afectadas en el cumplimiento eficiente de sus objetivos organizacionales, al dificultarse la cooperación de diferentes grupos dentro de ella (García-Morato, 2012). Asimismo, en las organizaciones, los líderes se están enfrentando un entorno más competitivo con relación a la gestión de su fuerza laboral y la presión de grupos de interés por incluir a grupos minoritarios (Fuchs Ángeles, 2010). Parte del problema, por tanto, es la adaptabilidad de las empresas para crear estos entornos y en la reformulación de su cultura, de forma que puedan reflejar la variedad de sus empleados a la hora de comunicar sus metas y objetivos (García-Morato, 2012).

Según Chiavenato (2019), la cultura de una organización se define por las prácticas y comportamientos que ejemplifican las creencias, valores y suposiciones subyacentes de los miembros de una organización. Además, la administración de la diversidad puede ser una forma efectiva de gestionar la fuerza laboral diversa presente en ellas (ver Anexo 1). Pues, al generar una cultura organizacional inclusiva se busca la satisfacción de sus integrantes y, a la vez, incrementen su compromiso hacia la organización porque sienten que su trabajo es valorado (Mondy y Noe, 2015). Por ello, las organizaciones que deseen avanzar en la equidad e igualdad deben comprender y aprovechar su cultura (Couch, 2021).

Asimismo, las culturas que promueven un conjunto claro de valores consistentes, transversales en la forma de gestionar la organización y las personas, generan una percepción de justicia y equidad en los colaboradores (Couch, 2021). Por lo tanto, el respeto con el fin de cumplir los derechos laborales y humanos es fundamental para fomentar lugares de trabajo inclusivos y equitativos (Fundación Cepaim, 2020). El potencial humano, que ha sido subutilizado en el pasado, sería mejor aprovechado y las comunidades locales se beneficiarían de la presencia y expansión de las organizaciones (Fundación Cepaim, 2020).

Por último, la OIT (2019a) señala que el diseño de políticas, procedimientos y reglamentos internos relacionados a la diversidad, equidad e inclusión deben adaptarse a las necesidades de la organización, teniendo en cuenta su propio ritmo a la hora de implementar las acciones, pero no perdiendo como meta el garantizar la igualdad y diversidad en la organización. Además, es importante resaltar el carácter progresivo de las implementaciones, pues las acciones pueden ser implementadas de manera escalonada, o solo seleccionar las acciones que más se vayan adaptando a sus necesidades (OIT, 2019b)

2. Gestión de la diversidad de género

Para presentar el término “diversidad de género” es necesario delimitar los conceptos relacionados con este. Primero, se debe entender la diferencia entre género y sexo, pues estos distan de significar lo mismo y suelen usarse de manera errónea. La Fundación Cepaim (2020) propone delimitarlo de la siguiente manera:

Aunque tanto el sexo como el género se basan en diferencias biológicas y anatómicas, el primero es una construcción social que históricamente ha categorizado a las personas como femeninas o masculinas. Tener en cuenta a las personas transgénero (p. 27).

De manera similar, el sistema sexo-género, que se describe como una colección de creencias relacionadas con el sexo y que las culturas utilizan para establecer estándares sobre cómo deben comportarse los individuos y qué constituye un comportamiento aceptable, vincula íntimamente las dos concepciones (Fundación Cepaim, 2016). Esta socialización del género puede dar lugar a relaciones desiguales entre los sexos al desarrollar normas para conceptualizar el significado de ser femenino o masculino y cómo uno debe comportarse de acuerdo con esas normas (Fundación Cepaim, 2016). Al respecto, las desigualdades generadas evidencian las distintas brechas de género presentes en diversas áreas de la vida de los individuos (Fundación Cepaim, 2020).

Las iniciativas de los sectores público y comercial han contribuido al progreso logrado en la reducción de las disparidades. Los gobiernos de América Latina colaboran con grupos no gubernamentales para crear políticas y programas que promuevan la paridad de género en una variedad de contextos (OIT, 2018). Por el lado del sector privado, la consultora Pipeline Equity (2019) señala que la equidad de género, la inclusión

y diversidad en el lugar donde se labora son todos aspectos del mismo diálogo para garantizar que todos tengan una oportunidad justa de éxito. La igualdad de género, en particular, tiene como objetivo garantizar que las mujeres y los hombres reciban un trato equitativo en todas las áreas de la vida, incluidas, entre otras, aquellas en las que tienen derechos, beneficios, deberes y oportunidades iguales o distintos.

En consecuencia, las empresas tienen como objetivo contribuir a cerrar las disparidades de género, tomando medidas a fin de lograr un equilibrio sus vidas personales y en sus carreras (Cueva, 2019). Así, un cambio de perspectiva hacia la gestión de la diversidad, enfocada a los colaboradores, puede posicionar a las iniciativas para enfrentar esta situación problemática como un activo competitivo, fomentando el diálogo y la colaboración en el lugar de trabajo. que lo constituyen (Fundación Cepaim, 2020).

En la misma línea, asegurar la paridad de género requiere esfuerzo y dedicación constantes, así como la identificación y ejecución de iniciativas, con el objetivo a largo plazo de mejorar los resultados ya alcanzados (Aequales, 2021b). Asimismo, para atender las demandas de sus colaboradores, una empresa debe adoptar un plan que considere las cualidades únicas de los miembros de su equipo, y esto requiere el despliegue de un modelo de gestión de diversidad y equidad (Mitta Flores, 2019).

No obstante, vale la pena señalar, respecto a lo mencionado para la conceptualización del concepto, la existencia de normas que se dan por supuestas y están arraigadas en la vida cotidiana, las cuales pueden ser difíciles de modificar. Siguiendo en la misma línea, la investigación sigue la idea propuesta por Rumens (2017), quien señala que las organizaciones están parcialmente constituidas en y a través de discursos de sexualidad y género, los cuales típicamente defienden las lógicas binarias de hombre/mujer, masculinidad/ feminidad y heteronormatividad/ homosexualidad. Por ello, cuando la investigación se refiere a género, toma como referencia la socialización del mismo para su conceptualización; es decir, basada en el binarismo.

2.1. Herramientas de diagnóstico de la gestión de la diversidad de género

Las empresas en América Latina ahora brindan técnicas de diagnóstico para la gestión de la diversidad de género a las empresas y otras entidades que desean mostrar, probar y cuantificar el efecto de sus esfuerzos en la igualdad de género. Entre herramientas de diagnóstico identificadas se encuentran las siguientes: el Diagnóstico de la igualdad de Remuneración (en adelante DIR) de ONU mujeres, el Sistema Indica del

PNUD (n.d.), el ranking de *Great Place to Work* (en adelante GPTW), el Sistema Indica Igualdad de Género y el Ranking Par LATAM de Aequales (n.d.-a).

Primero, el DIR fue creado por ONU Mujeres como un medio para que las empresas y organizaciones diagnostiquen cualquier disparidad salarial que pueda existir entre hombres y mujeres. (ONU Mujeres, n.d.). La herramienta está diseñada de manera sencilla y accesible para medir la brecha salarial en las organizaciones; además, al ser de auto uso los resultados son de carácter privado. En segundo lugar, el Sistema Indica Igualdad del PNUD (n.d.-b) el cual es un Sistema Regional de Indicadores de Igualdad de Género que examina el grado de igualdad y las disparidades de género en las Organizaciones interesadas en adoptar Políticas de Igualdad. En su plataforma se envía información cualitativa y cuantitativa para desarrollar un informe de autodiagnóstico y rastrear la disminución de las disparidades de género (PNUD, n.d.).

En tercer lugar, el ranking GPTW (2022) publica, desde el 2017, una sección de “Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres”, donde las organizaciones y empresas participantes se esfuerzan por crear entornos de trabajo que favorezcan el crecimiento de las mujeres en ellas. Así, las interesadas deben cumplir los requisitos para ser seleccionadas y según su categoría se realizan encuestas a sus colaboradores para participar en el estudio (Great Place to Work, 2022). Por último, el Ranking Par de Aequales (n.d.-b) evalúa los avances en materia de igualdad, se ofrecen a las organizaciones latinoamericanas, de manera voluntaria, herramientas de medición. Estos resultados son comparados y reconocidos por sus excelentes prácticas. Asimismo, es importante para los procesos de desarrollo continuo en temas relacionados a la igualdad de género, que el desempeño de las empresas participantes y sus dimensiones ofrezcan una perspectiva clara de las áreas de gestión de la diversidad empleados por las empresas. Por último, el Ranking Par de Aequales, evalúa los avances en materia de igualdad, se ofrecen a las organizaciones latinoamericanas, de manera voluntaria, herramientas de medición. Estos resultados son comparados y reconocidos por sus excelentes prácticas. Asimismo, es importante para los procesos de desarrollo continuo en temas relacionados a la igualdad de género, que el desempeño de las empresas participantes y sus dimensiones ofrezcan una perspectiva clara de las áreas de gestión de la diversidad empleados por las empresas (Great Place to Work, 2022, p.31).

Las herramientas presentadas son útiles para evaluar aspectos específicos de las brechas de género dentro de las organizaciones. Sin embargo, el modelo propuesto por Aequales es una herramienta diseñada para el contexto Latinoamericano, donde gran parte de las empresas participantes en el ranking son peruanas (30%) (Aequales, 2020). Asimismo, ofrece un modelo más detallado y completo para entender los avances de las prácticas y políticas de la gestión de la diversidad de la organización a evaluar. teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, el entorno de la organización de caso de estudio y la participación de esta en el Ranking, se eligió tomar como guía los criterios por propuestos por Aequales.

- **Aequales**

Es una firma de consultoría con una misión social: rastrear y compartir datos sobre el estado de la paridad de género en el lugar de trabajo. Fue pionera en un método para clasificar las empresas relacionadas a su compromiso con la equidad de género y otorga premios anuales a las organizaciones privadas, públicas y pequeñas y medianas empresas (PYME) con los programas de gestión de la diversidad y la equidad más eficaces. El análisis se proporciona sin cargo como agradecimiento por leer (Aequales, n.d.-b).

Entre las principales actividades que realiza la organización se encuentran las asesorías y servicios empresariales con el fin de analizar los diagnósticos, mencionados anteriormente; el seguimiento que le da el personal especializado a sus avances en materia de diversidad y equidad en sus gestiones; así como las capacitaciones y estrategias para la generación de acciones y políticas que fomenten una cultura organizacional para la gestión de la diversidad y equidad ellas (Aequales, n.d.-b).

Para la realización de las asesorías y servicios se requiere el análisis de las condiciones de la diversidad y equidad. Por ello, Aequales propone cuatro áreas principales para la gestión de estas en las organizaciones: cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de objetivos y gestión del talento (Aequales, n.d.-b). Estos temas generales se ampliarán en los párrafos siguientes para que se puedan comprender mejor tanto las ventajas de la gestión de la diversidad de género para las empresas y sus empleados como los muchos entornos en los que se puede implementar la igualdad de género.

2.2. Intervenciones en áreas fundamentales para la equidad en la gestión de la diversidad de género en una organización

La consultora Aequales presento las primeras clasificaciones de equidad de género en la región en el 2015 (Aequales, 2020). En relación con las organizaciones participantes, actualmente participan más de 400 de países como Colombia, México y Perú. Además, tiene el potencial de impactar en más de 450 mil personas a través de sus plataformas (BBVA Momentum, s.f.).

La organización, con su diagnóstico busca tener un impacto en el logro de ambientes de trabajo que promuevan la equidad y la diversidad de género. Por un lado, a nivel global, el impacto que busca es comparar la información obtenida en una única data a nivel Latinoamérica, con relación a la equidad corporativa (Aequales, n.d.-a). Asimismo, fomenta estudios sobre la correlación entre la paridad de género en el trabajo y la productividad. Por otro lado, pretende proporcionar un marco en el que las empresas puedan evaluar y evaluar su propio desempeño en las áreas antes mencionadas. Esta información sería beneficiosa para tomar decisiones en organizaciones tanto del sector privado como público (Aequales, n.d.-a).

La organización se enfoca en cuatro áreas principales para la equidad en la gestión diversidad de género en las instituciones (Aequales, n.d.-b):

- Estructura organizacional
- Cultura organizacional
- Gestión de objetivos
- Gestión del talento

Las preguntas que manejan buscan verificar si las organizaciones realizan actividades, procedimientos y beneficios encaminados al cumplimiento de los estándares especificados anteriormente. Usando esto, uno puede hacer una evaluación precisa del estado de cosas existente y decidir qué estrategias mantener, cuáles modificar y cuáles inventar para avanzar en los métodos.

Podemos concluir de la revisión bibliográfica la existencia de múltiples enfoques para analizar, parcial o completamente, la implementación de las intervenciones relacionadas con la gestión de la equidad dentro de una organización. Sin embargo, para la investigación se utilizará el diagnóstico de la diversidad de Aequales como guía para medir los avances de la implementación del modelo en la gestión de la diversidad

enfocándonos en la arista de género propuesta, debido a que abarca de manera completa los aspectos más relevantes de estos.

- **Gestión de objetivos**

Las políticas descritas a continuación hacen un esfuerzo por integrar la opinión de las mujeres en el marco organizativo general. Aspectos como el establecimiento de políticas, procesos y leyes para la gestión de la diversidad y la equidad son cruciales para lograr este objetivo, ya que se relacionan con el reconocimiento de la presencia de objetivos de igualdad de género (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Asimismo, se requiere la asignación de un presupuesto y de personal encargado para la gestión de este enfoque; así como contar con indicadores de medición de los avances del cumplimiento de objetivos (Aequales, 2020; OIT, 2019a).

Aquí se introducen dos aspectos del establecimiento de objetivos y la gestión: Gestión de la diversidad de género: marco organizativo y responsabilidad de la política de gestión de la diversidad (Aequales, 2020).

- ***Estructuración de acciones para la gestión de la diversidad de género***

Establecer políticas y procedimientos claros para promover y garantizar la igualdad influye favorablemente en el desempeño de una empresa, según la investigación en relación a la gestión de la diversidad de género (Fundación Cepaim, 2016; OIT, 2019a). En adición a lo anterior, para Aequales (2020) el plan a estructurar debe contar con objetivos e indicadores claros, los cuales deben verse reflejado en una estrategia transversal en la organización, con el objetivo de poder medir los avances en el futuro.

Para mostrar esta dedicación, la organización recomienda una serie de pasos, uno de los cuales es adoptar una política de igualdad de género para declarar formalmente la predisposición de avanzar en la puesta en marcha de una estrategia o plan de acción que promueva la igualdad de género (Aequales, 2020; Fundación Cepaim, 2016). Además, mediante el diseño de procedimientos y reglamentos internos se puede confirmar la intención por el desarrollo de prácticas que promuevan la equidad, y, a la vez, disminuyan los sesgos en los procesos organizacionales (OIT, 2019a). Así como también, por medio de las declaraciones explícitas de la no discriminación por orientación sexual o por género en documentos oficiales (Aequales, 2020).

- ***Área encargada de la política de diversidad de género***

Las organizaciones necesitan datos precisos para evaluar los resultados de sus esfuerzos y mantener una vigilancia atenta sobre los indicadores que supervisan. Por eso es importante establecer guías con el fin de incentivar la igualdad de género que explique un plan de acción concreto, completo con un límite de gasto y un departamento o comité designado para supervisar su implementación y los resultados de la implementación. (Aequales, 2020).

La OIT (2019b) promueve la selección de personas que serán responsables de desarrollar y liderar la estrategia para garantizar un trato equitativo y oportunidades para todos. Así, sobre colaboradores para conformar esta área, la Fundación Cepaim (2016) sugiere seleccionar personas con formación en gestión de la diversidad, así como en la igualdad de oportunidades o formarlos en los temas necesarios para hacer frente a las funciones. Por ello, se recomienda elaborar un perfil de las competencias del personal a seleccionar para la asignación de las funciones del comité (OIT, 2019a). Asimismo, otros aspectos relacionados comprenden una composición que refleje la diversidad de la organización, como de diferentes áreas y jerarquías (OIT, 2019a).

Sobre sus funciones a realizar, se encuentra encargada de impulsar el compromiso de la organización, pues este debe ser real y verificable en las acciones que promueve en sus procesos (Aequales, 2020). Por un lado, Aequales (2020) y la OIT (2019b) sugiere la creación de señales dentro y fuera de ella, como la realización y contratación de campañas, charlas o capacitaciones enfocadas en la sensibilización. Así, las señales públicas y fácilmente visibles facilitan a las mujeres la ubicación de espacios laborales que estimulan su desarrollo, lo cual implicará un mayor desenvolvimiento y participación en los procesos de la organización (Aequales, 2020). Por otro lado, para que sea verificable, se recomienda la implementación de metas de género, para dar monitoreo y seguimiento del impacto de las medidas puestas en marcha (OIT, 2019a). Con ello, los indicadores obtenidos a partir de la recolección de información pueden contribuir a una mejor toma de decisiones, ya que el medir bajo una perspectiva de género podría disminuir los sesgos asociados (Aequales, 2021c).

- **Cultura organizacional**

Para generar culturas organizacionales fuertes se necesita promover el compromiso de los colaboradores hacia la organización (Chiavenato, 2019; Couch, 2021; Fundación

Cepaim, 2020). En este sentido, como se mencionó en apartados anteriores, para lograrlo, las políticas, las prácticas y las creencias deben estar alineadas.

Según Aequales (2020), la equidad entre la vida personal y laboral, los pasos para abordar la intimidación y el acoso en el lugar de labores y el uso de un lenguaje inclusivo en sus comunicaciones visuales, escritas y orales son indicadores del compromiso de una organización para fomentar una cultura que respeta y valora a todos los miembros de la comunidad.

- ***Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad***

El equilibrio trabajo – vida aborda los aspectos de flexibilidad laboral y de corresponsabilidad. Sobre la primera, la teoría consultada la define como el acuerdo de trabajo flexible que existe entre el empleador y su empleado, permitiendo que el colaborador pueda gestionar sus días y horarios de trabajo (Alaimo y Chaves, 2020a). En el caso de las mujeres, se debe señalar la existencia de un dilema perverso al momento de tomar decisiones relacionadas con su desarrollo laboral y de vida personal, pues las estructuras sociales pueden limitar su potencial (Aequales, 2020). No obstante, se observa la falta de promoción de prácticas laborales que transformen estas estructuras:

Las prácticas que reconocen reducen y redistribuyen las labores de cuidado no remunerado de las mujeres, abordando la causa fundamental de la discrepancia entre hombres y mujeres, aún son minoritarias (Aequales, 2020, pág. 30).

Por ello, por un lado, la literatura sugiere extender, de manera explícita, los beneficios relacionados con el bienestar de los colaboradores a cada uno de los miembros de la organización (Aequales, 2020; Fundación Cepaim, 2020). Entre los más comunes que las organizaciones promueven se encuentran los de flexibilidad laboral, como los arreglos de horario flexible, el trabajo remoto o a distancia, ofrecer servicios de bienestar, y la equidad de las licencias de maternidad y paternidad (Aequales, 2020). Asimismo, se señala la relevancia de la documentación y estandarización de los procedimientos implementados, en este ámbito, con el objetivo de estar sujeto a revisión para ser actualizados y para evitar cualquier duda sobre su imparcialidad (OIT, 2019b).

Sobre la corresponsabilidad, de acuerdo con la teoría consultada, la Comisión Nacional de Derechos Humanos de México (CNDHM, 2016) el cuidado se define como compartir las labores domésticas y otras tareas de cuidado de individuos dependientes

entre los miembros de la pareja. En consecuencia, las corporaciones pueden desempeñar un papel esencial en el cambio de paradigmas de cuidado, ya que deben tener en cuenta el impacto que tienen en las acciones fuera del horario laboral de sus empleados y socios (Aequales, 2020; Fundación Cepaim, 2020). Por ello, la literatura recomienda la formalización del compromiso de la organización mediante la promoción cambios incrementales, para replantear la concepción de a quienes debe estar dirigidos los beneficios relacionados al bienestar (Aequales, 2020; Ely y Padavic, 2020).

Entre las acciones recomendadas por Aequales (2020) se encuentran la promoción de actividades que busquen sensibilizar a los colaboradores en temas relacionados a la corresponsabilidad parental, el cuestionamiento de la cultura de trabajo flexible, las capacitaciones sobre los sesgos inconscientes y la visibilización de las masculinidades alternativas. Para avanzar en estos objetivos de representatividad, equidad de género y diversidad, se recomienda la participación de altos ejecutivos del negocio en estas actividades (Aequales, 2020).

Dado que la conciliación entre la vida familiar y laboral es un inconveniente que afecta, no solo de las mujeres, y dado que la búsqueda de ayuda no debería tener repercusiones negativas, las empresas que deseen fomentar una cultura laboral más igualitaria y justa deben concentrarse en un aspecto fundamental cambio en su cultura (Ely y Padavic, 2020).

- ***Prevención del acoso en el ámbito laboral***

La OIT (2019a) define la violencia bajo tres perspectivas: el acoso sexual, la violencia física y el acoso laboral o moral, las cuales considera como situaciones de alto riesgo. Cuando los líderes ignoran estos problemas, o si no han creado un ambiente psicológicamente seguro en su lugar de trabajo donde las personas se sientan empoderadas para compartir comentarios negativos, estos incidentes pueden acumularse sin ser conscientes de la presión reprimida (Elsesser, 2022). En consecuencia, a este comportamiento, pueden darse situaciones laborales que conducen a evaluaciones de desempeño sesgadas, referencias laborales negativas, la terminación de contrato antes de tiempo o la transferencia hacia otras sedes o áreas de la organización (OIT, 2019b).

Así, es de vital importancia que “las empresas se comprometan con la eliminación de estas conductas y para ello establezcan normas que aseguren la sanción y prevención de cualquier tipo de acoso o acoso sexual dentro de las áreas laborales” (Aequales, 2020,

p. 37). Como estrategia de atención, prevención y protección contra la violencia en las áreas laborales, se sugiere encarecidamente la creación de estrategias de riesgos laborales. Asimismo, se sugiere “[crear y capacitar] grupos para la detección y prevención del acoso sexual laboral [...] y; [fortalecer] los procesos y canales de denuncia” (Aequales, 2020a, p. 20). Con ello, se busca que los colaboradores tengan el conocimiento sobre las situaciones que involucran acoso, los procedimientos y a dónde pueden recurrir.

De esta manera, hay un consenso sobre la necesidad de erradicar las conductas de acoso y hostigamiento sexual en los entornos laborales de las organizaciones (Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019a; WEF, 2021). Por ello, es valioso fomentar este tipo de prácticas porque el acoso sexual en el lugar de trabajo tiende a presentar obstáculos en el desarrollo y la representación de las mujeres en las organizaciones, sobre todo en campos o puestos masculinizados (Aequales, 2020).

- ***Lenguaje inclusivo***

Aequales (2020) señala la importancia de la utilización de un lenguaje inclusivo en la comunicación escrita, verbal y gráfica de la organización, para la eliminación de la discriminación y los estereotipos asociados al género. Por ejemplo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal el uso del lenguaje inclusivo puede afectar de manera positiva la difusión de convocatorias de trabajo para las contrataciones:

En este ejemplo, el uso de un lenguaje inclusivo parece tener un efecto en la contratación, particularmente en los niveles superiores, con un incremento del 15 % en el cuarto nivel, 14 % en el tercer nivel y 15 % en el segundo nivel. La influencia de estas prácticas también es visible en el nivel primario con un aumento del 9 por ciento en el número de mujeres si se divulga la política de selección y del 15 por ciento si se emplea un lenguaje inclusivo (Aequales, 2020, p. 42).

La OIT (2019b) sugiere considerar el lenguaje inclusivo dentro de la Política de igualdad de opciones y de trato de la organización, para promover procesos libres de sesgos. En la misma línea, en la guía del Ministerio de la Mujer y poblaciones Vulnerables (2017) recomienda el establecimiento de lineamientos que promuevan la igualdad de género e inclusión en las comunicaciones hacia el público interno y externo. Entre los

cuales se aconseja la implementación de un manual a fin de evitar los sesgos de género y referentes sobre lo que implica el sexismo en las comunicaciones o publicidad; así como su empleo dentro y fuera de la empresa. Además, se sugiere la implementación del lenguaje inclusivo en las comunicaciones, lo cual implicaría la erradicación el uso del masculino genérico y esta práctica promueve el uso de términos colectivos u otros que no contribuyan a la invisibilización de las mujeres (MMPV, 2017). De esta manera, se irán eliminando prácticas que promuevan la desigualdad en las comunicaciones al estereotipar o minimizar a las personas.

- **Estructura organizacional**

Aequales (2020) señala que para 2020, tan solo un 29% de los puestos más altos están ocupados por el género femenino, un número que ha aumentado un 10% en los últimos 15 años. Es decir, hay un lento incremento de la proporción de mujeres en posiciones directivas. A pesar de la situación planteada, la crítica que más se da al establecimiento de objetivos o metas de género es la percepción errada de la creación de una distorsión los procesos democráticos dentro de la organización, pues colocaría a la variable género por sobre todas las demás, más importantes, como el desempeño y la experiencia del postulante (Eagly e I Carli, 2007). Pero esta no toma en cuenta la situación previa a la implementación de estas medidas, ya que lo más probable es la ventaja previa a esta, que ha generado un juego desigual y ha mantenido el liderazgo masculino a lo largo del tiempo.

En esta sección se analizan los factores que componen la ventaja de la estructura organizativa. Con el propósito de identificar la segregación vertical y horizontal, así como las formas de promoción interna en su área/organización, este estudio se enfoca en identificar la distribución y el involucramiento de las mujeres dentro de la organización (Aequales, 2020). En esta línea, las variables de análisis dentro de esta arista se muestran a continuación: Se fomenta que la mujer sea representada en los niveles de toma de decisiones y las oportunidades de ascenso interno.

- ***Participación y distribución de las mujeres dentro de la organización***

Las brechas en las posiciones que ocupan mujeres y hombres parecen aumentar a medida que se avanza en la jerarquía organizacional. Según Aequales (2020b), la segregación laboral por género en los diversos niveles de la estructura de la organización,

o en el mismo nivel, se considera un indicador de las barreras para las mujeres en su avance dentro de ellas:

La segregación vertical, o separación por niveles, en las empresas está influenciada por convenciones sociales de género que impregnan las prácticas de contratación y, en general, la percepción de la capacidad o necesidad de las mujeres para ingresar al mercado laboral (p.25).

Cueva (2019) las "limitaciones o barreras invisibles que impiden el crecimiento y el éxito profesional de las mujeres dentro de las diversas estructuras organizativas" son las que dan origen al término "techos de cristal" (p. 10). Así, los techos de cristal más gruesos o difíciles de romper se encuentran en las organizaciones donde hay una fuerte subrepresentación de mujeres en la estructura organizacional, sobre todo en los niveles más altos (Aequales, 2020; Cueva, 2019). En adición a lo anterior, es relevante gestionar este aspecto debido a las implicancias relacionadas con los retos que enfrentan las colaboradoras, pues podría dificultar su avance a posiciones mejor remuneradas y calificadas (Aequales, 2020).

La distribución y participación de las mujeres a lo largo de la jerarquía de una organización debe trazarse para revelar el grado de discriminación vertical y horizontal (Aequales, 2020). Asimismo, es fundamental el reconocimiento de los esfuerzos de las empresas para mejorar la situación problemática por parte de los colaboradores, pues implica dar a conocer las medidas impulsadas por la organización para la gestión del cierre de las brechas en posiciones de liderazgo.

- ***Proceso de promoción interna en su área/organización***

De acuerdo con Aequales (2020b), en las organizaciones donde no hay cuotas de género, el 18% tienen a mujeres en posiciones de mayor autoridad a diferencia de las que cuentan con cuotas de género, donde el indicador aumenta a un 32%. Por lo tanto, parece probable que las empresas con objetivos de cuotas de género también tengan más probabilidades de tener una mujer como máxima ejecutiva de la empresa. Pero solo el 29,4 % de las empresas latinoamericanas trabajan activamente para eliminar las barreras internas que impiden que las mujeres asciendan a puestos ejecutivos. Al tratar estos temas, es crucial asegurarse de que los procedimientos alienten activamente la participación de las mujeres y trabajen para eliminar los prejuicios y los estereotipos (Aequales, 2020).

Por esta razón, de acuerdo con Aequales (2019), la promoción de mujeres en posiciones de liderazgo representa los esfuerzos de las organizaciones para hacer frente al cierre de brechas de género, lo cual representa un beneficio económico también para la organización, ya que las vuelve organizaciones más competitivas en el mercado. En línea con lo expuesto, la presente variable tiene como enfoque la determinación de los mecanismos de promoción interna que se contempla para una determinada área u organización bajo el enfoque de género (Aequales, 2019).

De esta forma, señala que acciones como mantener criterios claros y estándares dentro del proceso de evaluación de un postulante resultan importantes al momento de enfrentar las barreras que puedan existir para su promoción (OIT, 2019a). Así, se tiene como ejemplo de prácticas asociadas a estas variables la democratización de la información sobre vacantes disponibles a todo el personal, convocatorias con lenguaje inclusivo, procedimiento de documentación establecidos para la selección, inclusión de al menos una mujer en la selección de personal, entre otros, que contribuyen a que existe un trato igualitario durante los procesos de promoción (Aequales, 2020; Couch, 2021).

- **Gestión de talento**

La gestión del talento en las instituciones da a la empresa los candidatos necesarios para su adecuado funcionamiento (Chiavenato, 2019). Así, la literatura está de acuerdo con las organizaciones en su búsqueda por integrar el enfoque de equidad en los procedimientos asociados a la gestión del talento, para generar valor y aprovechar sus recursos humanos (Fundación Cepaim, 2020). Para lograrlo, las políticas relacionadas con los objetivos organizacionales a impulsar deben estar presentes en los procedimientos para la gestión del talento, pues “la política de la empresa sobre la equidad de oportunidades y de trato servirá de base para todo el procedimiento de contratación” (OIT, 2019b, p.12).

De esta manera, los esfuerzos por generar procesos con metas de representación que garanticen las condiciones de equidad de oportunidades son piezas fundamentales para visibilizar los esfuerzos de la organización a fin de promover la inclusión (Aequales, 2021c). Por esta razón, el establecimiento de lineamientos claros es clave para establecer procesos libres de sesgos y; con ello, impulsar la aplicación de mujeres en procesos de reclutamiento y ascensos, en los cuales no habrían aplicado inicialmente (2020b).

Aequales (2020b) sugiere a las organizaciones enfocarse en los siguientes aspectos a la hora de elaborar sus lineamientos de gestión del talento con enfoque de género, entre ellos, los procesos deben ser claros y la organización debe tener objetivos de contratación; los ascensos y remuneraciones deben estar libre de sesgos; así como, se deben impulsar programas y medidas para fomentar la contratación de mujeres dentro de la organización.

- ***Proceso claro y objetivos de contratación***

Para generar un entorno que promueva la diversidad y equidad, donde se puedan elaborar lineamientos de contratación afines al enfoque, se debe contar con organizaciones comprometidas en la eliminación de estos sesgos en los procedimientos (Aequales, 2020). Pues, la claridad y comunicación de los lineamientos para realizar la búsqueda y contratación beneficia la reducción de los sesgos. Del mismo modo, la guía de buenas prácticas de la OIT (2019b) señala la importancia de la estandarización de los procedimientos por los siguientes motivos: para una mayor consistencia en este; objetividad, para orientar las decisiones hacia datos y hechos comprobables; transparencia, para llevar a cabo procedimientos claros y transparentes para todas las partes y; accesibles, para disminuir las barreras y mejorar las comunicaciones desde la compañía.

La literatura recomienda que la política y procedimientos relacionados con la contratación de colaboradores deben especificar las pautas y criterios libre de sesgos (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Así, la OIT (2019a) y Aequales (2020) sugieren a las organizaciones lo siguiente para afianzar lo propuesto: el diseño de los procedimientos por escrito, para garantizar su consistencia y estipular los puestos de los individuos responsables en los pasos para la toma de decisiones sobre la contratación de los candidatos. Además, el panel conformado debe fomentar la objetividad en el proceso y estas deben estar formados en la igualdad de oportunidades y trato. Asimismo, sobre el procedimiento, debería estar sujeto a revisión y actualizado cada cierto tiempo, para incluir las necesidades cambiantes de la organización; y, sobre el manual operativo, este puede detallar los procedimientos relacionados para garantizar la participación de las personas bajo lineamientos estándar. Por último, otras acciones, como la tercerización del procedimiento, deberían seleccionar a organizaciones cuyas acciones al realizar el proceso estén alineados a los objetivos de la organización (OIT, 2019a).

- ***Ascensos y Remuneraciones***

El establecimiento de políticas que estén enfocadas en garantizar la igualdad salarial en las organizaciones es otro aspecto relevante dentro del proceso de gestión del talento, más allá del establecimiento de una normativa legislativa que lo exija (Aequales, 2020). Por ejemplo, en el Perú se aprobó una ley en el 2019 con el fin de permitir la igualdad en los sueldos. Asimismo, la guía de buenas prácticas con enfoque de género de la OIT (2019b) propone un sistema retributivo que se basa en la política de igualdad:

A través de un programa de promociones y desarrollo profesional, la firma brindará a sus trabajadores la oportunidad de avanzar en la empresa y aumentar su potencial de ingresos [...] La organización brindará a sus trabajadores oportunidades anuales de superación personal y crecimiento profesional [...] Se desarrollará un sistema objetivo de criterios de promoción vinculados a revisiones de desempeño formalizadas [...] Los empleados se mantendrán actualizados sobre las oportunidades de ascenso interno (p. 29).

Así, en el caso de las remuneraciones, la literatura recomienda diseñar un sistema retributivo y de beneficios por escrito, para que pueda estar sujeto a revisión (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Además, los colaboradores deben estar informados de esta política retributiva, con el fin de incrementar la confianza de ellos hacia el proceso y se eviten interpretaciones no deseadas (OIT, 2019a). Sin embargo, no es común hacerla explícita, es decir, hacer públicos los lineamientos para con el fin de disminuir la brecha salarial entre mujeres y hombres (Aequales, 2020).

En el caso de los ascensos, se sugiere que la organización cuente con un sistema de valoración que es objetiva en los puestos de trabajo, por escrito, que se caracterice por medir el valor de cada posición laboral y se asigne una retribución equivalente a este valor (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Así, se recomienda que los factores de evaluación tengan en cuenta diferentes aspectos y características; en donde se valore el conocimiento, las aptitudes para desarrollar las funciones del puesto, la responsabilidad y esfuerzo, así como las condiciones laborales relacionadas (OIT, 2019a).

- ***Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización***

Según Couch (2021), para Forbes, los factores culturales que impulsan el compromiso de los empleados son las políticas, prácticas y creencias en sintonía con la participación activa e intencional de los colaboradores en el negocio. Por un lado, se busca lograr un mayor empoderamiento a partir de fomentar el conocimiento y la capacidad para la toma de decisiones, cuando sienten que influyen en los procesos organizacionales y ven que pueden generar una diferencia con su participación (Couch, 2021). Por otro lado, las organizaciones de alto compromiso enfatizan la importancia de invertir en las habilidades de los trabajadores y desarrollar el talento en todos los niveles. Es decir, el “empoderamiento y el desarrollo de capacidades” son factores clave para fomentar un entorno de inclusión y oportunidad.

En la misma línea, se debe invertir en la capacitación, desarrollo y creación de oportunidades de carrera en todos los niveles es la vía para lograrlo (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Por ello se recomienda la implementación de programas para disminución de brechas internas, enfocadas en incentivar el liderazgo femenino interno. Asimismo, se sugiere brindar talleres y capacitaciones con el fin de promover la equidad de género entre los colaboradores, para el reconocimiento de las inequidades y de los roles de género asociados.

Finalmente, los criterios expuestos son útiles como base para detallar los avances que la organización venía realizando por gestionar sus recursos humanos bajo un enfoque de gestión centrado en promover la diversidad y equidad. Así, se podrán determinar los cambios e implementaciones realizadas por la organización para la gestión de la crisis sanitaria con un enfoque de equidad.

2.3. Aspectos claves a integrar del enfoque de género de la crisis de la Covid-

19

Las respuestas ordenadas por el gobierno a la crisis de salud están teniendo efectos desproporcionados en las mujeres y revirtiendo los logros recientes en la reducción de las disparidades (CIM, 2020a; OIT, 2020a). En el plano laboral, la crisis sanitaria ha representado un desafío para los colaboradores, en temas que están relacionados con la salud mental, el equilibrio vida – trabajo, entre otros (Ellingrud et al., 2020; McKinsey, 2020). Según el Reporte de McKinsey (2020), *Women in the workplace 2020*, las presiones generadas por las medidas para enfrentar la crisis están motivando a algunos empleados, especialmente a mujeres, a reducir sus carreras o, incluso, dejar de trabajar.

En la misma línea, los siguientes factores son predictivos de si un empleado considera reducir su marcha o irse: la falta de flexibilidad en el trabajo, sentir que necesitan estar disponibles para trabajar a todas horas, es decir, siempre activos; cargas de tareas domésticas y de cuidado por el covid-19; preocupación de que su desempeño sea juzgado negativamente debido a las responsabilidades de cuidado durante la pandemia; incomodidad al compartir los detalles que enfrentan con sus compañeros de equipo o gerente; sentirse sorprendidos por decisiones que afectan su trabajo diario y sentirse incapaz de llevar todo a su ser al trabajo (McKinsey, 2020). Así, existe un consenso sobre el reparto desigual de las labores no remunerado entre hombres y mujeres, inclusive se hace referencia al término “doble turno” para explicar la problemática (McKinsey, 2020).

A causa de las medidas se pueden generar efectos adversos y desproporcionados, como los relacionados con el cuidado y la atención de personas, las cuales agrandan las brechas que ya existían previamente:

El propósito de las restricciones de confinamiento es proteger la salud pública y evitar el cierre de hospitales, sin embargo, la aplicación de las reglas es discriminatoria en función del género de una persona. El cuidado, la educación, la socialización y el empleo productivo se han mudado a los hogares de las personas, lo que exacerba el problema del enfoque. En respuesta al desafío de satisfacer las necesidades de los demás, las comunidades tendrán que trabajar juntas (CIM, 2020, p.4).

Al respecto, según Renjen (2020), para Deloitte. Por lo general, hay tres fases en una crisis: responder, donde una organización maneja la crisis inmediata y asegura que los negocios sigan como de costumbre; recuperación, donde se aprenden lecciones y la organización puede avanzar más fuerte que antes; y prosperar, donde la organización busca activamente oportunidades para influir y dar forma a la "nueva normalidad". Por lo tanto, la crisis puede brindar oportunidades a fin de que las organizaciones puedan participar en el desarrollo de lugares de trabajo más adaptables y compasivos, lo que a su vez genera mayores posibilidades a largo plazo (McKinsey, 2020).

Asimismo, la clave es integrar el enfoque hacia la diversidad y equidad en las intervenciones para la gestión de la crisis y la planificación de la continuidad del negocio, pues así pondrán en marcha acciones que tomen en cuenta el impacto diferenciado que puedan tener y diseñar mecanismos para mitigarlo (Aequales, 2020). Por ello, hay oportunidad de cambiar y potenciar diversos aspectos relacionados a la gestión de las personas dentro de la empresa, desde replantear la forma de trabajar, las medidas de evaluar el desempeño, reconsiderar el trabajo de cuidado, entre otros (Aequales, 2020).

Por último, los aspectos clave a presentar son recomendaciones para considerar, en el marco de la equidad de género, que buscan acelerar la reestructuración de los procesos internos y adaptación de las organizaciones a los cambios a los que se ven enfrentados por el contexto. Asimismo, estas toman en cuenta las herramientas más relevantes y hallazgos de organizaciones del sector privado de Latinoamérica que buscaron poner en marcha una gestión organizacional con enfoque de género (Aequales, 2021a).

- **Información sensible al género**

Pocas empresas han tomado medidas para ajustar las normas y expectativas que contribuyen al agotamiento de los empleados. En conjunto, los desafíos mencionados, en el apartado anterior, plasman una imagen de una fuerza laboral que está lidiando con una presión y ansiedad insostenibles (McKinsey, 2020). Por ello, un enfoque equitativo debe tomar en cuenta las diferencias, entre las experiencias, de lo recibido por los mujeres y hombres ante la crisis (Aequales, 2020).

Para abordarlo, se sugiere la recolección de información sensible al género para tomar medidas de acuerdo con las necesidades competentes y retos que está enfrentando el personal. Asimismo, se recomienda sensibilizarlos en el cuestionamiento de los estereotipos de género en espacios organizados para este fin da apertura a la articulación de acciones más específicas sobre cómo podría la organización apoyarlos (Aequales, 2020).

Como resultado, los directores ejecutivos y los departamentos de recursos humanos deben mostrar compasión en sus interacciones con los miembros del personal. (Ellingrud et al., 2020). La falta de articulación de una narrativa clara entre los equipos y partes interesadas fomentadas por las políticas de comunicaciones más cortas y frecuentes, pueden generar un vacío que pueden ser llenados por suposiciones o información errónea

(Renjen, 2020). Por ello, las investigaciones muestran que este tipo de apertura y comprensión puede reducir la ansiedad al generar confianza entre los empleados (McKinsey, 2020).

- **Adaptación de la medición del desempeño**

Como se confirma en diversos informes, el trabajo de cuidado que no es remunerado ha aumentado y se está repartiendo de manera desigual entre hombres y mujeres (CIM, 2020b; OIT, 2020b). Asimismo, muy pocas organizaciones han tomado acción para ajustar la manera en la que miden el desempeño y expectativas de productividad, sin tomar en cuenta que la crisis está contribuyendo al agotamiento de los colaboradores y colaboradoras (Aequales, 2021a; McKinsey, 2020). Eso significa que muchos empleados, especialmente aquellos que son padres y cuidadores, se enfrentan a la elección entre no cumplir con las expectativas previas a la pandemia que ahora pueden ser poco realistas o esforzarse por mantener un ritmo insostenible (McKinsey, 2020).

De modo que un ritmo sostenible en el trabajo es esencial para apoyar a todos los empleados que están enfrentando el agotamiento generado por la crisis (McKinsey, 2020). Para que esto suceda, los líderes y gerentes deben analizar las expectativas de productividad y rendimiento establecidas antes de la COVID-19 y preguntarse si siguen siendo realistas (Aequales, 2021a; McKinsey, 2020). Al mismo tiempo, se deben enfrentar los prejuicios y estereotipos de género sobre el nivel de compromiso de las madres hacia la organización (McKinsey, 2020). Por ello, Aequales (2020a) recomienda a las organizaciones revisar los indicadores de desempeño teniendo en cuenta el enfoque de género para reestructurarlos; por ejemplo, evitando utilizar la perspectiva de tiempo y presencialidad para evaluar, enfocándose en los resultados y que las evaluaciones no tengan sesgos. Así, las organizaciones podrían implementar medidas diferenciadas para el retorno a la presencialidad dirigidas a los cuidares, padres y madres (Aequales, 2021a).

- **Fortalecimiento de las políticas de equidad de género**

La asignación de un presupuesto para la gestión de la equidad puede contribuir fortaleciendo de las políticas y cultura de la equidad, pero lo fundamental es el diseño para la puesta en marcha de las medidas, con un enfoque de género (Aequales, 2021a). Así, los cambios implementados para la gestión de la crisis deben tener como premisa enfrentar los desafíos generados a partir de ella, pero entender el potencial que trae la

reestructuración de procedimientos, implementaciones y adaptaciones es reconocer los beneficios que se generaran a largo y mediano plazo (Aequales, 2021a).

Entre las medidas a implementar se encuentra los protocolos para el cyber acoso y la comunicación de este protocolo. A pesar que la crisis haya generado discusión sobre las normas sociales de género asociadas al trabajo de cuidado, hay problemáticas sociales que se han encontrado medios para adaptarse a la coyuntura (Aequales, 2021a). El acoso sexual ha migrado a un plano virtual y Aequales (2020b) sugiere a las organizaciones tomar medidas para combatirlo en los protocolos de la empresa. En la misma línea, se debe reforzar la comunicación entre la organización y los colaboradores en los aspectos de prevención, respuesta y denuncia; además de promover el dialogo y sensibilizarlos en el tema (Aequales, 2021a).

Asimismo, McKinsey (2020) señala que se empieza un cambio en la forma en que se trabaja, con enormes implicaciones, pues las empresas podrían contratar a cualquier persona, desde cualquier lugar, en lugar de limitar su contratación a regiones específicas. En el reporte Women in the workplace 2020 anticipan estos beneficios: el 70 por ciento piensa que el trabajo remoto les permitirá aumentar la diversidad en su contratación (McKinsey, 2020). Con ello, se abrirán oportunidades para los empleados existentes, en particular las madres, los cuidadores y las personas con discapacidades. Estos empleados podrán asumir trabajos que anteriormente les habría Nuevas requerido mudarse, viajar mucho o manejar un viaje largo. Otras medidas, están relacionadas a las licencias de paternidad y maternidad con el objetivo de seguir promoviendo mayor paridad, para balancear la carga del cuidado.

- **Mujeres en espacios de decisión**

Debido a la coyuntura, es la primera vez que se observan signos de mujeres que abandonan la fuerza laboral a tasas más altas que los hombres (Gamero y Pérez, 2020; McKinsey, 2020). Si las personas del género femenino se sienten obligadas a dejar la fuerza laboral, se terminará con mucho menos mujeres en el liderazgo y, con ello, muchas menos en el camino de ser futuras líderes (McKinsey, 2020). Así, la consultora McKinsey (2020) señala la importancia de no perder el progreso ganado, pues las mujeres de alto nivel tienen un impacto enorme y significativo en la cultura de una empresa.

Al respecto, a fin de realizar las gestiones, la crisis bajo el enfoque de género Aequales (2021a) recomienda escuchar a los individuos que se verán afectadas por las medidas a

implementar. Entre las acciones sugeridas para realizar la tarea, la creación de un comité de crisis con representación puede ser relevante para tomar en cuenta alternativas de cómo apoyar a las mujeres de la organización.

Para aminorar el golpe de la crisis actual y ayudar a sus empresas a salir fortalecidas del otro lado, los líderes que han demostrado ser resistentes pueden usar una serie de medidas tácticas particulares (Renjen, 2020). Por ello, la teoría recomienda sensibilizar a los líderes a cerca de la relevancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis (Aequales, 2021a). Las cuotas y objetivos de género también deben mantenerse como parte del plan general. Para evitar volver al statu quo, esta crisis puede convertirse en una oportunidad para avanzar y producir aún más valor y un efecto social beneficioso.

- **Valoración del cuidado**

Como se mencionó anteriormente, las actividades relacionadas al trabajo de cuidado no remunerado se han intensificado y distribuido desproporcionalmente, lo cual genera una situación indeseable porque limita el desarrollo de las profesiones de las mujeres y; por consiguiente, de las organizaciones (Aequales, 2021a; Ellingrud et al., 2020; OIT, 2020a). Así, incentivar una mejor distribución del trabajo no remunerado puede favorecer a las colaboradoras y a las organizaciones; a las primeras, al poder ofrecerles mejores oportunidades de desarrollo laboral y; a las segundas, al obtener mayores efectos positivos producto de la reestructuración por las medidas sanitarias, entornos laborales que promueven la equidad y más innovadores (Aequales, 2021a).

Para lograrlo, Aequales (2021a) y Renjen (2020) Con el compromiso con la igualdad de género como meta, sugieren reelaborar métodos para reiniciar operaciones. Así como el reconocimiento a la labor asistencial realizada por sus colaboradores, ya sea como un problema esencial durante la crisis o como un rasgo vital para el crecimiento de la organización antes y después de ella. En la misma línea, para afianzar este compromiso, se sugiere articular acciones como protocolos para el regreso y continuación de las operaciones que estén en línea con el propósito. Así, muchas empresas han tomado medidas importantes con el fin de servir de apoyo a los empleados durante la crisis del Covid-19; entre ellos, la aplicación los servicios que se relacionan con la salud mental, como programas de consejería y enriquecimiento, han ofrecido capacitaciones para

ayudar a los gerentes a apoyar la salud mental y el bienestar de los empleados; y están proporcionando herramientas empleados a trabajar de forma remota (McKinsey, 2020).

Finalmente, los puntos a intervenir descritos evidencian el compromiso de las organizaciones con el enfoque de género, este permitirá responder tomando en cuenta las necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres (Aequales, 2021a). Asimismo, se resalta el potencial de impulsar una gestión empresarial sostenible al invertir en sus recursos humanos, una arista relevante dentro de la estrategia organizacional (Chiavenato, 2019).

2.4. Beneficios de gestión de la diversidad de género

Se obtienen a partir de la puesta en marcha de un enfoque en la gestión de la diversidad de género ha sido un tema estudiado por diversos autores y organizaciones (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d). Ellos coinciden en los beneficios similares que se genera. Para la clasificación de estos se propone diferenciarlos con base en lo percibido por la organización y a nivel individual, centrándose en sus clientes internos, los colaboradores.

- **Beneficios de la gestión de la diversidad de género para la organización**

Existe un acuerdo generalizado entre las empresas de que los programas de diversidad e igualdad de género proporcionan resultados positivos para las empresas (Fundación Cepaim, 2020). A un nivel económico, pueden obtener beneficios con su implementación:

- Aumento de su cuota de mercado y el acceso a nuevos grupos de clientes diversos: También puede estar relacionado con el aumento de su cuota de mercado y el acceso a nuevos grupos de clientes diversos, porque una mayor consciencia de la diversidad interna y externa a la organización puede contribuir al incremento de la lealtad de los clientes (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d).
- Diseño de mejores productos y mayor innovación: A través de la mano de una comunicación efectiva con otros segmentos del mercado desatendidos, mejorando la percepción de la imagen corporativa (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d). Asimismo, la Fundación Cepaim (2020), la OIT (2019d) y la investigación de Benítez (2016), para la consultora PwC, están de acuerdo con el aumento de la creatividad, innovación y generación de soluciones. Por lo tanto, los equipos que incluyen tanto a hombres como a mujeres obtienen los beneficios

de una gama más amplia de perspectivas y métodos (Fundación Cepaim, 2020). En este enfoque, diferentes puntos de vista pueden estimular la originalidad y la invención, así como ayudar en la identificación y búsqueda de posibilidades (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d).

- Ahorros a partir del cumplimiento de la normativa e implementaciones: Reconocer y cumplir la normativa generada por los países de los cuales son parte podría generar ahorros en gastos de implementación e incrementar la reputación de las organizaciones frente a denuncias o situaciones de incumplimiento (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d).

Asimismo, a un nivel de gestión de los recursos humanos:

- Para mejorar su capacidad de retener atraer a los mejores talentos, la empresa haría bien en aumentar su comprensión de su propia diversidad; esto conduciría a una comunicación más abierta ya un ambiente de trabajo más respetuoso y digno. Socios en la empresa (Cueva, 2019; OIT, 2019d). La moral en el lugar de trabajo y las perspectivas de progreso se benefician de una cultura inclusiva. Las tasas más bajas de rotación de empleados son otro factor significativo de ahorro de costos asociado con los lugares de trabajo inclusivos (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020).
- Obtención de los objetivos planificados: También tiene impactos en la obtención de los objetivos planificados a la hora de implementar nuevos proyectos. Según Benítez (2016), el 70% no alcanzaron los objetivos planificados debido al poco conocimiento y atención de la cultura de la organización y los problemas que podría generar en el proceso. Por lo cual, ante situaciones que impliquen procesos de adaptación al cambio bruscos, las organizaciones podrían estar más preparadas a fin de cubrir las necesidades de sus empleados, para poder alinearlas a las de la organización.
- **Beneficios de la gestión de la diversidad de género percibidos por el personal**

Entre los beneficios percibidos por los colaboradores, la literatura coincide en los siguientes:

- Mejora la relación entre los colaboradores: Entre los beneficios en la gestión, la literatura coincide en el mejoramiento del ambiente laboral debido a la

administración de una fuerza laboral diversa que promueve una cultura que fomenta la participación y la equidad (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020). También puede alentar a las empresas a desafiar los estereotipos de género (Fundación Cepaim, 2020).

- Mayor compromiso: Se señaló el incremento de mayores niveles de compromiso (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020). Por ejemplo, los horarios flexibles se promueven una gestión responsable del uso del tiempo (Aequales, 2020).
- Incremento de la satisfacción laboral: Está relacionada a la organización y a las funciones que desempeñan, pues perciben que no se trata solo de cumplir con las cuotas sino sobre la manera en la que éstas tratan a su gente (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020). Asimismo, se relaciona al incremento la capacidad resolutiva y creativa de los colaboradores, en la generación de ideas, conocimientos y actitudes (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020).
- Mejor Calidad de vida: Una organización con trabajo flexible, salarios justos, contratación diversa y continúa innovando y desarrollándose conduce a una mejor calidad de vida para todos los géneros (D'Agostino et al., 2021). Los hombres pueden pasar más tiempo con sus familias y tener una vida más armoniosa. Mientras tanto, las mujeres pueden encontrar que su participación es apreciada y sentirse más satisfechas en su vida laboral (Aequales, 2020; D'Agostino, Gardner, Kraemer y O'Rourke, 2020).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En esta sección, establecemos las bases para el resto del estudio. Aquí vemos cómo la crisis sanitaria peruana ha afectado la forma en que las empresas abordan la igualdad de género. A continuación, proporcionamos una descripción de la industria de las telecomunicaciones en general y los antecedentes de la empresa que hemos elegido para analizar en mayor profundidad.

1. Impacto de la crisis sanitaria en la gestión de la diversidad de género en las organizaciones en el Perú

Muchos aspectos de la vida de las personas, desde la forma en que viven y trabajan hasta su visión del mundo, se han visto drásticamente alterados como resultado de la crisis sanitaria (Aequales, 2021). El reporte de Gamero y Pérez (2020), según el "Panorama laboral en tiempos de COVID-19" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la crisis de salud en América Latina está teniendo repercusiones en el contexto de una economía lenta y una reversión de los logros obtenidos anteriormente en términos de protección de los trabajadores (p.17).

En el caso peruano, la crisis sanitaria generó una fuerte contracción del empleo en un 38,8% de la PEA, el cual equivale a 6,5 millones de personas, siendo los jóvenes y mujeres los más afectados. Debido a esto, las organizaciones han tenido que enfrentar diversos retos. En reporte de Monteros, Peris, los líderes consultados señalaron que los desafíos principales a los que se enfrentaron las organizaciones durante la crisis sanitaria son el mantenimiento de la continuidad del negocio, la gestión de personas en entornos digitales, la capacitación del personal en las habilidades y conocimientos necesarios en la gestión del desempeño ante condiciones laborales en un entorno remoto (Cruzado de la Vega, 2020, p.11).

Por eso, las organizaciones y sus líderes pusieron especial énfasis en la gestión de las personas (McKinsey, 2020). Entre las principales medidas tomadas por las organizaciones fue el apoyo en la salud mental del personal, debido al alto grado de estrés e incertidumbre causado por la crisis. Además, se llevaron a cabo capacitaciones a la alta dirección en temas de bienestar, empatía y salud mental; y el apoyo mediante el soporte técnico en el uso de herramientas y recursos al personal en la modalidad de trabajo remoto (p.19).

Sin embargo, a pesar de las acciones realizadas de las organizaciones a los cambios a causa de la modalidad de trabajo actual, aún se presentaron retos para generar entornos inclusivos. Según el reporte *Diversity wins: How inclusion matters* de Dixon-Fyle, Hunt, Dolan y Prince (2020) “nueve de cada diez ejecutivos entrevistados mencionan que la implementación y ejecución de las estrategias de DEI ha representado un desafío. El resultado de esto es que solo uno de cada seis empleados diversos se ha sentido apoyado por su organización”.

De esta manera, las personas que se han visto afectadas primordiales son las mujeres esto debido a las medidas de distanciamiento social y los cambios en las modalidades de trabajo. Muchas de ellas decidieron reducir sus horas o dejar sus trabajos, debido a que eran las responsables del cuidado de los menores de edad. Las madres y cuidadoras del hogar, se enfrentaban a la disyuntiva de cumplir con las expectativas laborales y las funciones en el hogar, resultando insostenible el equilibrio vida-trabajo (Deloitte., 2020, p.21).

En esa línea, el significado de trabajo flexible para las mujeres significaba una serie de arreglos laborales que le permitan manejar un adecuado equilibrio vida-trabajo. Además, para las organizaciones representaba un reto para fomentar una cultura organizacional donde las mujeres puedan tener la oportunidad de desarrollar y alcanzar su potencial a largo plazo. Es así, el dar prioridad a la gestión de la diversidad de género permite a las organizaciones crear espacios laborales adecuados y flexibles que permitan brindar oportunidades de desarrollo laboral equitativo (Dolan y Prince, 2020, p.19).

En síntesis, la crisis sanitaria trajo consigo la contracción de la economía, y por ende, retos para las organizaciones en todos los niveles de su organización. Uno de los retos principales fueron la gestión de personas desde un enfoque de género, debido a que se incrementó las brechas internas de género en las organizaciones, como también se visibilizó la importancia del trabajo de cuidado que realizaban las mujeres.

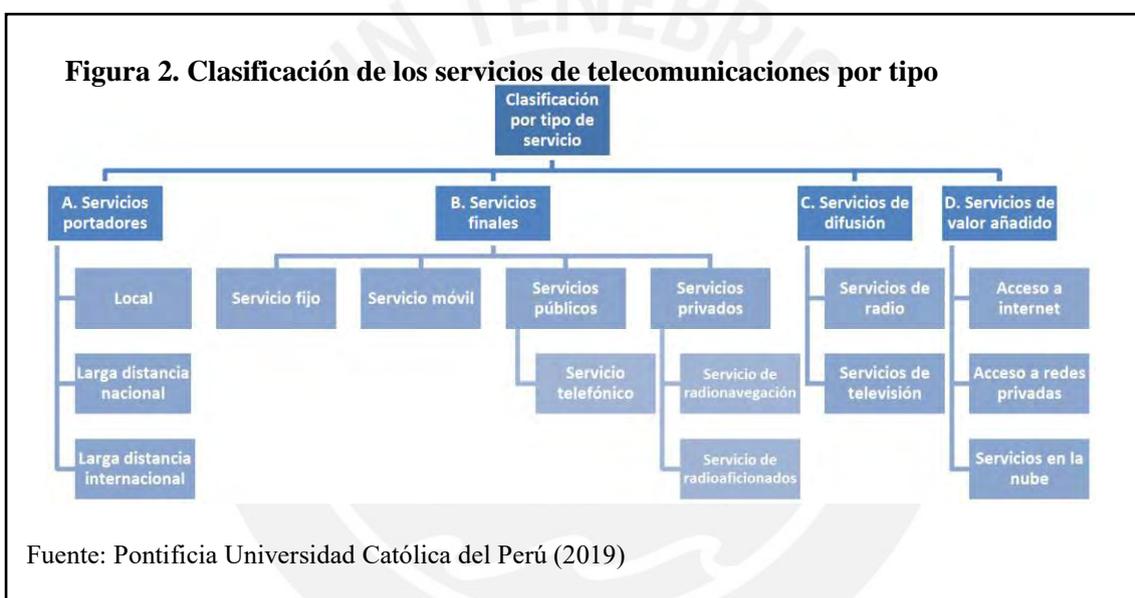
2. Sector de Telecomunicaciones

“La industria de las telecomunicaciones tiene un papel importante en la economía del Perú. La competitividad de nuestra nación y otras capacidades, como el acceso a la

información, se han beneficiado de la expansión del negocio de redes de comunicaciones” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019, p.11).

Es posible dividir la industria de las telecomunicaciones en dos sectores distintos, el sector público y el sector privado, según el uso previsto o el propósito de los servicios. En primer lugar, están los servicios que las corporaciones en funcionamiento ponen a disposición del público en general a cambio de una compensación monetaria (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019, p.29).

De acuerdo con la figura 2, los Servicios de esta Línea están Clasificados como Servicios Portadores, Terminales, de Radiodifusión y de Valor Agregado por el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).



Después de marzo de 2020, solo la industria de las telecomunicaciones entre las principales industrias logró un crecimiento récord de más del 10 %.(Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2020). Por ello, el sector finalizó el año con “el mayor incremento (11,4 %) en comparación con otras industrias reguladas y fue una de las que contribuyó favorablemente al desarrollo económico del país, amortiguando la contracción generada por otros sectores de la economía”(Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2020, p. 53).

Según, el (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2020):

A la fecha, las empresas operadoras principales del sector telecomunicaciones son Telefónica, Claro, Entel, Bitel, entre otros brindando servicios en telefonía móvil, telefonía fija, tv por cable e internet. Incluso si la pandemia global ha tenido un impacto significativo en muchas industrias, la telefonía móvil ha conservado la vitalidad competitiva que definió la industria en los últimos años. La participación de mercado cerrando 2019, se distribuye con el liderazgo de Telefónica (33.44%), en un segundo lugar Claro (29.51%), y seguido por Entel (20.24%) y Bitel (16.77%). Asimismo, con relación a la telefonía fija, según OPSITEL (2020) persiste la tendencia decreciente en líneas activas de los últimos años, la misma que se mantuvo durante el 2020. La participación en el periodo del año 2020, se distribuye con el liderazgo de Telefónica (68.8); seguido de Claro (25.5%), Entel (3.2%) y resto de empresas (2.8%). A fines de 2020, el servicio de televisión por cable de Telefónica aún tenía una participación de mercado del 62,9%, lo que lo convertía en el proveedor dominante de la industria. DirecTV obtuvo un 19,1%, ubicándose en el segundo lugar detrás del líder del mercado, Claro, con un 8,8%. (9,3%). Se debe resaltar que, según OPSITEL este servicio venía experimentando una tendencia a la baja desde el año 2019 y durante la crisis se mantuvo dicha tendencia (p.11).

Finalmente, el servicio de internet fue el que sufrió mayores cambios durante el periodo del 2020. Según OPSITEL (2020) la mejora de los niveles de competencia y la animada demanda de acceso permanente a Internet contribuyeron a esta tendencia. La razón es que la gente quiere poder "usar videoconferencias simultáneamente para el trabajo en el hogar y la educación a distancia"(Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2020, p. 65).

Así, para el año 2020, Telefónica habría dominado el 63,9% del mercado. Pero eso sigue siendo un 5,6% menos que el año anterior, por lo que es una caída. En comparación con Entel (5,5%), que quedó en segundo lugar, el crecimiento de Claro le permitió alcanzar el 27,6% de participación de mercado (3,0 %).(Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2020, p.11).

En síntesis, el sector de telecomunicaciones pese a la situación difícil de la economía peruana logró crecimientos superiores al 10%. De esta manera y en línea con la investigación, la empresa líder en los servicios de telecomunicaciones continúa siendo

Telefónica del Perú. Sin embargo, su participación en el mercado se redujo en comparación con el año anterior.

3. Perfil de la organización de estudio

A continuación, se muestra un perfil de la organización del estudio de caso para ayudar a los lectores a contextualizar mejor el enfoque recomendado por la empresa para gestionar la diversidad de género.

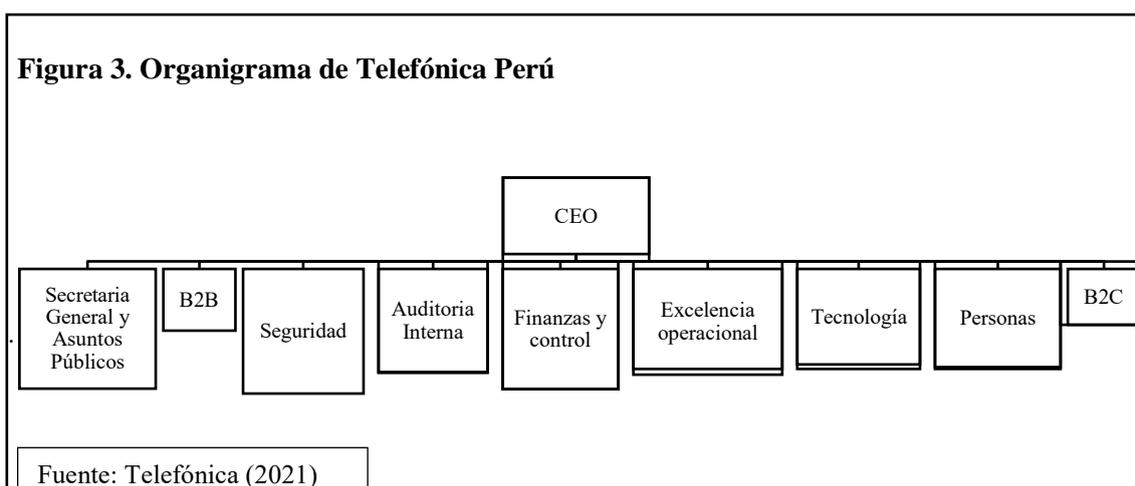
3.1. Telefónica del Perú

Telefónica del Perú S.A.A. cumplió 26 años operando en el país teniendo así más de 17 millones de clientes en el 2020 (Telefónica, 2021b). El objeto social declarado de la empresa es "prestar y comercializar todo tipo de servicios de telecomunicaciones" (Telefónica del Perú, 2019, p. 90), pertenece al Grupo Económico Telefónica S.A., empresa española dedicada al negocio de telecomunicaciones.

En el tercer trimestre de 2020, la firma tenía el 29,6 % de la participación de mercado en servicios de telefonía fija, telefonía móvil e internet (Osiptel, 2020). En ese sentido, los ingresos operativos (ventas) ascendieron a S/ 6 580 millones, cifra 16.5% menor a la registrada en el 2019 (Telefónica, 2021). Los menores ingresos se debieron principalmente a la imposibilidad de realizar ventas durante gran parte de la cuarentena dictada y la lenta recuperación de la actividad comercial (Telefónica, 2021, p.12).

Telefónica es un importante proveedor de telecomunicaciones peruano con la misión declarada de "hacer que nuestro mundo sea más compasivo conectando la vida de las personas". La misión de la compañía en esta área es "crear, defender y promover las conexiones de la vida para que las personas puedan elegir un mundo de posibilidades infinitas". Hoy en día, Telefónica tiene con 4,146 colaboradores/as de los cuales el 65.6% son hombres y el 34.4%, mujeres (Telefónica, 2021, p.12).

Asimismo, la estructura organizacional de la empresa se conforma por 9 direcciones:



En cuanto a los valores de la compañía, la empresa declara en su Memoria Anual 2020 que son los siguientes:

- **Abiertos:** Creemos que los mejores resultados se pueden obtener mediante una comunicación y cooperación abiertas. Somos una red democrática en la que se escuchan todas las voces.
- **Retadores:** Con nuestros enfoques de vanguardia, mejoramos la calidad de vida de las personas y la hacemos más manejable. Y nunca estamos contentos; más bien, estamos abiertos a la mejora en cualquier momento.
- **Confiables:** Para proporcionar un enlace seguro y confiable, "operamos con un enfoque honesto, sin complicaciones y devoto".
- Así mismo, la empresa ha sido merecedora de varios premios y reconocimientos en el año 2020. Entre los que destacan, encontramos:
- **Corresponsabilidad familiar:** Aequales y la Asociación de Buenos Empleadores son dos organizaciones de LATAM que han reconocido a las empresas de comunicación interna por su excelente trabajo (ABE).
- **Ranking Par LATAM 2020:** La empresa ocupa el sexto lugar en América Latina por su dedicación a la igualdad de género y la primera en la industria de las telecomunicaciones.
- **PODS 2020:** Finalista en la sección Paz del premio "Perú por los Objetivos de Desarrollo Sostenible" con la estrategia "Alto al Ciberacoso", organizado en Perú 2021.
- **Distintivo de Empresa Socialmente Responsable:** Reconocimiento de adecuadas prácticas empresariales de responsabilidad social otorgada por Perú 2021.
- **Empresa Presente:** Certificada como una Empresa Inclusiva para personas LGTBIQ+ otorgada por Presente.

El éxito de la empresa puede atribuirse en gran parte a su atención a la gestión de sus empleados. Estos resultados también están en línea con la estrategia de gestión de la diversidad propuesta por la organización, cuya implementación es fundamental para el crecimiento de todos los empleados y el inicio de nuevas iniciativas.

3.2. Situación actual de la gestión de la diversidad de género de la empresa

La compañía apuesta por “la sostenibilidad a largo plazo a través de la consecución de las expectativas de los grupos de interés con los que se relaciona”, tal y como recoge su Plan de Negocio Responsable. En esta línea, respecto al compromiso hacia los empleados, la organización busca conseguir el desarrollo profesional de todo su personal. Como tal, la empresa está comprometida con los valores de diversidad e inclusión, como la igualdad y la no discriminación (Telefónica del Perú, 2022, p.12).

Según los Principios de Negocio Responsable, la empresa busca promover la igualdad de oportunidades, potenciar los equipos humanos diversos y garantizar una cultura organizativa de equidad, pluralidad e inclusión (Telefónica del Perú, 2022, p.13). Debido a eso, la organización cuenta con un ente rector en el tema, el comité global *Diversity Council*, que cumple con un rol importante en la planeación estratégica de la diversidad e inclusión. Las políticas que respaldan estas actividades aseguran que todos, independientemente de su género, orientación sexual, color o capacidad, tengan las mismas oportunidades y sean tratados de manera justa (Telefónica, 2021, p.17). Dichas políticas son las siguientes:

- Reglamento Interno de Telefónica del Perú
- Protocolo de actuación en situaciones de acoso laboral o moral, acoso sexual y discriminación de Telefónica
- Política de diversidad e inclusión de Telefónica
- Normativa: procedimiento y prevención del hostigamiento sexual de Telefónica del Perú
- Política global de derechos humanos Telefónica
- Principios de negocio responsable de Telefónica
- Política salarial de Telefónica del Perú

La Política de Diversidad e Inclusión se ofrece como un conjunto de actividades basadas en estas políticas. Como resultado, la empresa opera sobre seis pilares, que incluyen: igualdad de oportunidades en la contratación, clasificación de puestos, pago y ascenso; equilibrar las responsabilidades personales y profesionales; eliminar el sexismo y otras formas de discriminación en todas las formas de comunicación; proporcionar un lugar de trabajo seguro y acogedor libre de acoso sexual y otras formas de abuso; eliminar

las barreras físicas al empleo; y promover la aceptación y la inclusión en todos los aspectos de las operaciones de la empresa (ver Tabla 1).

Tabla 1: Listado de acciones para promover la Política de Diversidad e Inclusión del Grupo Telefónica

Acciones para promover la Política de Diversidad e Inclusión	
Acceso al empleo, clasificación profesional, retribución y desarrollo de carrera	<p>“La selección, contratación, compensación, promoción, capacitación, clasificación profesional, salario y otras condiciones de empleo se determinan de acuerdo con los estándares de mérito y capacidad.”.</p> <p>“Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo significa aceptar y apreciar las diferencias individuales y brindar oportunidades para todos. Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso libre de prejuicios intencionales o involuntarios”.</p>
Conciliación vida familiar y laboral	<p>“Alentamos políticas que ayuden a nuestros trabajadores a lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida.”.</p>
Lenguaje y comunicación no sexista o discriminatorio	<p>“Las comunicaciones internas y externas de nuestra empresa están libres de prejuicios raciales, étnicos, religiosos o de orientación sexual”.</p>
Ambiente de trabajo libre de acoso	<p>“No se tolera en ninguna circunstancia que los empleados sean acosados, ofendidos y faltados al respeto en el lugar de trabajo.”.</p> <p>“Nos comprometemos a defender una comunidad que trate a todas las personas de manera justa y justa, independientemente de su raza, religión, sexo, orientación sexual, edad o condición socioeconómica.”.</p>
Eliminación de barreras físicas	<p>“Apostamos por seguir avanzando en la integración laboral efectiva mediante la implantación de ayudas y apoyos técnicos que reduzcan y eliminen las barreras de los trabajadores con discapacidad, para que puedan participar en un entorno laboral en igualdad de condiciones.”.</p>
Promoción de la integración y de la no discriminación a través de nuestros productos y servicios	<p>“Avanzamos en la integración de la idea de "diseño para todos" en los muchos nodos de nuestro proceso de creación de bienes y servicios para promover y apoyar la inclusión de todas las personas, eliminando todos y cada uno de los impedimentos que pudieran interponerse en el camino. de ese objetivo”.</p>

Fuente: Memoria Integral 2019, 2019

Como resultado de lo discutido anteriormente, es seguro decir que la corporación tiene elementos útiles para promover la igualdad de género dentro del lugar de trabajo. Sus departamentos siguen una política de diversidad e inclusión, y su liderazgo quiere usar esa política como catalizador para crear un lugar de trabajo acogedor e inclusivo para todos los empleados.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de exponer la justificación de la investigación, la base teórica y el contexto más amplio, pasamos a desarrollar la metodología que se utilizará. En esta parte, discutiremos los objetivos que nos propusimos alcanzar, así como la estrategia, la técnica y el diseño de investigación que se emplearán para lograr esos objetivos. También se describen las técnicas utilizadas para obtener los datos requeridos para la investigación, así como los recursos utilizados para analizar los datos recolectados.

1. Secuencia Metodológica

El procedimiento metódico para el procesamiento y análisis de datos constará de cuatro etapas. El primer capítulo de esta investigación se centra en una indagación sobre el tema de las disparidades de género en el ámbito laboral, definiéndose como tema de interés para la investigación realizada la gestión de la diversidad de género en las empresas. Para profundizar en la identificación del tema de investigación y las perspectivas desde las cuales puede ser estudiado, realizamos un análisis bibliográfico y tuvimos reuniones de asesoría con el Grupo de Diversidad de la PUCP. Con estos datos en mano, realizamos una búsqueda bibliográfica exhaustiva para formular una propuesta teórica y definir el alcance del análisis de nuestro estudio de caso.

En segundo lugar, se diseñaron instrumentos de recolección de datos una vez establecida la técnica de estudio (ver anexos C, D y E). Como resultado, se crearon guiones de entrevista para los tres subconjuntos de encuestados. Estos fueron desarrollados con el aporte de la asesora de tesis, una autoridad reconocida en problemas de género que brindó orientación teórica y validación para la metodología propuesta del estudio. Después de eso, se establecieron las primeras conexiones con especialistas adicionales en la materia que sirvieron como base para el estudio y una mayor comunicación con las organizaciones de interés. Inicialmente, EY México y Movistar Perú estaban a bordo como patrocinadores; se realizaron entrevistas a los directores de gestión de la diversidad de cada empresa para conocer más sobre su involucramiento.

El evento principal de la tercera etapa fue la selección de la firma del caso de estudio, y ese negocio fue Movistar Perú. En la misma línea, se eligió ámbito de la investigación la sección administrativa de la empresa y se realizaron entrevistas a sus

empleados (ver tabla 8). Además, se utilizó el criterio de saturación para determinar el número óptimo de entrevistas a colaboradores en lugar de un número fijo de entrevistas a colaboradores dependiendo de si ofrecen o no atención primaria. Después de eso, se utilizó el software ATLAS.ti para analizar y organizar sistemáticamente los datos recopilados de las entrevistas, siendo un programa que permite realizar un análisis a profundidad de conjuntos de datos.

Por último, la investigación realizada tiene como objetivo realizar hallazgos y conclusiones a partir de la información recopilada. Entonces, se analizó la información obtenida a partir de las entrevistas para encontrar hallazgos relacionados a los diferentes actores dentro de la organización, los cuales se compararon con la información teórica sobre la gestión de la coyuntura. Asimismo, se plantearon conclusiones teniendo en cuenta la información brindada por los expertos y el conocimiento generado a partir de la teoría.

La siguiente tabla es un flujograma de utilidad para visualizar el proceso seguido por la investigación:

Tabla 2. Secuencia metodológica

Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa	Cuarta Etapa
1. Definición del tema y planteamiento de investigación	1. Definición de la metodología	1. Realización de entrevistas a colaboradores de la organización de estudio	1. Análisis de la información
2. Revisión bibliográfica	2. Elaboración de las guías de entrevista	2. Procesamiento de la información	2. Comparación de los hallazgos con la propuesta teórica
3. Definición de las variables de investigación	3. Realización de entrevistas a expertos	3. Sistematización de la información	3. Conclusiones
4. Definición del caso de estudio	4. Realización de entrevistas a encargados de la Gestión de la Diversidad de la organización de estudio		

2. Alcance del estudio

Se ofrece un marco exploratorio y descriptivo para esta indagación. Dado que nuestro objetivo es la recopilación de datos en lugar del descubrimiento de conexiones, empleamos ambos tipos para aprender sobre la gestión de la diversidad de género en nuestro tema de investigación.

La revisión de la literatura realizada por Hernández, Fernández y Baptista (2018) establece que “un estudio descriptivo se esfuerza por describir las características de un determinado grupo a través de un análisis”; mientras que, “un estudio de base exploratoria pretende analizar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado extensamente” (p. 92). En esta línea, este estudio trata de examinar cómo se muestra en un nuevo entorno organizacional, como el formado para las organizaciones por la crisis sanitaria.

3. Enfoque de la investigación

En línea con el alcance definido para la presente investigación, pasamos a definir el enfoque de nuestro estudio. Al ser este una investigación descriptiva el propósito es describir el estado actual de la gestión de la diversidad de género en nuestro sujeto de estudio se cumple con las características de una investigación de tipo cualitativo donde no se han considerado métricas numéricas para interrelacionar las variables que se están estudiando.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, la investigación, es de naturaleza cualitativa ya que comienza con el desarrollo de una realidad y hace uso de información recopilada a través de varios sentidos y puntos de vista, así como datos no numéricos (más sobre los cuales se proporcionarán a continuación).

4. Diseño de la investigación

El diseño aplicado para la presente investigación es el estudio de caso único. De acuerdo con Harrison (2002), "la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto, enfrentando las complejidades del mundo real y tratando de darle sentido", como lo expresa el enfoque de estudio de caso (p. 177). Telefónica del Perú es el único foco de esta investigación ya que representa el sistema dentro del cual ocurren

todos los procesos relevantes para la investigación. Por su protagonismo y enfoque innovador en la gestión de la diversidad de género, esta empresa fue seleccionada.

4.1. Caso de estudio

La delimitación del caso de estudio se realizó bajo la muestra de caso único. De esta forma, se tiene como objetivo describir el estado actual de gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria en la organización de estudio en el año 2020, considerando la teoría propuesta. Así, al momento de elegir la empresa se tomó en cuenta los siguientes requisitos mencionados en la Tabla 3:

Tabla 3. Criterios para la elección del sujeto de estudio

Criterios de elección del sujeto de estudio
Empresas de servicios pertenecientes al sector telecomunicaciones
Empresas que cuenten con puestos específicos de relacionados a Gestión de la diversidad
Empresas con presencia en el Ranking Par de Aequales en el periodo 2020.
Empresas consideradas grandes por la cantidad de colaboradores (más de 250 colaboradores), según la Ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial
Empresas que brinde acceso tanto a su información privada y a las opiniones de sus colaboradores.

En el Perú, muchos premios o reconocimientos de diferentes organizaciones consideran la variante de género entre los criterios a evaluar; el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE (2021) reconoce una distinción a las organizaciones que tienen buenas prácticas de trabajo, entre las cuales están las relacionadas al género. El Great Place to Work - GPTW (2021) recientemente, en 2020, ha implementado una evaluación enfocada en la gestión de inclusión, la diversidad y el Ranking Par, que reconoce las buenas prácticas relacionadas a la gestión de la diversidad. Sin embargo, Ranking Par se enfoca en mayor medida al análisis de la gestión de la diversidad integral de género dentro de su diagnóstico (Aequales, n.d.-b). Por lo cual, como elemento inicial para la elección de la organización se consideró el diagnóstico anual elaborado por Aequales, Ranking Par. Por un lado, porque reconoce a las mejores prácticas de equidad de género y diversidad de organizaciones tanto del Perú, como de otros países de Latinoamérica (Aequales, 2020). Por otro lado, porque toma en cuenta el análisis

comparativo de más de 900 empresas públicas y privadas, tomando en cuenta sus avances en la materia señalada.

En esta línea, la elección de la organización de estudio, Telefónica, cumple con pertenecer al top 5 de las empresas más equitativas del Perú en la categoría de más de 1000 colaboradores, en el Ranking Par 2019 (Aequales, 2019). Por último, la organización permitió que las facilidades para el acceso a su información a través de puestos claves y sus colaboradores. Si bien no se pudo continuar con la investigación con la empresa EY, los hallazgos de la información recolectada del Gerente de Diversidad e Inclusión de EY Latinoamérica será de utilidad para plantear algunas conclusiones, como el punto de vista de un experto.

5. Marco muestral

Luego de esto, se determinó una selección de personas, documentos u organizaciones que proporcionarían los datos requeridos para los objetivos del estudio (Ponce y Pasco, 2015). La investigación se encuentra constituida por tres unidades de análisis: expertos, encargados de gestión de la diversidad de género y/o gestión humana, y colaboradores.

5.1. Expertos

Esta sección de estudio pretende ampliar nuestra comprensión de las condiciones que rodean la gestión de la diversidad y las disparidades de género en el Perú. Utilizamos una combinación de muestreo por conveniencia y muestreo en cadena para elegir a los encuestados para esta unidad analítica. Estas personas fueron seleccionadas de un grupo de personas a las que teníamos fácil acceso y que eran conocidas por su experiencia en el tema de la diversidad de género en el lugar de trabajo. Para ello, se consultó a los siguientes profesionales (ver Tabla 4):

Tabla 4. Lista de expertos

Expertos	Cargo
Carlos Villaseñor	Analista de Aequales México
Ivonne Yupanqui	Experta en Género
Victoria Moreno	Experta en Género
Andrea de la Piedra	CEO y Cofounder de Aequales

Tabla 4. Lista de expertos (continuación)

Pía Oleao	Directora de Consultora GenderLab
Mauricio Ariza	Gerente de diversidad e inclusión de EY Latinoamérica

5.2. Encargadas

En esta unidad, se toma en consideración a líderes de la organización de estudio que se desempeñen en el manejo de temas relacionados a la gestión de la diversidad de género y/o gestión humana. De esta forma, se busca lograr identificar los marcos de aplicación de las políticas relacionadas a la gestión de la diversidad de género, asimismo permite conocer sus dificultades y cambios en su desarrollo durante la crisis sanitaria. En esta línea, los encargados considerados son los siguientes (ver Tabla 5):

Tabla 5. Lista de encargadas y encargados

Encargada	Cargo
Alejandra Segura	Ejecutiva Senior de Comunicación Interna, Diversidad e Inclusión, Clima y Cultura de Telefónica de Perú
Rocío Villanueva	Ejecutiva Senior de Sostenibilidad - Telefónica Hispam

5.3. Colaboradores

En esta unidad, se toma en consideración a los colaboradores de la organización de estudio para lo cual no se establecen una cantidad de colaboradores que serán entrevistados, sino se está optando por cumplir con el criterio de saturación donde el registro de nuevas unidades a la investigación ya no aporta información relevante. Asimismo, se ha seleccionado dos criterios para la selección de los entrevistados los cuales se presenta a continuación:

- **Primer criterio: Colaboradores con o sin hijos en etapa de primera infancia**

Este criterio fue elegido para su uso en la evaluación de las instalaciones de cuidado infantil debido al papel importante que juegan los primeros años de la vida de un niño en la formación de quienes serán cuando sean adultos. La crianza positiva está asociada con este período.

La conciliación de la vida familiar y laboral y la corresponsabilidad dentro de la familia están íntimamente relacionadas y son imprescindibles para el ejercicio de la

parentalidad positiva y, por tanto, para garantizar el bienestar y la protección de los niños (OIT, 2013).

- **Segundo criterio: Colaboradores con o sin cuidado de personas mayores dependientes**

En lo que respecta al cuidado de personas mayores dependientes, este criterio ha sido seleccionado producto de la estrecha relación que éste guarda con la salud física y mental del colaborador, y el estrés. De acuerdo con Ana Teresa Piccini Larco, Psicóloga del Departamento Psicología Clínica Universidad Complutense de Madrid, una de las principales consecuencias del cuidador (bajo rol de trabajo – cuidado o solo cuidado) de una persona mayor dependiente es que este se ve envuelto en un ambiente de estrés crónico considerándolo, en algunas ocasiones, como “pacientes ocultos” presentándose en ellos la sintomatología clínica la cual afecta sustancialmente su calidad de vida (2016). En esta línea, estos efectos del cuidado son extendidos en la vida familiar, profesional y económica del cuidador.

Por otro lado, a continuación, se presenta la Tabla 6 de la lista de los colaboradores, entrevistados y entrevistadas respectivamente:

Tabla 6. Lista de colaboradores

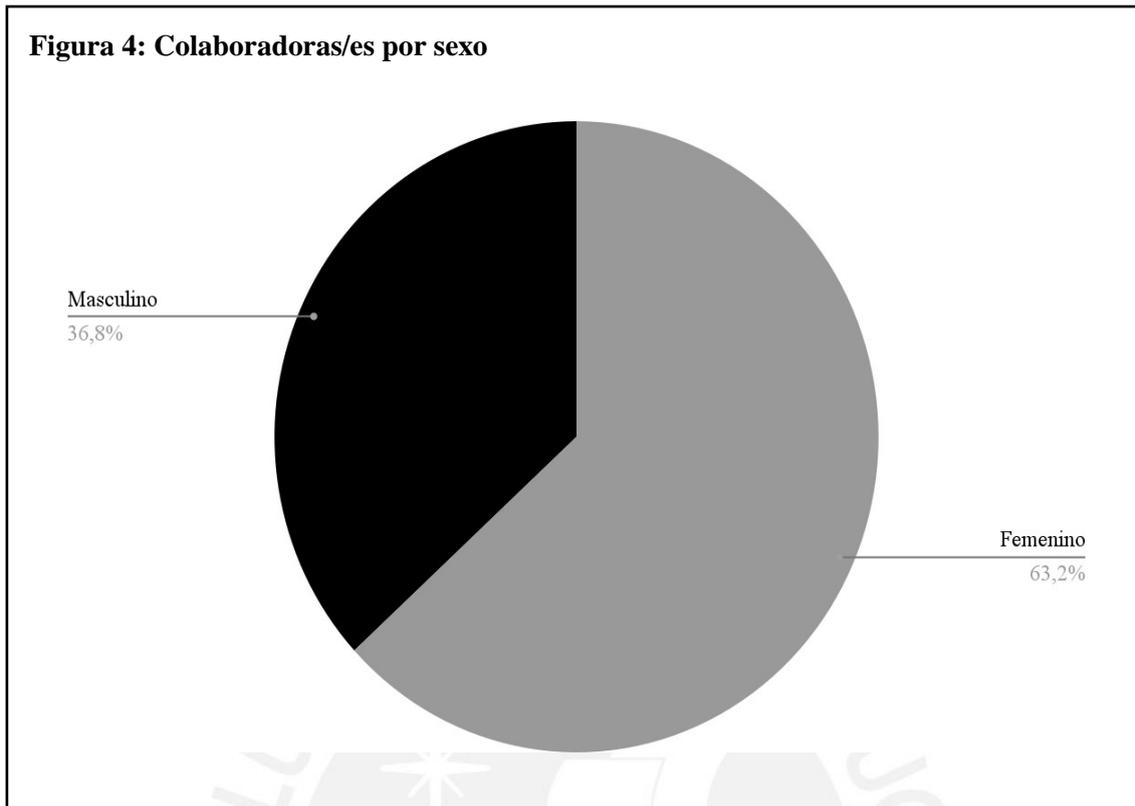
Colaboradores	Cargo	Sexo/ identidad	Área
Alexandra Ramírez	Ejecutivo Senior de Estrategia y Transformación – Área de Persona (RR.HH.)	Femenino	Personas
Alejandra Guevara Orellano	Ejecutiva Asociada – Cultura Organizacional	Femenino	Personas
Angela Arellano Muñoz	Ejecutivo Senior – Secretaría General	Femenino	Secretaría General y Asuntos Públicos
Caterina Larrabure	Ejecutiva Asociada – Área de Marca y Medios	Femenino	B2C
Claudia Becerra	Líder de Selección en Movistar Perú	Femenino	Personas
Diego Arista	Ejecutivo Senior de Auditoria de Procesos	Masculino	Auditoría interna

Tabla 6. Lista de colaboradores (continuación)

Diego Colchado	Senior Product Owner – Estrategia y Propuesta de Valor	Masculino	B2C
Ever Mitta Flores	Product Owner – Soluciones Digitales	Masculino	Tecnología
Giancarlo Quispe Mamani	Equipo Regulatorio de E-Hispan	Masculino	Auditoría interna
Jacqueline Huamán	Gerente de Intervención Auditoria	Femenino	Auditoría interna
Jean Pierre Lama	Human Resources Business Partner	Masculino	Personas
José Gutierrez Alata	Jefe de Comunicación	Masculino	Personas
Micaela Lizarzaburu López	Ejecutiva Asociada Cultura Hispam en Telefónica	Femenino	Personas
Paola Avellaneda	Líder Modelo de Atención al Empleado Hispanoamérica	Femenino	Personas
Patricio Pereira	Project Manager HR Business Partner de Transformación Digital Hispam y Excelencia Operacional	Masculino	Excelencia operacional
Rossana Heredia Alfaro	Especialista de Seguros	Femenino	Seguridad
Sofia Desulovich	Jefe de Experiencia al Cliente B2B	Femenino	B2B
Victoria Hernández	Ejecutivo Senior del Área de Regulación	Femenino	Finanzas y Control
Ximena Gil	Jefa de Asuntos Públicos y Sostenibilidad	Femenino	Secretaría General y Asuntos Públicos

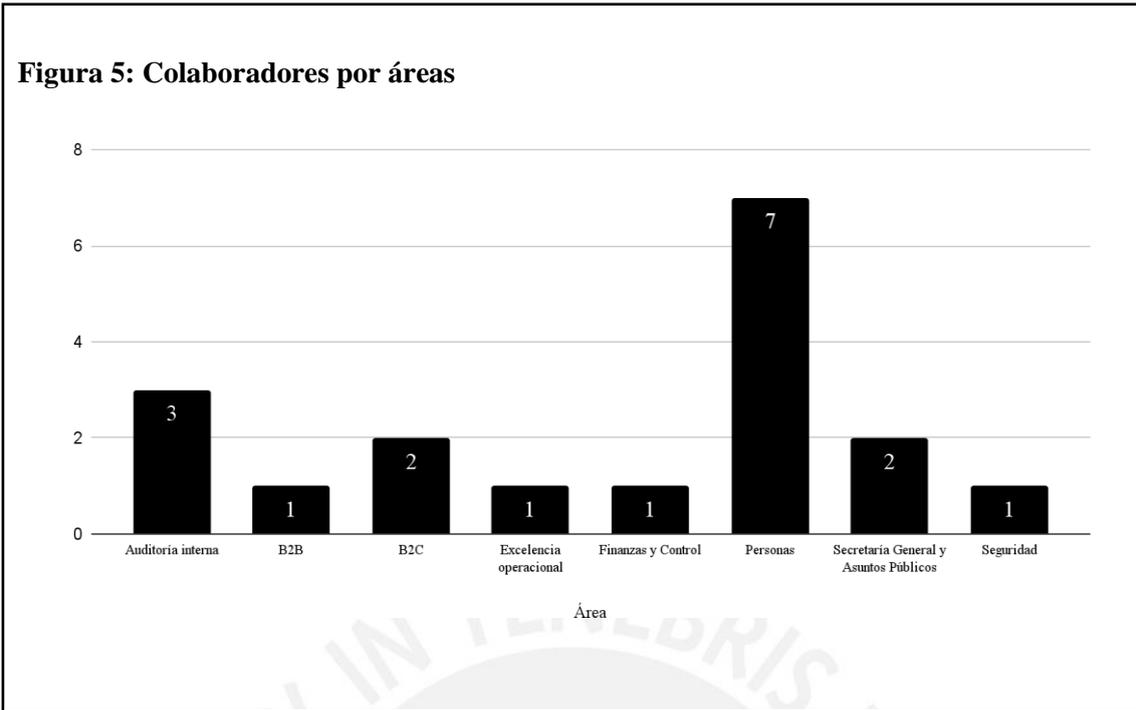
De esta manera, las entrevistas al personal de la organización, la muestra fue 63.2% mujeres, y 36.7%, hombres. Es importante mencionar que se tuvo la opción otro, para las personas que se identificaban con una identidad sexual no binaria. (ver Figura 4).

Figura 4: Colaboradoras/es por sexo



Asimismo, de acuerdo con la figura 5, la distribución por áreas respecto al organigrama de la organización presenta una mayor cantidad de colaboradores entrevistados del área de Personas los cuales son 7 colaboradores (36,84%) seguido del área de Auditoría interna con 3 colaboradores (15,79%). Asimismo, se entrevistó a colaboradores, en la misma cantidad, del área de Secretaría General y Asunto Públicos, y B2C con 2 colaboradores en cada área (10,53%). Por último, se presentan colaboradores, en menor cantidad, de las áreas de Tecnología, Seguridad, Finanzas y Control, Excelencia operacional y B2B, en donde en cada una se entrevistó a 1 colaboradores (5,26%)

Figura 5: Colaboradores por áreas



6. Técnicas de recolección de información

Las siguientes secciones detallan los métodos de recolección de datos que se utilizarán durante el trabajo de campo para establecer las unidades de análisis, como parte del proceso de investigación y en conexión con los instrumentos de diagnóstico descritos en la sección 3.0 de este capítulo.

6.1. Revisión de documentos

Los documentos internos (normas internas, código de ética) y los documentos externos (informes sustentables, memorias, etc.) serán revisados primero como parte del proceso de revisión de documentos. El estudio también incluye una mirada a la presencia en línea de la compañía, incluidos sus sitios web y sus páginas de redes sociales.

Tabla 72. Estructura del análisis de información

Documentos de revisión
Política de Diversidad e Inclusión
Política de Negocio Responsable
Política de sostenibilidad en la cadena de suministro
Política Global de Derechos Humanos

Tabla 7. Estructura del análisis de información (continuación)

Principios de Negocio Responsable
Objetivos de desarrollo sostenible 2020
Principales indicadores no financieros 2020
Informe de gestión consolidado 2020

6.2. Entrevistas a profundidad

Para extraer más material pertinente a los objetivos del estudio, se realizarán entrevistas en profundidad en todas las secciones sugeridas. Para el primer segmento de la muestra, los expertos (ver anexo C), para viabilizar la propuesta de investigación sobre las variables a considerar, el contexto y los conceptos relacionados al tema investigado. Por otro lado, las entrevistas estructuradas para los encargados (ver Anexo D) tuvieron un enfoque de entender cómo la empresa de caso de estudio está gestionando la diversidad de género en su organización antes y después de la crisis sanitaria. Por lo cual se mantuvo una comunicación flexible y abierta, para generar un intercambio fluido de la información para el desarrollo de la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En el caso del personal participante, se coordinaron entrevistas individuales con la finalidad de lograr una conversación más fluida con cada uno de ellos y lograr que no se sientan presionados al narrar sus experiencias en presencia de otros colaboradores (ver Anexo E). Con el fin de comprender cómo se implementan las políticas y procedimientos de igualdad de género dentro de una empresa, así como también cómo son percibidos por sus empleados. Posteriormente, se realizaron entrevistas hasta alcanzar un umbral predeterminado de saturación de datos. Todo esto se hace con la intención de recopilar la mayor cantidad de datos posible de los actores involucrados y expertos en la materia para reflejar con mayor precisión las experiencias reales de los participantes con el tema que se investiga.

7. Herramientas de análisis información

Debido a que los análisis de tipo cualitativo no siguen un procedimiento estándar en su estructuración, estos deben ser estructurados según como el investigador decida la transferencia de los datos a partir de la información recolectada (Ponce y Pasco, 2015). Como se indicó anteriormente, los datos se someterán a un análisis de contenido utilizando la plataforma Atlas. Para simplificar el análisis de datos, sería útil estandarizar y organizar los datos. El instrumento se utilizó para facilitar la recopilación, organización y presentación de la información obtenida a través de entrevistas de una manera que refleje los objetivos de la investigación original. La siguiente tabla muestra cómo fueron clasificados utilizando conceptos tomados de la herramienta de diagnóstico Ranking Par. (ver Tabla 8):

Tabla8. Estructura del análisis de información

División	Variables	Subvariables
Intervenciones en áreas fundamentales para la equidad	Gestión de Objetivos	Área encargada de la política de diversidad de género
		Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género
	Cultura organizacional	Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad
		Prevención del acoso en el ámbito laboral
		Lenguaje inclusivo
	Estructura Organizacional	Características del proceso de promoción interna en su área/organización
		Conocimiento sobre mecanismos de promoción de mujeres en puestos de liderazgo
	Gestión de Talento	Procesos claros y objetivos de contratación
		Ascensos y Remuneraciones
		Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización
Gestión de la crisis sanitaria con enfoque de género	Información sensible al género	Recolección de información sensible al género
		sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos

Tabla 8. Estructura del análisis de información (continuación)

	Adaptación de la medición del desempeño	Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento
		Medidas diferenciadas de retorno a la presencialidad
	Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento
		Nuevas prácticas de contratación
	Mujeres en espacios de decisión	Creación de un comité de crisis con representación
		Sensibilización a líderes en la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis
	Valoración del cuidado	Rediseño de protocolos de retorno
		Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis
Beneficios de gestionar la diversidad de género	Beneficios para las organizaciones	Beneficios percibidos para la organización al implementar el enfoque de diversidad de género durante la crisis sanitaria por COVID-19
	Beneficios para personal entrevistado	Beneficios percibidos por el personal entrevistado al implementar el enfoque de diversidad de género durante la crisis sanitaria por COVID-19

El método utilizado permitió examinar el vínculo de las variables sugeridas con la teoría y la reacción de las empresas ante los desafíos de la gestión de la diversidad de género.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección presenta los hallazgos del estudio a la luz de los objetivos establecidos en la sección introductoria. El propósito de la siguiente proposición teórica es establecer comparaciones entre los datos teóricos y empíricos recopilados de la organización. Para ello, en primer lugar, describiremos la gestión de objetivos de cómo la organización aborda la diversidad y la equidad a partir de los ejes de la gestión de la diversidad y la equidad de Aequales y, a continuación, detallaremos las líneas de actuación en enfoque de género a partir de la estructura, la cultura y la gestión del talento de la organización.

1. Gestión de Objetivos

Dentro de este apartado se desarrollarán los hallazgos encontrados respecto a Gestión de Objetivos. En esta línea, las variables de análisis que se abordarán son las siguientes: área encargada de la política de la diversidad de género y acciones de la promoción de la gestión de la diversidad de género.

1.1. Área encargada de la política de la diversidad de género

La OIT (2019) recomienda la designación de personas responsables para el diseño, liderazgo y puesta en marcha del plan de igualdad de oportunidades y trato a implementar. La organización de estudio cuenta con un Comité de Diversidad a nivel global y se enfoca en promover acciones en favor a la diversidad, como menciona Alejandra Segura (comunicación virtual, 21 de julio 2021) existe un área de Recursos Humanos Hispanoamérica, dentro de esta área hay una gerencia donde se ven los temas de diversidad, equidad, inclusión.

Lo cual va en línea con lo comentado por Victoria Hernández (comunicación virtual, 11 de noviembre de 2021) como colaboradora del área de Regulación, resalta que la organización cuenta con un Comité de Diversidad Global que se llama “Diversity Council” y se encuentra liderado por la directora de Finanzas a nivel Hispanoamericano. Por lo cual, la empresa presenta un comité encargado de promover la diversidad e inclusión a nivel regional:

Nosotros tenemos una política de diversidad e inclusión que justamente guía cualquier proyecto que se ejecute [...] además, tenemos un comité de diversidad

global [...] es muy importante tener este tipo de políticas y comités que soportan cualquier iniciativa.

Asimismo, a nivel nacional, la diversidad e inclusión se gestiona mediante dos áreas, como menciona Rocío Villanueva

El tema de género lo impulsamos mucho desde el área de personas, de hecho, dentro del área de personas hay una encargada que ve todo el tema de diversidad, la debes conocer que es Ale Segura y con ella coordinamos muy de la mano con sostenibilidad. (comunicación virtual, 6 de noviembre de 2021)

En la misma línea, Alejandra Segura confirma la participación de sostenibilidad mencionando que:

La gestión de la diversidad estaba dentro del área de recursos humanos de Perú donde estaba yo y había una persona también encargada en el área de sostenibilidad que veía toda la parte externa. (comunicación virtual, 21 de julio de 2021)

Por parte del personal entrevistado, perciben que Telefónica Hispanoamérica trabaja como grupo para promover la diversidad e inclusión en los espacios de trabajo, también permite conocer buenas prácticas de cada país, y que las áreas y responsables de la gestión de la diversidad las repliquen según su contexto organizacional. Según menciona Jean Pierre Lima, *Human Resources Business Partner*:

Se nos está viendo a todo Telefónica Hispanoamérica como a todo un bloque que está promoviendo estos temas de diversidad e inclusión a nivel de grupo, y eso es super valioso porque permite enriquecernos con prácticas de otros países, así como ir viendo el nivel de maduración de cada país. Buscando precisamente seguir promoviendo una cultura como esta, y yo lo que pienso, que podría seguir reforzando este proceso de transformación de mentalidad de los líderes y

colaboradores de la compañía es haciendo más de lo que venimos haciendo.
(comunicación virtual, 9 de noviembre de 2021)

De esta manera, la compañía cumple con el requisito de que exista un departamento a nivel hispanoamericano que promueva y aborde la diversidad, la igualdad y la inclusión de acuerdo con la política de diversidad de género. Además, la organización cuenta con líderes de sostenibilidad y recursos humanos a nivel nacional que abogan por los pasos para gestionar mejor la diversidad de género.

1.2. Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género

Según Aequales (2020) las acciones para la promoción de la gestión de la diversidad de género en una organización están en línea con hacer tangible el compromiso de promoverla. Para eso, se debe tener con una política formal equidad de género y/o diversidad (Aequales, 2020, p. 48), y; a partir de ahí, se puede formar un plan de acción para promover la paridad de género, completo con regulaciones detalladas y prueba escrita de dedicación.

En Telefónica (2021b) su Política de Diversidad e Inclusión es un elemento clave para manifestar su compromiso como parte de una estrategia global. Asimismo, busca involucrar a sus empleados en el plan y cubrir todos los aspectos laborales, como también suscribir el compromiso con el cumplimiento de las responsabilidades en materia de derechos humanos (Telefónica, 2021).

En el caso de la unidad de encargados, señalan que existe una Política de Negocio Responsable que busca que la organización actúe de manera responsable el eje de derechos humanos, entre ellos está en promover la equidad de género en los diversos proyectos de toda su cadena de valor (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de noviembre de 2021). Esta afirmación es complementada por Alejandra Segura, Ejecutiva Senior de D&I, que menciona:

Dentro del principio de diversidad es donde, de alguna u otra manera, la empresa hace esta declaratoria de que siempre buscamos promover equipos diversos, inclusivos, sin discriminación a nadie por ningún tipo de diferencia. No solamente

al interno sino, como le comentaba, también al externo. (comunicación virtual, 21 de julio de 2021)

De esta manera, el personal entrevistado señaló que conocen aspectos puntuales que promueve dicha política. Sin embargo, el conocimiento que tienen es en base a acciones que fueron participantes con la finalidad de impulsar este enfoque. Según señala Alexandra Ramirez, la organización promueve el empoderamiento de las mujeres y el liderazgo de ellas en la alta gerencia:

Se promueve la igualdad de género. Puntualmente, en muchas cosas que incentivan esta igualdad, vemos que es tangible ver a referentes directoras mujeres liderando la compañía en áreas que también puede ser más duras como el área de tecnología. (comunicación virtual, 10 de diciembre de 2021)

Por su parte, Jacqueline Huamán destaca que la empresa tenga prácticas flexibles para las mujeres embarazadas, y promueva una cultura de comprensión y apoyo:

Si una mujer sale embarazada en Telefónica tienes la opción de [...] poder trabajar a medio tiempo o en las tardes o dos veces por semana podrías asistir. Entonces hay esa política de apoyo a la mujer en el periodo post natal, en el que está en todo ese proceso de transformación y adaptación en su nuevo rol como madre y también como profesional. (comunicación virtual, 15 de noviembre de 2021).

Finalmente, otras de las acciones destacadas por los colaboradores de la organización son los beneficios a las familias homoparentales. Tanto Patricio Pereira (comunicación virtual, 5 de noviembre de 2021) y Rossana Heredia (comunicación virtual, 4 de agosto de 2021) les resulta importante que su empresa apueste por beneficios igualitarios a favor de una población en condición de vulnerabilidad como lo es la comunidad LGTBIQ+.

En síntesis, a la sección correspondiente, se encuentra que la organización parte desde una política rectora para sus acciones en temas de la gestión de la diversidad de género. Sin embargo, el personal entrevistado no reconoce con exactitud bajo que política se

fundamenta cada acción que se lleva a cabo el enfoque de diversidad de género en la organización.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la correlación entre la teoría y la información transmitida por los administradores del estudio de caso y los entrevistados, así como el análisis derivado de esta información.



Tabla 9. Matriz de análisis de Gestión de Objetivos

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<p>Área encargada de la política de diversidad de género</p>	<p>La OIT (2019b) sugiera asignar responsabilidades para la creación, dirección y ejecución del plan a un grupo selecto de personas. Como resultado, en términos de quienes han trabajado juntos para crear este espacio, la Fundación CEPAIM (2016) sugiere seleccionar personas con formación en gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades o formarlos en los temas necesarios para hacer frente a las funciones.</p> <p>Es necesario contar con una política de equidad de género que articule un plan de acción con presupuesto asignado y un área encargada, como un comité, que lo impulse y supervise los avances realizados (Aequales, 2020).</p>	<p>Encargados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto a un área encargada de gestionar la diversidad en la organización, Telefónica cuenta dentro del área de recursos humanos, como también para el relacionamiento con los <i>stakeholders</i> externos se encuentra el área de sostenibilidad. <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las y los colaboradores mencionan que tienen conocimiento de tener un Comité de Diversidad a nivel global "Diversity Council", que lidera las iniciativas en el tema. Además, mencionan que se generan acciones de acuerdo con la normativa de cada país y a las necesidades que tenga cada operación. - Se comenta que cuenta con un Comité de Diversidad Global y a nivel nacional se tiene un área encargada de promover prácticas enfocadas en la gestión de la diversidad, las cuales promueven lineamientos generales a nivel regional, pero están sujetas a ser adaptadas al contexto país. 	<p>- Su compromiso en la gestión de la diversidad de género se promueve al designar áreas encargadas de impulsar estos objetivos. Por un lado, para la gestión de las personas de la organización se encuentra dentro del área de recursos humanos a una persona designada; asimismo, para los proyectos que se generan con el ecosistema de Telefónica se asigna la función al área de Sostenibilidad. Esto se confirma con los comentarios de los colaboradores sobre ser conscientes de las actividades y objetivos promovidos en dichas áreas, aunque si es importante comentar que un porcentaje menciona las prácticas realizadas sin conocer quienes lo gestionan.</p>

Tabla 93. Matriz de análisis de Gestión de Objetivos (continuación)

<p>Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género</p>	<p>Las acciones para promover la gestión de la diversidad de género incluyen la creación de una política de igualdad por escrito que detalle los procesos operativos regidos por la política, el compromiso de la alta dirección, la asignación de personas responsables de implementar la política, la comunicación del compromiso a la personal, la concientización y capacitación del personal, los procedimientos de quejas, y más. (Aequales, 2020b; OIT, 2019a).</p>	<p>Encargados: - Respecto a la Política de Diversidad e Inclusión, Telefónica cuenta con una Política de Negocio Responsable donde la organización que tiene como pilares de enfoque social, medioambiental, de diversidad, de transparencia ante los clientes y trabajadores. Asimismo, la organización cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión para promover la diversidad mediante los ejes de equidad de género, comunidad LGTBQ+, personas con discapacidad, talento general y diferencias culturales.</p> <p>Colaboradores: - Los y las colaboradores mencionan que tienen conocimientos puntuales sobre los aspectos que promueve dicha política, que justamente guía activamente cualquier implementación dentro de la organización; asimismo, señalan haber participado en acciones para impulsar este enfoque.</p>	<p>- La empresa está comprometida con la gestión de objetivos pues busca estructurar acciones para la gestión de la diversidad de género, pues cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión a nivel global y la documentación relacionada para la formalización de su compromiso, como políticas, reglamentos y planes de acción. Todo lo mencionado es señalado por los colaboradores y confirmado por los colaboradores en la forma de conocimientos puntuales y participación en acciones.</p>
---	--	--	--

2. La Cultura Organizacional

Dentro de este apartado se desarrollarán los hallazgos encontrados respecto a Cultura organizacional. En esta línea, las variables de análisis que se abordarán son de flexibilidad laboral y corresponsabilidad, prevención del acoso en el ámbito laboral y lenguaje inclusivo (Alaimo & Chaves, 2020).

2.1 Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define un contrato de trabajo flexible como aquel en el que los empleadores y los empleados tienen más libertad para determinar los horarios de trabajo. (Alaimo & Chaves, 2020).

En ese sentido, la unidad de encargados señaló que la organización presenta un conjunto de acciones que les permite a sus colaboradores lograr tener flexibilidad en el trabajo. Entre las acciones, destaca el bloqueo de horas para que el colaborador pueda atender alguna necesidad del hogar como puede ser el caso del cuidado de niños o personas adultas que necesitan atención especial.

Contamos también con guías para nuestros líderes donde de alguna manera se les solicitaba empatizar bueno, primero conocer la realidad de cada uno, de sus trabajadores y luego realizar acciones muy tangibles para ellos; por ejemplo, si tenían una trabajadora que era madre y que sabía que durante la mañana necesitaba dos, tres horas para ayudar a sus hijos en el colegio, que le permite bloquear horas de su agenda para sus temas familiares y luego las horas la compensaría más tarde o a coordinación con el jefe directo (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio de 2021).

Asimismo, en lo que respecta a los colaboradores, la mayoría de los colaboradores señala acciones que considera en congruencia con la búsqueda de un mayor equilibrio vida-trabajo, las cuales se ven consolidadas con las acciones para promocionar el compromiso desde la organización. De esta forma, Alejandra Guevara señala:

También hay espacios como una iniciativa que se llama Padres y Time, que le da el espacio a que por ejemplo las mamás de la compañía puedan trabajar, en ese tiempo, 2 veces a la semana desde casa lo cual las apoyaba un montón. Podía ser todas las tardes, por ejemplo, o podría ser 2 días seguidos o cómo se pusieran. También lo pueden llevar los papás, lo cual apoya un montón a que este cuidado de los hijos no sea solo desde la mamá, sino que a diferencia de lo que la ley dice en el que el hombre tiene como unos días nomás libre, poder hacerlo parte de esas responsabilidades. (comunicación virtual, 03 de agosto de 2021)

En relación con lo expuesto, se encuentra que la teoría coincide con las acciones propuestas por parte de la organización para abordar los temas de flexibilidad, lo que se expresa en el manejo libre que tienen los colaboradores con su horario. De esta forma, estas acciones fueron validadas con el personal entrevistado, los cuales destacaron dichas acciones como positivas ya que les permite equilibrar de mejor las tareas del hogar, como es el caso del cuidado de hijos o personas adultas, con la carga laboral

2.2 Prevención del acoso en el ámbito laboral

Chiavenato (2017) señala que no es suficiente tener talentos en la organización, el talento necesita de tener un contexto donde pueda desarrollar su potencial, principalmente el diseño y la cultura organizacional, pues se deben generar las condiciones de trabajo que permitan la colaboración que la organización sea exitosa. Para ello, Telefónica del Perú cuenta con una política contra el acoso sexual y un protocolo para hacer frente al acoso moral en el trabajo (Telefónica, 2019).

De acuerdo con lo señalado, las encargadas de diversidad destacan que la organización de estudio sí cuenta con los lineamientos para prevenir situaciones de acoso y hostigamiento dentro del ambiente laboral. En esta línea, Alejandra Segura señala:

Localmente lo que tenemos es nuestra política contra el hostigamiento y el acoso por temas de no solo incluso de género sino también ahí hablamos del no acoso hacia personas por su expresión, identidad u orientación sexual. (comunicación virtual, 21 de julio del 2021)

En línea con lo anterior, el personal entrevistado reconoce la existencia de este mecanismo de denuncia dentro de la organización; sin embargo, muy pocos hicieron referencia a cuestiones más específicas:

En el caso de Perú, tenemos la normativa contra el hostigamiento sexual y un plan de capacitación en temas de la diversidad y eso nos ayuda a ir cerrando otros temas e ir abordando otros temas como la violencia de género. (V. Hernández, comunicación virtual, 11 de diciembre del 2021)

En relación con lo expuesto, se encuentra que la organización presenta el conjunto de protocolos necesarios para la construcción de estos espacios libres de acoso y/o hostigamiento. De acuerdo con los colaboradores, en línea con lo mencionado por las encargadas y la teoría, la organización estaría cumpliendo con atender este tipo de situaciones bajo la normativa presente. No obstante, el personal entrevistado no logra brindar mayores precisiones acerca de este tipo de políticas, sino sólo mencionar el conocimiento de la existencia de estas dentro de la organización.

2.3 Lenguaje Inclusivo

Aequales (2020) señala la importancia de la utilización de un lenguaje inclusivo en la comunicación escrita, verbal y gráfica de la organización, para la eliminación de la discriminación y los estereotipos asociados al género. Por ejemplo, en el proceso de selección y reclutamiento de personal el uso del lenguaje inclusivo puede afectar de manera positiva la difusión de convocatorias de trabajo para las contrataciones:

Parece que el uso del lenguaje inclusivo tiene un impacto en la contratación, particularmente en los niveles más altos, con un aumento del 15 por ciento en el cuarto nivel, un aumento del 14 por ciento en el tercer nivel y un aumento del 15 por ciento en el segundo nivel. Cuando se transmite la política de selección, hay un aumento del 9% en el número de mujeres, y cuando se utiliza un lenguaje inclusivo, hay un aumento del 15% en el número de mujeres (Aequales, 2020, p.42).

En esta línea, la unidad de encargados de diversidad señaló que se promueven temas de acceso a empleo, la clasificación profesional y desarrollo de carrera, así como el fomento de una comunicación inclusiva. De esta manera, Alejandra Segura señala lo siguiente:

Lo que nosotros hemos alineado a lo largo de estos tiempos con nuestras áreas de selección y *onboarding* es que todos digamos desde el momento de que una persona quiere postular a un puesto de Telefónica deben respirar diversidad por así decirlo desde el lenguaje, utilizamos el lenguaje inclusivo, desde las

fotografías, siempre buscar presentar a personas de ambos géneros o de ambos sexos, incluso en la manera en cómo saludamos cuando una persona ya está pasando por este proceso. (comunicación virtual, 21 de julio de 2021)

En relación con lo expresado, el personal entrevistado menciona que la organización tiene el uso de este tipo de lenguaje dentro de los espacios laborales, así como en las comunicaciones directas. De acuerdo con Claudia Becerra:

Estamos modificando ya sean nuestras ofertas, nuestras publicaciones para que tengan también un lenguaje inclusivo, nos cuestionamos en que a veces pedíamos un egresado de una carrera “x”, pero la palabra “egresado” como tal direccionaba a un género por lo que se tienen que buscar las formas de reformular. (comunicación virtual, 6 de agosto del 2021)

No obstante, se ha encontrado que la organización, al ser una con una gran trayectoria, ha tenido como reto el poder llevar este tipo de mensaje a todos sus colaboradores por un tema de brecha generacional, como bien señala la colaboradora Rossana Heredia, especialista de Seguros:

Había personas que se sentían un poco por fuera esto, y este tipo de lineamientos o las comunicaciones y acciones que hace la compañía en estos temas de diversidad han hecho con mucha gente se siente mucho más cómoda con decir o hacerse sentir en la situación en la que están sin ningún miedo de que alguien los pueda discriminar, o que no tengan las mismas oportunidades dentro de la compañía. (comunicación virtual, 4 de agosto de 2021)

Como resultado, se ha encontrado que Telefónica cumple con el manejo de este tipo de lenguaje en distintos espacios o puntos de contacto que tienen con sus colaboradores; sin embargo, se reconoce que existe una barrera aún para trabajar como de selección los cuales, parte de las comunicaciones de este proceso, se encuentran en reformulación.

La siguiente tabla muestra la correlación entre la teoría y la información compartida por los administradores y entrevistados del estudio de caso, así como el análisis derivado de esas fuentes.

Tabla 40. Matriz de análisis de Cultura organizacional

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
Flexibilidad laboral	- De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los arreglos en el lugar de trabajo que brindan a los empleadores y empleados más libertad para establecer horarios de trabajo son lo que se entiende por el término "flexibilidad laboral".	Encargados: - Respecto al tema de flexibilidad, se cuentan con guías para líderes en donde se tratan temas sobre la conciliación vida - trabajo respecto a sus colaboradores y la necesidad de empatizar con ellos. Colaboradores: -La mayoría de los colaboradores señala acciones que considera en congruencia con la búsqueda de un mayor equilibrio vida-trabajo, las cuales se ven consolidadas con las acciones para tangibilidad el compromiso desde la organización.	- Respecto a flexibilidad, se deduce la implementación de prácticas que promueven la flexibilidad al momento de administrar sus horarios por medio de la difusión de guías y charlas abordando los temas que se expresan como parte de las vías para alcanzar la corresponsabilidad.

Tabla 10. Matriz de análisis de Cultura organizacional (continuación)

<p>Prevención del acoso en el ámbito laboral</p>	<p>"Las empresas deben demostrar un compromiso firme para poner fin a estas prácticas al instituir políticas para disuadir y castigar el acoso y la conducta sexual inapropiada en el lugar de trabajo" (Aequales, 2020, p. 37).</p>	<p>Encargados: - En general hay lineamientos para prevenir situaciones de acoso y hostigamiento dentro del ambiente laboral.</p> <p>Colaboradores: - Se podría señalar el conocimiento de la existencia de este mecanismo de denuncia dentro de la organización, pero muy pocos hicieron referencia a cuestiones más específicas.</p>	<p>- El tema de prevención del hostigamiento y acoso laboral se presenta sobre los mecanismos de denuncias sobre el tema se debe tener cuidado en asumir la relación entre los pocos o casi inexistentes denuncias y el hecho que las medidas para afrontar esta situación problemática están funcionando. De esta forma, estas acciones fueron validadas con los colaboradores, los cuales destacaron dichas acciones como positivas.</p>
<p>Lenguaje inclusivo</p>	<p>- La OIT (2019) recomienda considerar el lenguaje inclusivo dentro de la Política de igualdad de oportunidades y de trato de la organización, para promover procesos libres de sesgos.</p>	<p>Encargados: - Se promueven temas de acceso a empleo, la clasificación profesional y desarrollo de carrera, así como el fomento de una comunicación inclusiva.</p> <p>Colaboradores: - En general, reconocen el esfuerzo desde la organización por alinear los mensajes y valores que la empresa quiere comunicar y el cómo lo hace para lograrlo. Lo cual ha tenido un impacto positivo en la percepción de los colaboradores.</p>	<p>- El tema de lenguaje inclusivo coincide con lo mencionado por los encargados en relación con el enfoque social interiorizado que tiene la organización, el cual se derivan distintas aristas para el desarrollo de compromiso que la organización tiene con la inclusión. Asimismo, se ve reflejado en el reconocimiento de estos esfuerzos por transmitir estos valores y mensajes mediante sus comunicaciones.</p>

3. Estructura Organizacional

El presente apartado, se desarrollarán los hallazgos encontrados respecto a estructura organizacional. En esta línea, se presenta a continuación las variables de análisis dentro de esta arista: en la que participan las mujeres en el espacio de decisión y promoción interna en el área/organización.

3.1 Proceso de promoción interna en su área/ organización

De acuerdo con Aequales (2020), en las organizaciones donde no hay cuotas de género, el 18% tienen a mujeres en posiciones de mayor autoridad a diferencia de las que cuentan con cuotas de género, donde el indicador aumenta a un 32%. Así, se sugiere que

existen una relación positiva entre las organizaciones que tienen metas de cuotas de género y las que cuentan con una mujer en la posición de mayor autoridad de la organización. De esta manera, resulta importante asegurar que los procesos activamente promuevan la inclusión de las mujeres, la eliminación de sesgos y estereotipos para lograr realmente la equidad (Aequales, 2020).

En esta línea, las encargadas de diversidad están de acuerdo que la existencia de barreras internas dificulta el ascenso de las mujeres y el desarrollo de su potencial en los entornos laborales. Frente a esta situación, se presentan programas que buscan la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, en donde se busca que las participantes puedan desarrollar diversas habilidades, puedan hacer *networking* entre ellas y entre otros directivos de la compañía. De esta forma, Alejandra Segura señala:

Lo que nosotros hemos alineado a lo largo de estos tiempos con nuestras áreas de selección y *onboarding* es que todos digamos desde el momento de que una persona quiere postular a un puesto de Telefónica deben respirar diversidad por así decirlo desde el lenguaje, utilizamos el lenguaje inclusivo, desde las fotografías, siempre buscar presentar a personas de ambos géneros o de ambos sexos, incluso en la manera en cómo saludamos cuando una persona ya está pasando por este proceso (comunicación virtual, 21 de julio del 2021).

Por otro lado, el personal entrevistado concuerda en que la organización lo promueve en la promoción bajo procesos transparentes, como es el proceso de desempeño. Claudia Becerra menciona que es un proceso en donde se toma como punto de partida para la promoción de un colaborador, la calificación de su líder y de sus pares:

En esta evaluación de desempeño, no solo entra digamos que la evaluación de tu líder, sino también la de tus pares ya a nivel de estructuras. Además, digamos que los requisitos, que justamente estaba revisando un proceso interno, tiempo en la posición, tenemos ese tema de la evaluación de desempeño, y son estos dos principales. Bueno por ahí no tener algún tipo de sanción o falta grave para poder

seguir moviéndote dentro de la compañía. (comunicación virtual, 3 de julio del 2021).

En relación con lo expuesto, las acciones realizadas por la organización de estudio respecto al proceso de promoción interna coinciden con la teoría en la medida que existen mecanismos y directrices que permiten el logro de los objetivos. De esta forma, el personal entrevistado destaca que las comunicaciones sobre estos procesos son claras y transparentes.

3.2 Mecanismos de promoción de mujeres en puestos de liderazgo

La segregación laboral por género en los distintos niveles de la estructura de una organización, o en un mismo nivel, es visto como un indicador de las dificultades de las mujeres para progresar en ellas, según la investigación de Aequales sobre la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones. Debido a las consecuencias asociadas a estas dificultades, la gestión de este componente es crucial, ya que puede impedir que los colaboradores avancen a roles mejor remunerados y calificados (Aequales, 2020).

En esta línea, de acuerdo con Alejandra Segura (comunicación virtual, 21 de julio 2021), actualmente cuentan con un 35% de mujeres en posiciones de liderazgo lo cual responde a la meta de tener un mínimo de 30% de mujeres en estas posiciones de forma anual, representando un reto constante para los encargados por el rubro en el que se encuentran. De esta forma, Rocío Villanueva señala:

Tenemos esta meta principal que por lo menos el 30% de personas que están en nuestro comité de dirección es decir vicepresidentes directores etcétera sean mujeres, entonces por ahí por ejemplo tenemos el caso de que es algo que también está rompiendo un poco los paradigmas que tenemos como nuestra directora de Finanzas y nuestra directora de Operaciones ambas son mujeres entonces al ser áreas tan duras usualmente lo que ha venido ocurriendo es que son hombres pero en este caso las dos son mujeres. (comunicación virtual, 21 de octubre del 2021)

Por otro lado, en relación con lo comentado por el personal entrevistado, se destaca como acción importante el programa de mentorías para el personal femenino. Esto les permite realizar *networking* con la directiva, alta gerencia y entre ellas; con la finalidad de lograr compartir experiencias y buenas prácticas:

Se trataba de poder contar con mentoras que te ayudarán a desarrollar tus habilidades y desarrollar tu proyecto laboral dentro de la compañía. O sea, ver cómo eran tus oportunidades de mejora, qué podías ir trabajando, cuáles eran tus fortalezas y cómo poder ir las explotando. Te daban *tips* súper buenos para que sigas trabajando en ello, eso es muy importante. Ayuda muchísimo a poder seguir desarrollando estos talentos de mujeres que se necesitan. (M. Lizarzaburu, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021)

En relación con lo expuesto, la organización de estudio sigue una línea de objetivos en los que respecta a la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo antes de la crisis. En esta línea, se destaca que es comunicada a toda la organización de forma clara, así como también las acciones que se llevan a cabo para lograr esta meta. De esta forma, el personal entrevistado destaca los programas implementados por la organización de estudio como acciones que ayudan a reducir las brechas de género.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la correlación entre la teoría y la información transmitida por los administradores del estudio de caso y los entrevistados, así como el análisis derivado de esta información.

Tabla 51. Matriz de análisis de Estructura organizacional

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<p>Proceso de promoción interna en su área/organización</p>	<p>- En relación con la promoción interna de mujeres, se sugiere la existencia de una relación positiva entre las organizaciones que tienen metas de cuotas de género y las que cuentan con una mujer en la posición de mayor autoridad de la organización (Aequales, 2020).</p>	<p>Encargados: - Están de acuerdo en la existencia de barreras internas que dificultan el ascenso de las mujeres y el desarrollo de su potencial en los entornos laborales. Frente a esta situación, se presentan programas que buscan la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, en donde se busca que las participantes puedan desarrollar diversas habilidades, puedan hacer <i>networking</i> entre ellas y entre otros directivos de la compañía.</p> <p>Colaboradores: - Sobre el proceso de promoción interna en su área/organización, reconocen que existen diferentes formas de ascender. Asimismo, si bien existe una plataforma diferenciada para el movimiento interno, hay otros medios por los cuales se comunican para promover la equidad en las ternas de candidatos a presentar. Por último, el procedimiento es de conocimiento común y es estandarizado.</p>	<p>- Sobre el proceso de promoción interna, lo implementado por la organización coincide con la teoría en la medida que si hay medidas que impulsan el logro de estos objetivos. Asimismo, los colaboradores pueden señalar las acciones y están de acuerdo con ellas.</p>

Tabla 11. Matriz de análisis de Estructura organizacional (continuación)

<p>Mecanismos de promoción de mujeres en puestos de liderazgo</p>	<p>- Sobre la promoción de mujeres en espacios de decisión, según Aequales (2020b) la segregación laboral por género en los diferentes niveles de la estructura de la organización, o en el mismo nivel, se considera un indicador de las barreras para las mujeres en su avance dentro de ellas. Por ello, es relevante gestionar este aspecto debido a las implicancias relacionadas con estos retos que enfrentan las colaboradoras, pues podría dificultar su avance a posiciones mejor remuneradas y calificadas (Aequales, 2020).</p>	<p>Encargados: - Respecto a la promoción de mujeres líderes en la organización, actualmente cuentan con un 35% de mujeres en posiciones de liderazgo lo cual responde a la meta de tener un mínimo de 30% de mujeres en estas posiciones de forma anual, representando un reto constante para los encargados por el rubro en el que se encuentran.</p> <p>Colaboradores: - Sobre la promoción de mujeres dentro de la organización, reconocen la existencia de cuotas de género en posiciones de liderazgo, que esto forma parte de los objetivos y compromisos que la organización plantea en su Política de Diversidad e Inclusión. Finalmente, una porción mencionó las iniciativas para promover el cierre de brechas en este aspecto.</p>	<p>- Sobre la promoción de mujeres líderes. la organización está haciendo frente a los retos señalados por la teoría consultada, lo cual puede ser observado en los indicadores que maneja la organización y confirmado por las acciones afines al cumplimiento de este.</p>
---	---	--	--

4. Gestión del Talento

El presente apartado, se desarrollarán los hallazgos encontrados respecto a Gestión de talento. En esta línea, se presenta a continuación las variables de análisis son ascensos y remuneración, procesos claros y objetivos de contratación, y medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización.

4.1. Ascensos y Remuneración

De acuerdo con la teoría, para una adecuada promoción de ascensos, así como incorporar un enfoque de género en las evaluaciones, se sugiere que la organización cuente con un sistema de valoración objetiva de los puestos de trabajo, por escrito, que se caracterice en medir el valor de cada posición laboral y se asigne una retribución equivalente a este valor (Aequales, 2020; OIT, 2019d).

De manera similar, para la asignación de remuneraciones, se recomienda diseñar un sistema retributivo y de beneficios por escrito, para que pueda estar sujeto a revisión (Aequales, 2020; OIT, 2019d).

En esta línea, la empresa presenta lineamientos en la Política de equidad salarial para el compromiso con temas relacionados al acceso al empleo, clasificación profesional y desarrollo de carrera (Telefónica, 2021c). Las encargadas sí han mencionado la existencia de lineamientos a la hora de hacer las mediciones y cierre de las brechas salariales dentro de la organización, para Alejandra Segura mediante la política:

Con la Política de Equidad Salarial de alguna manera resguardamos que no haya ningún tipo de discriminación salarial a las personas por su género o sexo. (comunicación virtual, 21 de julio de 2021)

Asimismo, para el personal entrevistado señalan que para entrar al proceso de postulación interna para una vacante o recibir una promoción se tiene que cumplir con un tiempo mínimo en su posición y cumplir con un tema de rendimiento, de la cual se obtiene una nota anual, y, en base de la suma de estas dos variables es que tienes la oportunidad de participar en una promoción.

Yo siento que en Telefónica es muy meritocrática, te miden en función a tus resultados, a tus objetivos y uno tiene [...] Yo he crecido en Telefónica, te lo digo porque yo ingresé como joven ejecutiva en Telefónica y he ascendido en base a mi mérito y esfuerzo propio, es una cultura muy meritocrática, que te evalúa en función al desempeño. (J. Huamán, comunicación virtual, 15 de noviembre de 2021)

Sin embargo, algunos mencionaron que el proceso implica tener el apoyo de tu líder de área y dar seguimiento de tu proceso en recursos humanos, así como la existencia de algunas posiciones donde aún no se tiene muy clara la línea de carrera correspondiente al puesto, lo cual limita la posibilidad de ascenso.

Sí hay posibilidades en general para cualquiera que quiera ascender, sin embargo, no es tan fácil por justamente todas estas trabas porque no hay en muchas personas una línea de crecimiento tangible que ellos la pueden entender, ni siquiera Recursos Humanos la sabe porque yo la he vivido en carne propia. Yo les decía

yo tengo este puesto, pero de ahí qué sigue, cómo aspiro, cómo crezco. Me decían “No sé, bueno, la verdad”. Ellos no lo tienen, estoy hablando de hace 3 años, no lo tienen definido y no sé si ahora sí lo tendrán definido. Si es que tú no tienes un jefe que te apoye, que esté detrás de Recursos Humanos, del mismo director de tu área para que obviamente las cosas se muevan, no vas a ascender. (P. Pereira, comunicación virtual, 5 de noviembre de 2021)

Entonces, la empresa, cumple con las recomendaciones dadas por la teoría respecto al tema, están presentes en los lineamientos presentes en las políticas, donde se refleja el interés, como organización, por promover y desarrollar prácticas que tengan una base en la meritocracia y cumplimiento de los requisitos para acceder a las oportunidades que ofrece la organización. Sin embargo, los colaboradores tienen la percepción que para lograr un ascenso e incrementos salariales se necesita de apoyo de los líderes de su área, como también, en algunas posiciones, una falta de ruta para el crecimiento profesional y cargos de toma de decisiones en la organización.

4.2. Procesos claros y objetivos en la contratación

Según la teoría, para se genere un entorno donde se pueda elaborar lineamientos de contratación con perspectiva de género, se debe contar con organizaciones comprometidas en la eliminación de sesgos en sus procedimientos (Aequales, 2020). Por eso, la claridad y comunicación de los lineamientos en los procesos de búsqueda y contratación serán factores decisivos para la reducción de los sesgos inconscientes.

De esta manera, las encargadas entrevistadas comentan que en el procedimiento se utiliza un sistema global de evaluación para personas postulantes a la vacante, el cual tiene como base la replicación de buenas prácticas de la organización, como región, a nivel Hispanoamérica.

En las políticas que tenemos de negocio responsable [...] se habla de temas acceso al empleo, la clasificación profesional, el desarrollo de la carrera temas de sensibilización e información [...]. Entonces sí cabe resaltar que estas dos políticas que te cuento son globales; es decir, el corporativo que está en España trabaja en

estas políticas por supuesto con la mirada de las operaciones locales Perú, Ecuador, Chile, etcétera y digamos aplica para toda la compañía a nivel internacional. Por su supuesto que hay particularidades de repente lo que hago yo por tema del contexto país es diferente. (R. Villanueva, comunicación virtual, 16 de noviembre 2021)

En esa línea, entre las medidas que reflejan el compromiso de la organización se encuentra el contar, por lo menos, con una candidata en los procesos de selección; contar con un panel de entrevistadores diverso y contar con pautas que eviten los sesgos de género (Aequales, 2020b). Por eso, las encargadas mencionan que, durante el proceso de postulación, se toma en consideración dos buenas prácticas. La primera es tener comités evaluadores paritarios para evitar cualquier tipo de sesgo inconsciente, y también, en el listado de finalistas se considera una vacante mujer.

Tenemos los lineamientos de, por ejemplo, selección de que siempre debe haber nuestros comités evaluadores. Siempre son paritarios. Entonces, para de alguna manera, no tener ningún tipo de sesgo de género, y también, cuando tenemos canteras finalistas tiene que haber mínimo una mujer en la cantera finalista. Creo que esos son los dos lineamientos o los dos ejes principales que estamos manejando ahorita en términos de indicadores. (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio de 2021)

En esta línea, el personal entrevistado manifiesta conocer, en mayor medida, la iniciativa de tener en la terna final al menos una candidata femenina. Según señala Jacqueline Huamán:

Lo que hacemos es que, si tratamos de que en las posiciones de liderazgo mínimo allá una mujer en terna, obviamente si es que no ha postulado a ninguna mujer, tratamos un poco de ampliar el margen de postulación y posiblemente sí tenemos que identificar sucesores en las líneas de liderazgo, tratamos de impulsar a que tal

vez alguno de nuestros sucesores mujeres si es que no se ha sumado pues por lo menos está interesada. (comunicación virtual, 15 de noviembre de 2021)

De esta manera, respecto a esta sección, se concluye que la empresa cuenta con lineamientos para un procesos claro y basado en objetivos en la contratación de personal con un enfoque de género. Se identifica que, las encargadas vienen trabajando dos prácticas, como los comités paritarios y una terna final con cuota de género. Aunque actualmente, el personal entrevistado tiene mayor conocimiento del último, debido a que se realiza un ejercicio previo a la última etapa de búsqueda de los cumplimientos de los objetivos del puesto y validación de las personas de acuerdo con sus competencias.

4.3. Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización

Sobre las medida y programas para fomentar tanto la contratación y desarrollo de las mujeres en la organización, Aequales (2020) y OIT (2019d) sostiene que se debe invertir en la capacitación, desarrollo y creación de oportunidades de carrera en todos los niveles, siendo la vía para lograr este objetivo. Debido a eso, se recomienda la implementación de programas para la disminución de las brechas internas, enfocadas a incentivar el liderazgo femenino.

En ese sentido, las encargadas mencionan que se viene realizando, a nivel organizacional, un trabajo de difusión de la participación laboral activa de las mujeres. Esta, mediante la creación de espacios para el desarrollo del talento femenino. Por ejemplo, Alejandra Segura (comunicación virtual, 21 de julio de 2021) menciona sobre programas de rotación de talentos femeninos en diferentes áreas de las empresas y propiciar su visión integral de la empresa.

Otro aspecto importante, son los diferentes programas de liderazgo femenino. Este programa está relacionado con el aspecto de estructura organizacional, pues busca que las mujeres logren ocupar posiciones de liderazgo; y que el programa sirva para el desarrollo de sus habilidades, *networking* entre ellas y el contacto directo con la directiva de la compañía (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio de 2021).

Por parte de los programas enfocado en los *stakeholders* externos, Rocío Villanueva menciona que es un proyecto que impacta directamente sobre su modelo de

negocio, simplemente porque permite apoyar la educación y las oportunidades laborales de las mujeres en el campo de la ingeniería de telecomunicaciones (comunicación virtual, 6 de noviembre de 2021).

En esa línea, el personal entrevistado manifiesta conocer sobre los programas que se llevan a cabo por la organización, con el objetivo de cerrar las brechas internas. Destacan los programas de liderazgo femenino, como menciona Micaela Lizarzaburu:

Este programa se impartió desde Telefónica España y después se trajo a Telefónica Perú, básicamente se trataba de poder contar con mentoras que te ayudaran a desarrollar tus habilidades y desarrollar tu proyecto laboral dentro de la compañía o sea ver cómo eran tus oportunidades de mejora, qué podías ir trabajando, eran tus eran tus fortalezas y cómo poder irlas explotando. Te daban también tips super buenos para que sigas trabajando en ello, eso es muy importante, actualmente, no sé si se hace porque he perdido un toque de contacto con el tema de diversidad en Perú, pero sí sé que es una práctica que se ha hecho muchísimos años y que está súper buena porque esta ayuda muchísimo a poder seguir desarrollando estos talentos de mujeres que se necesitan. (comunicación virtual, 16 de noviembre de 2021)

Por otro lado, el personal entrevistado destaca diferentes programas a *stakeholders* externos de la empresa, resaltan Mujeres en Red, como Liderazgo de Mujeres en etapa universitaria y Niña CEO. Sobre ellos, destacan que las iniciativas prácticas y charlas de empoderamiento de la mujer, así como referentes de externos y lideresas de la misma empresa que relataban su historia de desarrollo, como menciona Alejandra Guevara:

Yo me siento o tocada o me siento parte de algunas de estas iniciativas creo que sería alguna de estas charlas de empoderamiento de la mujer porque en estas charlas si bien venían personas externas también podías ser, podías ver a las mismas lideresas que sean las que cuenten su historia y me gusta porque eran

espacios donde se veía bien real a las líderes y como de por sí ha sido un trabajo bien arduo que lleguen a donde están. (comunicación virtual, 3 de agosto de 2021)

En síntesis, Telefónica más allá de enfocarse en realizar mecanismos y programas de desarrollo focalizado en el cierre de brechas internas. Se enfoca en generar acciones que consoliden de manera integral el cierre de brechas de género en el sector de telecomunicaciones, en consecuencia, en los espacios laborales que influye.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la correlación entre la teoría y la información transmitida por los administradores del estudio de caso y los entrevistados, así como el análisis derivado de esta información.



Tabla 12. Matriz de análisis de Gestión de talento

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
Ascensos y remuneraciones	<p>- En el caso de las remuneraciones, la literatura recomienda diseñar un sistema retributivo y de beneficios por escrito, para que pueda estar sujeto a revisión (Aequales, 2020; OIT, 2019a).</p> <p>- En el caso de los ascensos, se sugiere que la organización cuente con un sistema de valoración objetiva de los puestos de trabajo, por escrito, que se caracterice por medir el valor de cada posición laboral y se asigne una retribución equivalente a este valor (Aequales, 2020; OIT, 2019a).</p>	<p>Encargadas</p> <p>- Sobre el punto, las encargadas mencionan la existencia de una Política de equidad salarial como documento rector para los ascensos y remuneraciones. Así mismo, busca que en la organización no exista ningún tipo de brecha salarial, y tampoco, casos de discriminación por su diversidad de género.</p> <p>Personal entrevistado</p> <p>- Sobre las medidas para promover la equidad en los procesos de ascensos y asignación de remuneraciones, la organización se preocupa por establecer lineamientos al respecto. Sin embargo, los colaboradores entrevistados mencionan que, para casos de ascensos e incremento de remuneraciones, se lleva a cabo un proceso objetivo basado en la meritocracia y un enfoque basado en el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>- La organización, cumple con las recomendaciones dadas por la teoría respecto al tema, están presentes en los lineamientos y políticas, donde se refleja el interés, como organización, por promover y desarrollar prácticas. Los colaboradores reconocen un enfoque de objetivos y resultados para la evaluación de ascensos y remuneración. Sin embargo, manifiestan que existen practicas normalizadas como el seguimiento del líder del área para lograr a ascensos y remuneraciones más competitivas; y finalmente, no se tiene establecido una línea de carrera para todos los puestos de la organización.</p>

Tabla 12. Matriz de análisis de Gestión de talento (continuación)

<p>Procesos claros y objetivos en la contratación</p>	<p>- Para que se pueda generar un entorno donde se puedan elaborar lineamientos de contratación con perspectiva de género, se debe contar con organizaciones comprometidas en la eliminación de estos sesgos en los procedimientos (Aequales, 2020b). Pues, la claridad y comunicación de los lineamientos en los procesos de búsqueda, en la contratación, beneficia en la reducción de los sesgos.</p> <p>- Entre las medidas para fomentar la contratación de mujeres, que reflejan el compromiso de la organización se encuentra el contar, por lo menos, con una candidata en los procesos de selección; contar con un panel de entrevistadores diverso y contar con pautas que eviten los sesgos de género (Aequales, 2020b).</p>	<p>Encargadas</p> <p>- Existen lineamientos dentro de la Política de Diversidad e Inclusión las cuales expresan el compromiso que esta tiene con los temas relacionados al acceso al empleo, la clasificación profesional, política salarial, entre otros. De esta forma, se hace frente al cierre de brechas laborales dentro de la organización.</p> <p>Personal entrevistado</p> <p>- Sobre los procesos claros y objetivos de contratación, los colaboradores reconocen que la organización busca enfocarse en la capacitación y mérito de una persona, mas no en su género, raza, etc. Asimismo, reconocen que el proceso presenta estricta necesidad de contar con un grupo balanceado entre hombres y mujeres a pesar de que el sector sea una masculinizado, teniendo dos líneas de acción (terna de evaluación con paridad de género y cuota de género en la selección final).</p>	<p>- Telefónica cuenta con lineamientos claros de enfoque de género en procesos para la contratación de personal; las encargadas tienen claro la implementación de este enfoque en los procesos relacionados para el logro de los objetivos organizacionales, y; el personal entrevistado, reconocen y aceptan lo comunicado por la organización respecto a los procedimientos para la contratación, sin embargo, reconocen que no conocen todas las acciones que vienen desempeñando en este tema.</p>
---	---	---	---

Tabla 12. Matriz de análisis de Gestión de talento (continuación)

<p>Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización</p>	<p>- Se debe invertir en la capacitación, desarrollo y creación de oportunidades de carrera en todos los niveles es la vía para lograrlo (Aequales, 2020; OIT, 2019a). Por ello se recomienda la implementación de programas para disminución de brechas internas, enfocadas en incentivar el liderazgo femenino interno.</p>	<p>Encargadas</p> <p>- Existen programas dentro de la organización que fomentan la participación laboral activa de las mujeres, así mismo, se desarrollan espacios para el desarrollo del talento femenino. Finalmente, estas iniciativas deben estar alineadas a la cultura organizacional de la empresa, por lo que, la organización realiza espacios de visibilización sobre las barreras y retos que tienen las mujeres.</p> <p>Personal entrevistado</p> <p>- Sobre este aspecto, el personal entrevistado manifiesta conocer sobre los programas que se llevan a cabo por la organización para fomentar el desarrollo de las mujeres, mencionando que no solo está dirigido a personal femenino de la organización, sino también es enfocado a mujeres universitarias, alumnas del colegio, entre otras.</p>	<p>- Telefónica, más allá de enfocarse en un sistema con enfoque de género para la contratación de personal femenino. Están enfocando previamente en el mercado laboral femenino en los espacios de la educación superior y sectores masculinizados, como las ciencias e ingeniería. Asimismo, se enfoca, a nivel de la organización en el desarrollo de su personal femenino, mediante programas de promoción interna, <i>sponsor</i>eo y <i>mentoring</i> de profesional, y finalmente, con sesiones de empoderamiento.</p>
---	---	--	---

5. Gestión de la crisis sanitaria con enfoque de género

Según el informe de Aequales (2020), las organizaciones deben ser conscientes de las dificultades que enfrentan sus socios como resultado de la crisis de salud y adaptar sus respuestas en consecuencia para garantizar la equidad en sus operaciones. En ese sentido, se sugiere considerar el enfoque de género, que puede auxiliar en el proceso de identificación y comprensión de la realidad de las personas, facilitando así la construcción de medidas que acomoden los requerimientos en las implementaciones y cambios realizados al ambiente laboral de los colaboradores. Las acciones de gestión de crisis de

la organización se vieron fortalecidas por esta evaluación del material accesible al público y las entrevistas posteriores.

5.1. Información sensible al género

En este punto, se analizaron las intervenciones realizadas por la organización con las recomendadas por la teoría. El objetivo de tomar en cuenta esta área es para que la organización pueda contar con la información pertinente para el diseño de las estrategias, como las enfocadas en la retención del talento y la no contribución con la profundización de la brecha de género, en específico, la autonomía económica de las mujeres (Aequales, 2021c)

- **Recolección de información sensible al género**

Como se menciona en el marco teórico, un enfoque equitativo debe tomar en cuenta las diferencias, entre las experiencias, de lo recibido por las mujeres y hombres frente a la crisis, para tomar medidas acordes a las necesidades detectadas durante el proceso (Aequales, 2020). Al respecto, la teoría recomienda primero recolectar la información sensible al género, después implementar y sensibilizar (Aequales, 2020).

En la misma línea, los expertos consultados mencionan que las organizaciones han requerido tomar en cuenta las necesidades de colaboradores para poder estructurar planes más coherentes, que puedan estar más acorde con la coyuntura y las limitaciones que se presentaron. En particular, Mauricio Ariza (comunicación virtual, 25 de agosto del 2021) señala la necesidad de investigar si los temas de desigualdad de género están agravando los desafíos generados a partir del confinamiento, con la finalidad de tomar medidas para afrontarlo:

Se busca identificar cuáles son estos motivos por los cuales las colaboradoras, en particular, dejan de colaborar con nosotros y queremos impulsar este es ver si hay temas de desigualdad de género o de sesgos de género que estén motivando a las mujeres en ocasiones abandonar la firma.

Respecto a los encargados de la organización de caso de estudio, se comentó seguir diferentes canales para poder recopilar la información necesaria y generar medidas acordes a sus necesidades. En específico, se mencionó la elaboración de guías para

afrontar los retos de comunicación entre los líderes y sus colaboradores a cargo, para generar un ambiente de comunicación efectiva que sea de apoyo a estos y recabar la información necesaria (Alejandra Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021). Lo comentado va en línea con lo señalado por Patricio Pereira (comunicación virtual, 05 de noviembre del 2021). Como colaborador encargado de las acciones frente al Covid-19 desde Recursos Humanos, resalta el interés de la organización por abordar la situación problemática generada por la crisis de la manera más completa, para su incorporación en la estrategia organizacional; por lo cual, la empresa optó por recolectar información desde varios puntos de vista y de una manera multidisciplinaria:

Durante todo un año cuando salió lo del COVID me encargué de todo el frente COVID que fue locazo porque tú no te imaginas tener una experiencia con eso [...] [La directora] me pidió a mí que llevaría ese tema en un equipo de trabajo con distintas miradas que destacaron seguridad y salud, administración, Business partner, cultura, entonces eso es rico de trabajar en nuestra compañía porque tienes muchas miradas que al final te ayudan a lograr esos objetivos (Patricio Pereira, comunicación virtual, 05 de noviembre del 2021).

De esta manera, el caso de estudio siguió un proceso que articuló diferentes medios para lograr una recolección de información sensible al género efectiva, teniendo como visión el proveer acciones reactivas para responder a los desafíos, pero también, la información se utilizó para el fortalecimiento a las políticas relacionadas, como se explicará más adelante.

- **Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos**

La teoría recomienda una comunicación orientada hacia la empatía o resiliencia entre los líderes y sus equipos; con ello, los empleados se sentirán valorados y comprendidos (Ellingrud et al., 2020; Renjen, 2020). Respecto a lo anterior, las expertas entrevistadas están de acuerdo con la sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos a partir del cambio de ambiente laboral a los hogares, lo cual ha evidenciado la necesidad de establecer límites saludables ante ambos ambientes que están cohabitando.

Sobre las practicas relacionadas con la sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos, la organización articuló una dinámica en particular para atender este aspecto. Según la encargada Alejandra Segura (comunicación virtual, 21 de julio 2021), primero se realizaron guías de sensibilización a los líderes con el objetivo de capacitar a los líderes para afrontar el reto, después se recolecto la información y; por último, se implementaron medidas para gestionar las situaciones problemáticas detectadas. De esta manera, con la información recolectada, los encargados concuerdan con la visibilización dada a las problemáticas a partir de las iniciativas de sensibilización, las cuales sirvieron como base para implementar y adaptar medidas para los colaboradores.

En la misma línea, la premisa fue confirmada por los colaboradores, quienes reconocen las iniciativas implementadas, desde la sensibilización hasta los beneficios laborales adaptados. Entre ellas, a partir de la detección de los desafíos generados por los cambios de modalidad a trabajo remoto, se han habilitado charlas sobre nuevas masculinidades para cuestionar los estereotipos relacionados a la corresponsabilidad. Además, se mencionó la implementación de metodologías ágiles en los procesos como un fuerte impulso para el cambio y adaptación de los procedimientos, con el cual se pudo seguir reforzando los valores de inclusividad en la cultura de la organización.

Asimismo, la iniciativa de digitalización de procesos con la ya contaba la empresa fue un proyecto beneficioso porque facilitó la adaptación de actividades para continuar reforzando la comunicación y los temas de equidad. Por último, su efectividad y las implementaciones generadas a partir de ella serán desarrolladas en los siguientes apartados.

Finalmente, los expertos recomendaron abordar el tema de estereotipos en el entorno laboral y hogares, debido a los cambios generados por la coyuntura. Mediante las guías mencionadas anteriormente, la organización pudo estructurar contenido útil para las charlas y capacitaciones en temas de diversidad y masculinidades. Las cuales han tenido reconocimiento por parte de los colaboradores y permitió a la organización continuar reforzando sus valores y elaborar medidas para mitigar las brechas detectadas.

La siguiente tabla muestra la correlación entre la teoría y la información compartida por los expertos, gerentes y empleados entrevistados en el caso de estudio, así como el análisis derivado de la misma.

Tabla 6. Matriz de análisis de Información sensible al género

Intervención	Teoría	Data	Análisis
Recolección de información sensible al género	Para Aequales (Aequales, 2020), un enfoque equitativo debe tomar en cuenta las diferencias, entre las experiencias, de lo recibido por los hombres y mujeres frente a la crisis. Es decir, se debe recolectar de información sensible al género para tomar medidas acordes a las necesidades competentes y retos que están enfrentando los colaboradores en sus hogares.	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los expertos mencionan que las organizaciones han requerido tomar en cuenta las necesidades de sus colaboradores para poder estructurar planes más coherentes acorde con la coyuntura y las limitaciones que presentan. <p>Encargados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se siguió diferentes medios para poder generar medidas que estén acorde con las necesidades de los colaboradores, entre ellas el sensibilizar para generar un ambiente de comunicación efectiva. <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se resalta el interés de la organización por abordar la situación problemática generada por la crisis de la manera más completa. Por lo cual, la empresa optó por recolectar información desde varios puntos de vista y de una manera multidisciplinaria. 	El caso de estudio siguió un proceso que articuló diferentes medios para lograr una recolección de información sensible al género efectiva, teniendo como visión el proveer acciones reactivas para responder a los desafíos, pero también, la información servirá de base para el fortalecimiento a las políticas relacionadas, como se explicará más adelante.

Tabla 7. Matriz de análisis de Información sensible al género (continuación)

<p>Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos</p>	<p>Se recomienda comunicar con empatía para reforzar la confianza hacia los colaboradores (Aequales, 2020)</p>	<p>Expertos: - La sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos se aborda a partir del cambio de ambiente laboral a los hogares, lo cual ha evidenciado la necesidad de establecer límites saludables ante ambos ambientes que están cohabitando.</p> <p>Encargados: - Las encargadas concuerdan que a partir de las iniciativas de sensibilización se pudo hacer visibles problemáticas que sirvieron como base para implementar y adaptar medidas hacia los colaboradores.</p> <p>Colaboradores: - Concuerdan en que las implementaciones de metodologías ágiles en los procesos fueron un factor relevante en el cambio y adaptación en la compañía, durante la coyuntura. Además de cómo ha sido utilizado para seguir reforzando los valores de inclusividad en la cultura de la organización.</p>	<p>La organización articuló una dinámica en particular para poder atender este aspecto. La teoría recomienda primero recolectar la información sensible al género, después implementar y sensibilizar. Lo confirmado por los encargados fue primero la sensibilización de los líderes para que ellos logren una comunicación efectiva y puedan obtener información de cómo apoyarlos. La premisa fue confirmada por los colaboradores quienes reconocen las iniciativas implementadas. Asimismo, la iniciativa de digitalización de procesos con la ya contaba la empresa fue un proyecto beneficioso porque facilitó la adaptación de actividades para continuar reforzando la comunicación y los temas de equidad.</p>
--	--	--	--

5.2. Adaptación de la medición del desempeño

Se explica como la organización de estudio abordó la adaptación de la manera en la que mide el desempeño dentro de la estrategia para gestionar la crisis.

- **Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento**

McKinsey (2020) señala la relevancia de promover un ritmo sostenible en el trabajo para apoyar a todos los empleados que están enfrentando el agotamiento generado por la crisis. Para lograrlo, los líderes y gerentes deben analizar las expectativas de productividad y rendimiento establecidas antes de la crisis sanitaria, con el objetivo de

reajustar la perspectiva desde la cual se están midiendo e implementar medidas diferenciadas (Aequales, 2021a).

En la misma línea, los expertos consultados están de acuerdo en la necesidad de cambiar los parámetros de medición de desempeño acompañado de un cambio en la percepción de lo que significa la productividad. Al respecto, la experta consultada señala lo siguiente:

La mayoría ha implementado el trabajo remoto, pero se dieron cuenta que el trabajo remoto es prácticamente esclavizante, porque a inicios de la pandemia me acuerdo de que no nos dejaban tranquilas. (...) te solicitaban cosas porque obviamente es como si estuvieses trabajando igual, y tenías cargas y obviamente en esos primeros meses de la pandemia no había gente que te viniera a ayudar con el cuidado de dependientes (V. Moreno, comunicación virtual, 22 de julio del 2021).

Es decir, el impacto inicial del cambio para la reanudación de las actividades dio a notar aspectos relevantes relacionados a la forma en la que se percibe productividad, lo cual llevo a un replanteo de la misma por los efectos negativos que estaba generando en los colaboradores. Asimismo, lo comentado es reforzado por la experta consultada Andrea de la Piedra (comunicación virtual, 26 de julio de 2021), quien comenta la relación entre el aumento de la deserción laboral y la falta de cambios en la manera en la que las organizaciones miden el desempeño bajo la coyuntura, debido a los desafíos que enfrentan por el cambio de modalidad y cómo puede llegar a afectar su desempeño.

Al respecto, en la organización de estudio, los encargados confirmaron que, en el primer año de la crisis las políticas relacionadas al desempeño no sufrieron modificaciones y se implementaron otras medidas reactivas. Al respecto, la encargada confirma lo siguiente:

Por toda la manera en cómo la pandemia se nos vino, pudo haber sido un poco complicado de manejar, pero yo creo que el día de hoy se aplica bastante. De

hecho, nosotros trabajamos básicamente por objetivos más que por un horario que cumplir (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021).

Así, las modificaciones a las políticas relacionadas no se vieron necesarias en un primer momento, debido a que la empresa trabaja bajo lineamientos de cumplimiento de objetivos. Sin embargo, la misma encargada agrega que a partir de la sensibilización a líderes en el tema se ha pedido mayor consideración a la hora de evaluar el desempeño.

Por parte de los colaboradores, se mencionó los posteriores ajustes a los lineamientos a nivel regional a un año de la crisis, desde el corporativo, para el diseño de directrices más adecuadas para la evaluación del desempeño (C. Becerra, entrevista virtual, 06 de agosto del 2021). Pero, la mayoría no menciona cambios en la forma de evaluar tomando en cuenta el contexto de crisis sanitaria. Asimismo, un comentario común es sobre la percepción del proceso de contratación o promoción interna como procesos objetivos, debido a las prácticas de evaluación que involucra la intervención y participación de diferentes actores, desde recursos humanos y distintos líderes del área solicitante (R. Heredia, comunicación virtual, 04 de agosto del 2021). No obstante, también mencionan la oportunidad de mejora del mismo sistema de evaluación con evaluaciones de desempeño que evalúen cumplimiento de objetivos, competencias y conductas (E. Mitta, comunicación virtual, 11 de diciembre del 2021).

De esta manera, con base a la información sensible al género obtenida en el transcurso del confinamiento, la organización no vio necesario modificar estos lineamientos y políticas relacionadas a las expectativas de productividad y rendimiento en un primer momento. Sin embargo, la información recolectada si fue útil para el fortalecimiento de la política. Así, la organización cumplió con las recomendaciones planteadas en la teoría al promover iniciativas en favor de fomentar un ritmo sostenible del trabajo a través de la adaptación de la medición del desempeño, las cuales fueron evidentes a partir de la información recolectada a lo largo de la crisis.

- **Medidas diferenciadas para cuidadores/as una vez se pueda retornar a la presencialidad**

Por otro lado, sobre la implementación de medidas diferenciadas para colaboradores con personas a su cuidado para enfrentar los desafíos de la crisis, los

expertos consultados señalan la oportunidad de implementar acciones para reformular lo que implica la flexibilidad. Con relación a lo anterior, la encargada señala que la organización está buscando la manera de readaptar prácticas diferenciadas para los cuidadores, pues las anteriores no satisfacían sus necesidades (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021). Inicialmente, fueron implementadas de manera reactiva para afrontar la crisis sanitaria, pero muchas se quedaron para seguir apoyando a los cuidadores y padres. Es decir, están siendo readaptadas con la intención de mantenerlas a largo plazo.

Este compromiso se evidencia con la implementación de programas como “Padres *in time*” y “Desconexión digital” los cuales tienen el objetivo de concretar planes y acciones que adapten los nuevos modelos de gestión del tiempo de trabajo a las necesidades de los colaboradores (Telefónica, 2021a). Respecto al segundo, los colaboradores con personas a su cuidado mencionaron el programa como parte de las buenas prácticas que están promoviendo en la organización a favor de la flexibilidad en sus horarios y corresponsabilidad. Por ejemplo, sobre el programa mencionado se encuentran comentarios similares a los de la siguiente colaboradora, Paola Avellaneda (comunicación virtual, 12 de noviembre del 2021):

En mi caso, tengo un hijo pequeño que todavía es lactante, entonces muchas veces tengo que cortar mi horario de trabajo para ir y si bien en la mayoría de las ocasiones mis compañeros lo entienden, pero hay otras en las que estoy entre la espada y la pared entre qué atender primero. Pero a grandes rasgos sí y ahora con el trabajo remoto estamos promoviendo la “desconexión digital” también entonces evitamos enviar correos después de la hora de trabajo, y eso es algo positivo.

Es decir, se comenta como beneficioso el trabajar bajo la modalidad de trabajo remoto y poder usar el bloqueo de horas durante el día de forma que se pueda destinar dicho tiempo a poder atender a tareas de cuidado y así organizar el tiempo de trabajo. Es decir, se sienten apoyados para lograr una mejor gestión y distribución de su tiempo (C. Larrabure, comunicación virtual, 02 de diciembre del 2021)

Sobre la implementación de medidas para enfrentar la crisis, la teoría y los expertos señalan el potencial de implementarlas en sus equipos y, en especial, para aquellas que tienen una persona a su cuidado. Así, las encargadas mencionan las prácticas diferenciadas y readaptadas con la intención de mantenerlas a lo largo del tiempo, las cuales han sido mencionadas por los colaboradores. De esta manera, se puede señalar la ventaja ganada, respecto a las empresas que no tenían estas medidas, pues tienen más experiencia con la implementación, situación similar con las iniciativas de digitalización que ya venían gestándose antes de la crisis sanitaria.

La siguiente tabla presenta la relación entre la teoría y la data comunicada por expertas/os, encargadas y personal entrevistado del caso de estudio, así como el análisis realizado a partir de esta.

Tabla 14. Matriz de análisis de Adaptación de la medición del desempeño

Intervención	Teoría	Data	Análisis
Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento	McKinsey (2020) señala la relevancia de promover un ritmo sostenible en el trabajo para el apoyo a todos los empleados que están enfrentando el agotamiento generado por la crisis. Para lograrlo, los líderes y gerentes deben analizar las expectativas de productividad y rendimiento establecidas antes de la crisis sanitaria, con el objetivo de reajustar la perspectiva desde la cual se están midiendo e implementar medidas diferenciadas (Aequales, 2021a).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre las expectativas de productividad y desempeño comentan que la falta de cambios en la forma de medir el desempeño ha llevado al aumento de la deserción laboral y empeorar la salud mental, debido a los desafíos por la modalidad de trabajo. Por ello, recomiendan cambiar los indicadores de desempeño y orientarlos hacia el cumplimiento de objetivos. <p>Encargados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto a la organización, los encargados confirmaron que en el primer año de la crisis las políticas relacionadas no sufrieron modificaciones y se implementaron medidas reactivas. <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos colaboradores comentaron los ajustes los lineamientos a nivel regional, desde el corporativo, para generar 	Sobre las prácticas para la adaptación de la medición del desempeño, el reajuste de la perspectiva e implementación, para promover un ritmo sostenible en el trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - La teoría y los expertos están de acuerdo en el cambio de perspectiva para la medición del desempeño frente a la coyuntura. Asimismo, con base a la información sensible al género obtenida en el transcurso del confinamiento, la organización vio necesario fortalecer los lineamientos y políticas relacionadas a las expectativas de productividad y rendimiento.

Intervención	Teoría	Data	Análisis
		<p>directrices para la evaluación del desempeño. No obstante, la mayoría no menciono cambios en la forma de evaluar tomando en cuenta el contexto de crisis sanitaria.</p>	

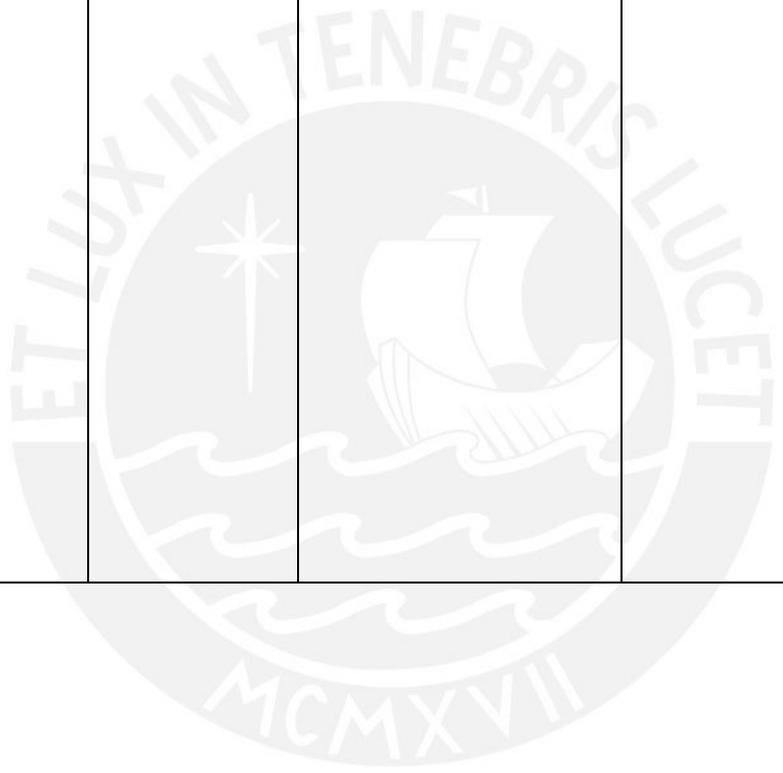


Tabla 14. Matriz de análisis de Adaptación de la medición del desempeño (continuación)

<p>Medidas diferenciadas de retorno a la presencialidad</p>		<p>Expertos: - En relación con las acciones para enfrentar la problemática, reconocen el potencial de implementar medidas diferenciadas para los colaboradores con personas a su cuidado y, con ello, reformular de lo que implica brindar medidas de flexibilidad.</p> <p>Encargados: - Se está buscando la manera de readaptar prácticas diferenciadas para los cuidadores, pues las anteriores no satisfacían sus necesidades. Inicialmente, fueron implementadas de manera reactiva para afrontar la crisis sanitaria, pero muchas se quedaron para seguir apoyando a los cuidadores y padres.</p> <p>Colaboradores: - Muchos colaboradores con personas a su cuidado mencionaron el programa "Desconexión digital" y se sienten apoyados en una mejor gestión y distribución del tiempo.</p>	<p>- Sobre la implementación de medidas para enfrentar la crisis, la teoría y los expertos señalan la oportunidad de implementar acciones para reformular lo que implica la flexibilidad. Así, los encargados mencionan las prácticas diferenciadas y readaptadas con la intención de mantenerlas a lo largo del tiempo, las cuales han sido mencionadas por los colaboradores. De esta manera, se puede señalar la ventaja ganada, respecto a las empresas que no tenían estas medidas, pues tienen más experiencia con la implementación, situación similar con las iniciativas de digitalización que ya venían gestándose antes de la crisis sanitaria.</p>
---	--	--	--

5.3. Fortalecimiento de las políticas de equidad de género

El fortalecimiento de este aspecto es relevante para una adecuada gestión de la organización durante la crisis en la medida que:

El marco que ofrece esta forma de gestión es fundamental para replantear los procesos internos de las empresas y para adaptarse a un nuevo escenario sin dejar a atrás a uno de los actores clave para la recuperación económica: las mujeres (Aequales, 2021, p.17).

Es decir, es un aspecto fundamental para poder diseñar e implementar procedimientos que integren esta perspectiva en la gestión organizacional. Entre las medidas recomendadas para fortalecer las políticas, programas y proyectos que apuntan a la equidad de género, la organización las implementó de la siguiente manera:

- **Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento**

En cuanto al fortalecimiento, la teoría recomienda realizar modificaciones e implementaciones en la gestión debido a los desafíos generados a partir de la crisis, pero entendiendo el potencial que trae la reestructuración de procesos, pues se crean beneficios a largo y mediano plazo (Aequales, 2021a). Según McKinsey (2020), entre las intervenciones con un mayor potencial de fortalecimiento se encuentran, la implementación de protocolos de ciber acoso, el cual se ha adaptado al escenario de virtualidad.

En la misma línea, los expertos señalan la necesidad de implementar protocolos y prácticas para hacer frente a este tipo de situación problemáticas producto de la coyuntura. Así, ellos están de acuerdo en el surgimiento de una nueva modalidad de acoso, ya que estas no desaparecieron, sino estas se trasladaron y adaptaron al entorno virtual. Al respecto, el experto consultado, Carlos Villaseñor (comunicación virtual, 14 de julio del 2021) detalla el tipo de situaciones problemáticas relacionadas al tema:

Quando tú trabajas en línea lo más probable es que te va a tocar más acoso virtual, enviando un mail inapropiado o por chat del trabajo, o que te envían una foto que tú nunca pediste. Como organización tengo que estar vigilando que mis empleados estén cómodos y estén a salvo, y también con lo del acoso laboral que obviamente va a depender mucho de que la víctima tenga el valor de denunciar, porque también no te puedes dar cuenta. (...) la credibilidad es muy importante en casos de abuso sexual y hostigamiento laboral porque si la víctima no cree que sea segura, no va a denunciar.

En otras palabras, las organizaciones deben estar atentas a estas nuevas formas de acoso y hostigamiento laboral para comunicar de manera sensible y efectiva, con el objetivo de prevenir las situaciones descritas.

La organización como parte de sus iniciativas de un entorno digital seguro y su compromiso con el uso responsable de las tecnologías habilitó el curso interactivo online

llamado “Alto al Ciberacoso” dirigido a adolescentes, niñas y niños (Telefónica, 2021c). En contraposición a lo anterior, los encargados señalan que las políticas de acoso y hostigamiento de la empresa no han sido actualizadas; es decir, estas no han pasado por modificación alguna de sus protocolos. Asimismo, parte de las razones mencionadas están relacionadas a la estructuración del mismo, pues los indicadores de evaluación de desempeño están basados en el cumplimiento de objetivos y es un tema en el cual se estaba trabajando a nivel regional, cuyos cambios fueron implementados al siguiente año.

Sin embargo, se han generado talleres virtuales para los hijos de los colaboradores en el tema recomendado por abordar, que es el ciberacoso (Rocío Villanueva, comunicación virtual, 06 de noviembre del 2021).

Del mismo modo, los colaboradores confirman lo señalado por los encargados, pues no se han reforzado temas adicionales relacionados al tema, como el recomendado por la teoría. No obstante, en general, los colaboradores conocen la Política de acoso y hostigamiento.

Lo comentado por los encargados y colaboradores en torno a las medidas para abordarlo no es congruente con lo recomendado por la teoría y los expertos consultados. Para la organización no fue un tema prioritario a implementar o fortalecer en una primera instancia como medida hacia los colaboradores. Asimismo, conviene subrayar, la actualización realizada a la Política de diversidad e inclusión del año 2021 de Telefónica (2021), ya que se resalta el aspecto de promover condiciones laborales que eviten el acoso laboral presencial y digital. Ello evidencia la necesidad de la implementación del protocolo desde el inicio como parte de la estrategia ante la crisis.

- **Nuevas prácticas para la contratación**

La guía de buenas prácticas de la OIT (2019a) propone lo siguiente: "[Debido a que] las culturas organizacionales, a través del establecimiento de normas en el entorno laboral, forman hábitos y asignan responsabilidades, [...] [las cuales impactan] el crecimiento de los empleados" (p. 9). Además, las organizaciones deberían procurar proporcionar a los colaboradores una cultura firme que fomente oportunidades y trato equitativos (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000). Es decir, una crisis puede ser una oportunidad para lograr un mejor entorno laboral, tener un buen efecto en el ámbito social, creando valor con la actitud y la estrategia correctas.

Así, en cuanto a los cambios en la forma en la que se trabaja y sus adaptaciones por el contexto de crisis y de acuerdo con lo sugerido por los expertos, la coyuntura ofrece la oportunidad de reestructurar procesos para fortalecer políticas y con ello fomentar procedimientos libres de sesgos. Como señala la experta consultada, Pía Oleano (entrevista virtual, 20 de agosto del 2021), se abre la posibilidad de implementar procesos más inclusivos como los detallados a continuación:

Antes la entrevista era presencial, pues ahora será virtual, y en eso generalmente, más allá de la adaptación a la virtualidad para las entrevistas (...) Un eje bastante potente cuando uno trabaja una ruta de diversidad e inclusión de género es el de selección incluyente. Entonces hay prácticas que tienen empresas; por ejemplo, tener siempre una mujer en la terna final para cualquier puesto de trabajo (...) eso genera visibilidad y genera más trabajo a la persona de reclutamiento porque va a tener que buscar mujeres que postulen a los puestos y sobre todo en sectores duros es más complicado, pero no es que no exista. Otra buena práctica en temas de selección es ser CV ciego.

En la misma línea, los encargados entrevistados comentaron las iniciativas a mejorar en relación con los procedimientos de reclutamiento y selección; así como otros para acceder a nuevos talentos. En particular, se mencionan iniciativas a implementar como el CV ciego, para fortalecer los procesos de reclutamiento y fomentar procesos inclusivos (R. Villanueva, comunicación virtual, 06 de noviembre del 2021). Así como otras prácticas para aprovechar la coyuntura, como el programa de liderazgo femenino y otras modalidades de contratación a distancia. Lo anterior, con el objetivo de incentivar la descentralización de los puestos y atraer talento, que de otra manera no podrían acceder por limitaciones geográficas (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021).

Al respecto, los colaboradores reconocen algunas iniciativas mencionadas y tienen una percepción positiva. En concreto, la colaboradora Líder de Selección, *onboarding* y marca empleadora de Telefónica en Perú, que trabajó en las implementaciones lo confirma:

La forma de que, al momento de postular a una vacante nuestra, no necesariamente se te pida este tema del género que para algunos no es pues vital y de hecho por nuestro sistema global que usamos es un requisito; entonces, estamos explorando nuevos sistemas que nos permitan tener un CV, creo que se suele conocer como ciego para no estar colocando fotos o género, cosas que podrían sesgar algún líder tal vez en la selección del proceso (C. Becerra, entrevista virtual, 06 de agosto del 2021).

Asimismo, muchos reconocen el interés de la organización por romper barreras de acceso a posiciones laborales en sus convocatorias, para la contratación de nuevos talentos. Por ejemplo:

En el último programa de prácticas se expandió el programa hasta personas de Arequipa, personas de Chiclayo, personas de osea se trata siempre poder integrar o poder tener diversidad de perfiles que ayuden también a encontrar el equilibrio y encontrar también seguir velando por los objetivos ya a la par que las personas también pueden seguir oportunidades teniendo que los beneficie. Sobre todo, por el contexto de trabajo remoto que eso ha sido un golazo para la gente que no está físicamente en Lima (M. Lizarzaburu, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021).

Es decir, al igual que la colaboradora, muchos reconocieron las otras prácticas como novedosas y con gran oportunidad de impacto.

En resumen, de acuerdo con lo sugerido por los expertos y la teoría, la coyuntura ofrece la oportunidad de reestructurar procesos para fortalecer políticas y con ello fomentar procedimientos libres de sesgos. En la misma línea, los encargados mencionaron las iniciativas a mejorar con relación a los procedimientos de reclutamiento y selección; así como otros para acceder a nuevos talentos. Al respecto, los colaboradores reconocen algunas iniciativas mencionadas y tienen una percepción positiva. De esta

manera, la organización ha utilizado la virtualidad como ventana de oportunidad para acelerar la implementación de los procesos, promover procedimientos libres de sesgos y romper las barreras de acceso al nuevo talento.

El siguiente cuadro resume el estudio del aspecto actual a intervenir para la gestión de crisis, teniendo en cuenta la teoría, los expertos consultados y los hechos obtenidos de la empresa.

Tabla 8. Matriz de análisis de Fortalecimiento de las políticas de equidad de género

Intervención	Teoría	Data	Análisis
Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento	En cuanto al fortalecimiento, la teoría recomienda implementar cambios en la gestión de los desafíos generados a partir de la crisis, pero entender el potencial que trae la reestructuración de procesos crea beneficios a largo y mediano plazo (Aequales, 2021a). Según McKinsey (2020), entre las intervenciones con un mayor potencial de fortalecimiento se encuentran, la implementación de protocolos de ciber acoso, el cual se ha adaptado al escenario de virtualidad; así como los cambios en la forma en la que se trabaja y sus adaptaciones por la coyuntura, para articular una mayor variedad de opciones con la finalidad de atraer talento.	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están de acuerdo en el surgimiento de una nueva modalidad de acoso, ya que estas no desaparecieron, sino se trasladó y adaptó al entorno virtual. Frente a esto, las organizaciones deben estar atentas, para comunicar de manera sensible y efectiva los canales de denuncia. <p>Encargados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambas encargadas señalan que las políticas de acoso y hostigamiento de la empresa no han sido actualizadas. <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general los colaboradores conocen la Política de acoso y hostigamiento; sin embargo, algunos señalan que no se han reforzado temas adicionales últimamente, como el acoso virtual. 	<p>En relación con las acciones para el fortalecimiento de las políticas a favor de la equidad de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo recomendado por los expertos señala la necesidad de implementar protocolos y prácticas para hacer frente a este tipo de situación problemáticas producto de la coyuntura. Sin embargo, los encargados señalan que la organización no ha modificado sus protocolos. Asimismo, los colaboradores lo confirman, pues no se han reforzado temas adicionales relacionados al tema, como recomienda la teoría. De esta manera, para la organización no ha sido un tema prioritario para implementar y fortalecer en una primera instancia.

Tabla 15. Matriz de análisis de Fortalecimiento de las políticas de equidad de género (continuación)

<p>Nuevas prácticas de contratación</p>	<p>La guía de buenas prácticas de la OIT (2019a) propone que "se debe ayudar a desarrollar una cultura empresarial que fomente la igualdad de oportunidades y de trato en la empresa" (p.9); ya que las culturas organizacionales, al instaurar normas el entorno laboral, generan hábitos y asignan roles, los cuales influyen en el desarrollo de los colaboradores (Barberá Heredia, Sarrió y Ramos, 2000). Por lo tanto, si se maneja adecuadamente, esta crisis puede transformarse en una oportunidad para avanzar, tener un buen efecto social y crear valor.</p>	<p>Expertos: - Los expertos señalan que las organizaciones están aprovechando el contexto de virtualidad para implementar mejores prácticas, como el reclutamiento y selección, para promover procedimientos libres de sesgos.</p> <p>Encargados: - Mencionan iniciativas a implementar, como el CV ciego, para fortalecer los procesos de reclutamiento y fomentar procesos inclusivos. Asimismo, otras prácticas para aprovechar la coyuntura tienen el objetivo de incentivar la descentralización de los puestos y atraer talento que de otra manera no podrían acceder.</p> <p>Colaboradores: - Los colaboradores que están trabajando en las implementaciones confirman lo mencionado. Asimismo, muchos reconocieron las prácticas como novedosas y con gran oportunidad de impacto.</p>	<p>De acuerdo con lo sugerido por los expertos y la teoría, la coyuntura ofrece la oportunidad de reestructurar procesos para fortalecer políticas y con ello fomentar procedimientos libres de sesgos. En la misma línea, los encargados mencionaron las iniciativas a mejorar en relación con los procedimientos de reclutamiento y selección; así como otros para acceder a nuevos talentos. Al respecto, los colaboradores reconocen algunas iniciativas mencionadas y tienen una percepción positiva. Así, la organización ha utilizado la virtualidad como ventana de oportunidad para acelerar la implementación de los procesos, promover procesos libres de sesgos y romper las barreras de acceso al nuevo talento.</p>
---	--	--	---

5.4. Mujeres en espacios de decisión

Escuchar a las mujeres es relevante para poder ofrecerles alternativas adecuadas y, con ello, apoyarlas de manera efectiva (Aequales, 2021a). Entre las medidas recomendadas para gestionar la crisis con enfoque de género, la organización las implementó de la siguiente manera:

- **Creación de un comité de crisis con representación**

La consultora McKinsey (2020) señala la importancia de no perder el progreso ganado, pues las mujeres de alto nivel tienen un impacto enorme y significativo en la cultura de una empresa; por ello, la implementación de un comité de crisis que se dé la tarea de abordar, apoyar y sensibilizar es relevante y para continuar con la estrategia que se venía llevando bajo el enfoque de género. Asimismo, se recomienda la implementación de un centro encargado de liderar las acciones para abordar la crisis como una práctica resiliente en la planificación de la continuidad del negocio (Aequales, 2021a; Ellingrud et al., 2020; Renjen, 2020).

En la misma línea, los expertos consultados están de acuerdo con la necesidad de implementar un equipo o comité para hacer frente a la crisis, de la mano con los lineamientos para promover la equidad. En general, recomiendan como práctica primordial el armar equipos o comités de Crisis de emergencia para tomar medidas por el Covid-19. Asimismo, se buscaba incorporar a las mujeres en equipos con la finalidad de implementar medidas con perspectiva de género. En particular, el experto consultado señaló lo siguiente:

Los comités que se armaron de emergencia para tomar medidas por el Covid-19 existía una subrepresentación de mujeres. O sea, tendía a ver más hombres que mujeres dentro de los comités, y por eso, estos comités [que] están diseñados para reajustar la empresa o cuáles son sus prioridades frente a la crisis, [...] inevitablemente va a afectar las prioridades de equidad de género (C. Villaseñor, comunicación virtual, 14 de julio del 2021).

Así, introducir estas medidas puede ser relevante, pero puede llegar a ser poco efectiva si no hay representación de la diversidad y equidad dentro del equipo que lo conforma.

Al respecto, desde la organización los encargados señalan que la gestión de la crisis bajo el enfoque de género se vio desde dos frentes; el *Diversity Council* para los lineamientos generales a nivel región y; a nivel país, en los grupos para recabar información y adaptar las medidas al contexto, donde la empresa desarrolla sus

operaciones. Respecto al primer frente, durante el periodo de crisis comenzó el proceso de cambio de modelo estratégico que se tenía previsto, por una gerencia que funcione a nivel Latinoamérica para la gestión de los temas de DEI:

De hecho, la empresa [...], desde hace 4, 5 meses más o menos, ha sufrido cambios estructurales a nivel regional, de hecho, las operaciones de Latinoamérica, nos estamos consolidando a nivel Hispanoamérica. [...] Ahora como lo venimos haciendo es que hay un área de recursos humanos Hispanoamérica, dentro de esta área hay una gerencia donde se ven los temas de diversidad, equidad, inclusión, que es donde estoy yo y también desde un área regional a nivel Hispanoamérica de sostenibilidad, también se lleva la arista de diversidad. Entonces, digamos que ahora lo estamos viendo un poco más a nivel regional, pero sin perder el foco en cada operación (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021).

Es decir, para la organización es estratégico consolidar procesos a nivel corporativo con apoyo de expertos y los representantes pueden adecuarlo a su realidad.

Respecto al segundo, se abordaron las medidas para la planificación de la continuidad del negocio y la gestión de la crisis en los países en coordinación con el comité a nivel regional. En particular, el colaborador líder de la iniciativa en Perú comentó sobre la conformación del equipo multidisciplinario encargado de afrontar la crisis, en el cual se buscó tomar en cuenta variables que pudiesen impactar en la continuidad del negocio, los colaboradores y su desempeño (Patricio Pereira, 05 de noviembre del 2021).

En la misma línea, el cambio de modelo es conocido por gran parte de colaboradores, quienes resaltan la promoción de este y su funcionamiento.

Tenemos un comité de diversidad global que se llama el *Diversity Council* que está liderado además por la directora de Hispanoamérica de finanzas, ella es la *Diversity Council* de Telefónica, además, de tener su rol financiero y es un orgullo que sea una mujer quien tiene este puesto también ella tiene el rol de ser la líder,

el sponsor de diversidad en la compañía (X. Gil, entrevista virtual, 11 noviembre 2021)

Asimismo, otro aspecto relevante señalado por los colaboradores fue la búsqueda de reflejar la paridad en la conformación del comité, lo cual generó una percepción de compromiso con los lineamientos de diversidad y equidad de la estrategia para la gestión de la crisis. Esta percepción se ve reforzada por comentarios de los colaboradores como el siguiente:

Cuando tenemos, nosotros, transmisiones en vivo con los directores y el gerente general, entonces participa todo el comité de dirección y ahí como que se ven ahí se ve la paridad, se ve la equidad porque justamente se ven tanto de directores como directoras igual (R. Villanueva, comunicación virtual, 06 de noviembre del 2021).

De esta manera, la organización cumple con las recomendaciones para gestionar la crisis de una manera peculiar, coincidiendo con el proyecto de implementación del nuevo modelo, para abordar los temas de diversidad, equidad e inclusión. Al mismo tiempo, se evidencia los esfuerzos de la organización por dar a conocer sus esfuerzos de comprometerse con la estrategia para la gestión de la crisis. La iniciativa ha logrado reconocimiento gracias a las estrategias de promoción utilizadas por la organización y cómo los colaboradores perciben lo que hace la organización para demostrar el compromiso con el enfoque.

- **Sensibilización sobre la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis**

Según Renjen (2020), Deloitte cree que los líderes emocionalmente inteligentes pueden aportar un componente crucial de resiliencia a la mesa en tiempos de crisis al reconocer el efecto que tiene la incertidumbre en las personas que dirigen la empresa. Así, sobre el enfoque de liderazgo adecuado para una gestión estratégica de la crisis, los expertos señalan que la crisis ha demostrado la necesidad de un liderazgo empático, para continuar reforzando los lineamientos y adaptando los necesarios para hacer frente a la

crisis. Es decir, están de acuerdo con la promoción de un liderazgo resiliente para reforzar y adaptar. Al respecto, el experto consultado señala:

Buscamos la corresponsabilidad familiar y en torno a los hombres [...] Al mismo tiempo lanzamos una de liderazgo incluyente en tiempos de crisis que va muy ligado a todo lo relacionado con liderazgo empático y asertivo. [...] Asimismo, uno de los principales retos que realmente [tuvimos fue] concientizar a los líderes y a los gerentes que las personas tienen proyectos de vida individuales y que tienen el derecho a la desconexión (Ariza, comunicación virtual, 16 julio 2021).

Por el lado de los encargados se comentó la actualización de la Política, así como la articulación de prácticas para promoverlo. Sobre la primera, las encargadas mencionan la modificación de la política de Diversidad e Inclusión para la actualización de los compromisos. En relación con la sensibilización de los líderes, para afrontar la crisis la estrategia requirió el alineamiento de los líderes hacia un liderazgo más empático:

[Se generaron] guías para nuestros líderes, donde de alguna manera se les solicitaba empatizar; bueno, primero conocer la realidad de cada uno, de sus trabajadores y luego realizar acciones muy tangibles para ellos [...] Creo que el reto fue ese; de alguna manera, tener a todos los líderes alineados, sensibilizados, que empaticen con realidades distintas y que creo conforme pasando el tiempo lo hemos ido logrando (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021).

Dicho de otro modo, la organización prestó importancia, dentro del plan de acción, el abordar el tema de las diferentes necesidades en sus diversos grupos de colaboradores frente a la crisis. Asimismo, la estrategia siguió el sensibilizar a sus líderes en el tema y su importancia, con el objetivo de capacitarlos para abordar y dar respuesta a los colaboradores a cargo de la manera efectiva. En relación con lo anterior, Jean Pierre Lama (comunicación virtual, 09 de noviembre del 2021), colaborador del área de recursos humanos confirma lo anterior y detalla lo siguiente:

Igual nosotros hicimos un proceso de acompañamiento a los líderes para que puedan tener un estilo de comunicación para este contexto de trabajo, en ese entonces remoto [...] Entonces, una serie de beneficios y características que lo que hace es habilitar al trabajador para hacer un buen trabajo y habilitar al líder para que pueda tener un liderazgo donde esa flexibilidad le permite al trabajador sentirse cómodo, pero a su vez asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, muchos colaboradores reconocen el enfoque impulsado en sus líderes en línea con otros aspectos de la estrategia general para hacer frente a la crisis. No obstante, algunos comentan las trabas presentadas en la comunicación entre los colaboradores y sus líderes; por ejemplo, la colaboradora entrevistada comenta lo siguiente:

A veces pensaría que la transformación no es tan rápida como me gustaría que fuera, somos muy políticos, ponte un área tiene grandes oportunidades de mejora, pero depende de la otra y no somos capaces de pedir ayuda o de ayudar a corregirlo sus problemas. También somos muy recelosos con nuestros errores entonces el tema del aprendizaje nos viene lento y nos golpea duro (Desulovich, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021).

En otras palabras, la colaboradora señala la lentitud de transformación de algunos procesos, la existencia de trabas para comunicar al líder situaciones problemáticas, lo cual genera una barrera para la mejora continua, a pesar de la comunicación horizontal por el sentido de comunidad creado entre colaboradores con personas a su cuidado como se comentará en el desarrollo del siguiente apartado.

Así, lo señalado por la teoría y los expertos es congruente con lo señalado por los encargados, pero los esfuerzos aun no llegan del todo a los colaboradores, aún se observan trabas en la comunicación hacia los clientes internos de estas iniciativas que pueden repercutir en el logro de las iniciativas y su implementación, lo cual es un punto relevante por mejorar.

Para comprender mejor el proceso de interpretación, presentamos una tabla que proporciona un análisis matricial de las relaciones entre la teoría, los hechos y la interpretación.

Tabla 16. Matriz de análisis de Mujeres en espacios de decisión

Intervención	Teoría	Data	Análisis
Creación de un comité de crisis con representación	La consultora McKinsey (2020) señala la importancia de no perder el progreso ganado, pues las mujeres de alto nivel tienen un impacto enorme y significativo en la cultura de una empresa; por ello, la implementación de un comité de crisis que se dé la tarea de abordar, apoyar y sensibilizar es relevante y con ello continuar con la estrategia que se venía llevando bajo el enfoque de género. Asimismo, la implementación de un centro encargado de liderar las acciones para abordar la crisis como una práctica resiliente en la planificación de la continuidad del negocio (Aequales, 2021a; Ellingrud et al., 2020; Renjen, 2020).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una de las prácticas primordiales fue armar equipos o comités de Crisis de emergencia para la gestión de crisis por el Covid-19. Asimismo, se debe incorporar a las mujeres en equipos con la finalidad de implementar medidas con perspectiva de género. <p>Encargados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coincidiendo con el periodo de crisis, comenzó el proceso de cambio de modelo estratégico que se tenía previsto, por una gerencia a nivel Latinoamérica para los temas de DEI. <p>Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores refieren una percepción positiva sobre la creación del comité global "Diversity Council" a nivel regional con el objetivo de establecer lineamientos a nivel regional y adaptarlas al contexto, a nivel país. 	<p>Sobre las prácticas para impulsar a las mujeres en espacios de decisión, para evitar el retroceso ganado en equidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre la creación de un del comité centralizado para afrontar la crisis, lo recomendado por la teoría y los expertos es congruente con lo implementado, coincidiendo con el proyecto de implementación del nuevo modelo. La iniciativa ha logrado reconocimiento gracias a las estrategias de promoción utilizadas por la organización.

Intervención	Teoría	Data	Análisis
Sensibilización sobre importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis	Según Renjen (2020), para Deloitte un enfoque esencial en una crisis es reconocer el impacto que la incertidumbre está teniendo sobre las personas que impulsan la organización; por ello, en esos momentos, los líderes resilientes pueden aportar el aspecto de inteligencia emocional que es fundamental para abordarla.	<p>Expertos:</p> <p>- Se necesita un liderazgo resiliente que se enfoque en reforzar los lineamientos y adaptar los necesarios para hacer frente a la crisis.</p> <p>Encargados:</p> <p>- Se menciona la modificación de la política de DEI, para la actualización de los compromisos.</p> <p>Asimismo, para afrontar la crisis la estrategia requirió el alineamiento de los líderes hacia un liderazgo más empático.</p> <p>Colaboradores:</p> <p>- Se están adoptando medidas a partir de la sensibilización de los colaboradores que ejercen funciones de liderazgo, y bajo un enfoque de género en la estrategia para abordar la crisis. Pero, hay trabas en la comunicación, las cuales exacerbadas por los procesos de transformación que aún se están implementando.</p>	Sobre el enfoque de liderazgo adecuado para una gestión estratégica de la crisis la organización cumple con las recomendaciones hechas de manera peculiar, pues coincidió con el cambio del modelo de gestión estratégica para abordar los temas de diversidad, equidad e inclusión. Al mismo tiempo, se evidencia los esfuerzos de la organización por dar a conocer sus esfuerzos en el tema. Sin embargo, aún existen trabas en la comunicación entre los líderes y sus colaboradores a cargo que podrían dificultar y restar efectividad a las medidas implementadas.

5.5. Valoración del cuidado

La teoría consultada está de acuerdo con el reconocimiento del trabajo de cuidado no remunerado como un activo fundamental para el funcionamiento de la sociedad, sobre todo durante la crisis sanitaria (Aequales, 2021a; OIT, 2021). Entre las medidas recomendadas para tomar en cuenta la valoración del cuidado en la gestión de la crisis con enfoque de género, la organización las enfocó de la siguiente manera:

- **Rediseño de protocolos de retorno**

La teoría recomienda el rediseño de protocolos de retorno y las medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis, debido a su potencial de promover entornos laborales más equitativos e innovadores (Aequales, 2021a). Al mismo tiempo, los

expertos lo corroboran al comentar sobre el potencial del cambio de modalidad de trabajo, pues más que una medida reactiva, los cambios propuestos para la reactivación de actividades pueden convertirse en una alternativa a largo plazo e, incluso, una nueva normalidad; por lo cual, las herramientas digitales son un gran aliado. Por ello, están de acuerdo en la flexibilidad y la virtualidad como uno de los aspectos a reforzar en las organizaciones frente a los nuevos desafíos presentados por el confinamiento y el home office. Sin embargo, comentarios como el de Andrea de la Piedra (comunicación virtual, 26 de julio de 2021) resaltan la importancia del espacio para la socialización que ofrecía la presencialidad, por lo que se sugiere a las organizaciones el diseño de formatos híbridos como una alternativa para generar un equilibrio trabajo-vida de los colaboradores.

En la Memoria Anual del 2020 de la organización se resalta la implementación del trabajo remoto para el 90% de los equipos y las herramientas necesarias para facilitar el cambio de modalidad de trabajo (Telefónica, 2021). Así como la implementación de protocolos para los colaboradores cuyas actividades requerían su presencia en las operaciones.

Interacción directa: A los colaboradores que por necesidad debían estar presentes en las operaciones se les proporcionó insumos e instrucciones detalladas para ayudarlos a moverse con facilidad y seguir las reglas durante la emergencia.

- +3,700 pruebas COVID-19 tomadas de manera semanal
 - Equipos de protección personal (EPP's) de acuerdo con el rol en el trabajo
 - 140 vehículos a disposición para transportar a nuestros colaboradores
- (Telefónica, 2021)

Al respecto, los encargados señalan las iniciativas implementadas o modificadas por la migración del ambiente laboral hacia la virtualidad. Por ejemplo, ellos señalan las actividades de los programas como *Women in Leadership*, procesos y procedimientos de diferentes áreas que anteriormente se realizaban de manera presencial se vieron interrumpidas y fueron adaptadas a formatos que cumplieran con la normativa, para adecuarse a los protocolos de crisis sanitaria. Asimismo, comentaron, se dio pie a la implementación de programas innovadores con la masificación del trabajo remoto y la adaptación a la virtualidad. El cual, llevado de la mano con medidas de apoyo generadas

por la crisis sanitaria incrementaron las oportunidades de crecimiento de los colaboradores (A. Segura, comunicación virtual, 21 de julio 2021).

Por el lado de los colaboradores, algunos tienen la percepción que no había un plan claro para el retorno de las actividades, el cual se fue planificando en la marcha. En particular, se comenta que no se ha tenido un plan claro de retorno a las instalaciones de la organización, ya que no han existido comunicaciones claras al respecto (José Gutiérrez, comunicación virtual, 14 de diciembre del 2021). No obstante, la mayoría resalta la flexibilidad obtenida con el cambio y el proyecto de digitalización como un acierto para el retorno a las actividades, por ejemplo:

Parte del día la pasamos en reuniones que es algo que también se ha incrementado un poco más en este contexto porque es la única manera de poder comunicarte con otras personas que no ves como antes en la oficina; sin embargo, creo que también la pandemia me ha ayudado a tener mucha más flexibilidad, creo que ha sido mucho más o es mucho más tangible poder decir que trabajamos por objetivos ya que digamos que no es que haya un control (A. Ramírez, comunicación virtual, 10 de diciembre del 2021)

De manera general, el sujeto de estudio está realizando implementaciones que cumplen con los objetivos de la teoría revisada. Están ofreciendo alternativas, para la reanudación de actividades, tomando en cuenta los recursos disponibles. Para la mayoría genera satisfacción por la flexibilidad obtenida, la cual es un aspecto valorado por los colaboradores en esta coyuntura que les ha generado un desafío en la distribución del trabajo no remunerado. Sin embargo, todavía se generó una sensación de malestar provocado por la planificación en marcha.

- **Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis**

El enfoque postula que la protección inmediata de la salud y la seguridad de los empleados es de suma importancia, seguida de su seguridad financiera (Aequales, 2021a; Renjen, 2020).

Para los expertos, las prácticas de la gestión de la diversidad durante la crisis sanitaria, lejos de ser olvidados, deben ser fortalecidas y llevadas a cabo con mayor fuerza por medio de una mayor comunicación. Al respecto, el impacto inicial del cambio para la reanudación de las actividades dio alerta sobre cómo el cambio de modalidad de trabajo podía afectar anímicamente a los colaboradores, lo cual llevó a repensar manera en las cuales las organizaciones pueden apoyarlos:

La mayoría ha implementado el trabajo remoto, pero se dieron cuenta que el trabajo remoto es prácticamente esclavizante, porque a inicios de la pandemia me acuerdo de que no nos dejaban tranquilas. (...) te solicitaban cosas porque obviamente es como si estuvieses trabajando igual, y tenías cargas y obviamente en esos primeros meses de la pandemia no había gente que te viniera a ayudar con el cuidado de dependientes (V. Moreno, comunicación virtual, 22 de julio del 2021).

Asimismo, las comunicaciones entre los colaboradores y las organizaciones tuvieron que adaptarse al cambio de modalidad de trabajo y, según la experta consultada, fue un proceso complicado (P. Oleao, comunicación virtual, 20 de agosto del 2021).

La organización de estudio impulsó prácticas para el trabajo remoto, como el desarrollo de contenidos útiles para sobrellevar el trabajo remoto y de prevención para el contagio del virus; así como la implementación de una aplicación llamada “Movistar Contigo” para el registro del estado de salud de sus colaboradores (Telefónica, 2021c): Al respecto, los encargados señalan la implementación de medidas para apoyar a colaboradores, tomando en cuenta el impacto desigual. Entre las cuales se encuentran priorizar la flexibilidad laboral con sus aspectos diferenciados, el trabajo remoto, salud mental y ocupacional. En particular, la encargada entrevistada, señaló:

Desde el área de personas ha habido distintas iniciativas enfocadas en el bienestar del colaborador por el tema del trabajo remoto, apoyo a los trabajadores en general o apoyo psicológico, charlas de salud, salud mental, salud física, etcétera distintos

casos en esta área (R. Villanueva, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021).

Por último, los colaboradores con personas a su cuidado y los que no tienen mencionaron sentirse beneficiados por las medidas de flexibilidad diferenciada. Asimismo, si bien no mencionan las charlas de salud ocupacional o mental, sí se menciona la existencia de espacios informales entre colaboradores, que son cuidadores, para hablar de sus experiencias y sentirse apoyados. Por ejemplo, la siguiente colaboradora comenta sobre estos espacios informales donde compartes tus experiencias:

Son pautas que muchas familias que no tenemos en casa no sabemos cómo relacionarlos, pero como somos mujeres que trabajamos todas en momentos de encuentro podemos compartir nuestras buenas prácticas o de cómo nos sentimos y podemos desfogar entre nosotras y nos escuchamos. Siempre hay espacio para todo, eso es muy valioso en Telefónica (S. Desulovich, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021).

Las acciones de la organización enfocadas a apoyar a los colaboradores, tal como lo sugiere la teoría, podrían no estar llegando a todos los colaboradores. Por un lado, medidas generales como la flexibilidad si están siendo reforzadas y reconocidas por los colaboradores, la comunicación está fallando en dar a conocer otros beneficios de bienestar disponibles, los cuales están siendo satisfechos de manera informal.

Para comprender mejor el proceso de interpretación, presentamos una tabla que proporciona un análisis matricial de las relaciones entre la teoría, los hechos y la interpretación.

Tabla 17. Matriz de análisis de Valoración del cuidado

Intervención	Teoría	Data	Análisis
<p>Rediseño de protocolos de retorno y reactivación de las operaciones</p>	<p>La teoría recomienda el rediseño de protocolos de retorno y las medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis, debido a su potencial de promover entornos laborales más equitativos e innovadores (Aequales, 2021a).</p>	<p>Expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> - La flexibilidad ha sido una los aspectos a reforzar en las organizaciones frente a los nuevos desafíos presentados por el confinamiento y el home office. - La virtualidad fue uno de los mayores retos para las actividades, que en su mayoría eran presenciales. <p>Encargados</p> <ul style="list-style-type: none"> - De manera general, la modalidad de trabajo ha mirado hacia la virtualidad. - Se están explorando otras alternativas para incrementar las oportunidades de crecimiento de los colaboradores. <p>Colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos, tienen la percepción que no había un plan claro para el retorno de las actividades, el cual se fue planificando en la marcha. - La mayoría resalta la flexibilidad obtenida con el cambio y el proyecto de digitalización como un acierto para el retorno a las actividades. 	<p>De manera general, el sujeto de estudio está realizando implementaciones que cumplen con los objetivos de la teoría revisada. Están ofreciendo alternativas, para la reanudación de actividades, empáticas e innovadoras, tomando en cuenta los recursos disponibles. Para la mayoría genera satisfacción la flexibilidad obtenida, el cual es un aspecto valorado por los colaboradores en esta coyuntura que les ha generado un desafío en la distribución del trabajo no remunerado.</p>

Tabla 17. Matriz de análisis de Valoración del cuidado (continuación)

<p>Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis</p>	<p>La primera prioridad debe ser salvaguardar a los trabajadores, garantizando su salud y seguridad inmediatas, seguida de su bienestar económico (Renjen, 2020).</p>	<p>Expertos - Las prácticas de la gestión de la diversidad durante la crisis sanitaria, lejos de ser olvidados, deben ser fortalecidas y llevadas a cabo con mayor fuerza por medio de una mayor comunicación.</p> <p>Encargados - Se señala la implementación de medidas para apoyar a colaboradores, tomando en cuenta el impacto desigual. Entre las cuales se encuentran priorizar la flexibilidad laboral con sus aspectos diferenciados, el trabajo remoto, salud mental y ocupacional.</p> <p>Colaboradores - Los colaboradores con personas a su cuidado y los que no tienen mencionan sentirse beneficiados por las medidas de flexibilidad diferenciada; asimismo, si bien no mencionan las charlas de salud ocupacional o mental, aun así, se menciona la existencia de espacios informales entre colaboradores, que son cuidadores, para hablar de sus experiencias y sentirse apoyados.</p>	<p>Las acciones de la organización enfocadas a apoyar a los colaboradores, tal como lo sugiere la teoría, no están llegando a todos los colaboradores. Por un lado, medidas generales como la flexibilidad si están siendo reforzadas y reconocidas por los colaboradores, la comunicación está fallando en dar a conocer otros beneficios de bienestar disponibles, que están siendo satisfechos de manera informal.</p>
--	---	--	---

6. Beneficios de gestionar la diversidad de género

Como se mencionó en la teoría, la gestión de la diversidad de género conlleva distintos beneficios (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d). La información se contrastó con las entrevistas realizadas a los colaboradores y encargados, a partir de allí se concluye que la retención y atracción del talento; así como los ahorros generados por las implementaciones, son los principales beneficios obtenidos para la organización a partir de la gestión bajo el enfoque de diversidad y equidad.

6.1. Beneficios de la gestión de la diversidad de género para la organización

De acuerdo con la teoría recopilada, los beneficios más resaltantes en la organización de estudio fueron los siguientes a nivel económico:

- **Aumento de su cuota de mercado y el acceso a nuevos grupos de clientes diversos**

Los colaboradores encargados de la gestión de la diversidad de género en la organización de estudio indican que con las practicas implementadas bajo este enfoque se están diseñando productos que les permite aumentar su mercado disponible y acceder a nuevos grupos de clientes. Al respecto, Rocío Villanueva (comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021) señala lo siguiente:

Nosotros impulsamos un premio que se llama conectarse para crecer, este premio [...]pone en valor justamente la conectividad que se da en distintas zonas rurales del país, [...] lo que hace es identificar a lo largo de todo el Perú todas aquellas personas que a través de la tecnología están impactando en sus comunidades rurales. Por ejemplo, que tengan proyectos de educación, proyectos que beneficien al ambiente, proyectos que están reactivando la economía, etcétera y una de nuestras categorías es mujeres emprendedoras, entonces está categoría que impulsamos en alianza con OSIPTEL.

Asimismo, se comenta que los proyectos cumplen con un proceso de seguimiento y monitoreo, con el objetivo de lograr los resultados esperados por la organización. Los cuales están enlazados al cumplimiento de los lineamientos de sostenibilidad, como los de gestión de la diversidad y equidad. De esta manera, con estos proyectos la organización puede ampliar su segmento de clientes, a la vez que cumple con sus objetivos para promover la diversidad y equidad en sus procedimientos.

- **Diseño de mejores productos y mayor innovación**

La gestión de la diversidad de género le brinda a la organización las condiciones para la generación de proyectos, programas y prácticas innovadoras. Con el cambio hacia un modelo de la gestión de la diversidad y equidad se busca aprender de las implementaciones realizadas que han tenido buenos resultados. Con ello se busca

beneficiarse de la experiencia obtenida e impulsar su replicación en otros países con coyunturas similares, donde la organización de estudio desarrolla actividades operativas.

En específico, Mujeres en Red es un programa que trabaja de la mano con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el cual busca incrementar la participación de mujeres en el sector de telecomunicaciones. Empezó en Perú y obtuvo reconocimientos por sus excelentes resultados (R. Villanueva, comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021). A nivel Hispan se detectó su potencial de replicación como una buena práctica y actualmente está siendo adaptado a Colombia, Argentina y Venezuela. Así, una multiplicidad de perspectivas puede despertar la creatividad y la innovación, y ayudar a las organizaciones a detectar y aprovechar nuevas oportunidades (Benítez, 2016; Fundación Cepaim, 2020; OIT, 2019d)

- **Atracción y retención del talento**

Con la gestión de la diversidad de género la organización busca generar procesos más transparentes y equitativos, al establecer los lineamientos y objetivos bajo el enfoque de equidad en la estrategia de sostenibilidad que maneja Telefónica. A partir de allí busca orientar sus esfuerzos hacia las necesidades de los colaboradores para impulsar la retención del talento. Según Alejandra Segura (comunicación virtual, 21 de julio 2021), la atracción y retención también está en línea con las acciones diferenciadas de la organización para promover el empoderamiento y disminuir las brechas en la organización, para lograr un ambiente laboral inclusivo, donde todos puedan acceder a las oportunidades. En línea con lo mencionado, la encargada, Rocío Villanueva (comunicación virtual, 16 de noviembre del 2021) menciona cómo se entrelaza el aspecto de gestión del talento en la estrategia de sostenibilidad que maneja Telefónica:

Significa ser un negocio responsable para nosotros, pues es fomentar una comunicación responsable en trabajar en derechos humanos, en tener una adecuada gestión de nuestra cadena de suministro y uno de nuestros principios están enfocados en promover la equidad de género tanto en nuestros proyectos propios como en los proyectos de toda nuestra cadena de valor.

- **Obtención de los objetivos planificados**

Como se comentó anteriormente, las iniciativas relacionadas a la digitalización de los procesos generaron ahorros de tiempo y de capacitación de los colaboradores ante el cambio de modalidad de trabajo, por lo cual significó una ventaja para la organización. Por lo cual, ante situaciones que impliquen procesos de adaptación al cambio bruscos, las organizaciones podrían estar más preparadas para hacer frente a las necesidades de sus colaboradores, para poder alinearlas a las de la organización. Asimismo, la virtualización de los procedimientos permitió ampliar el alcance de los programas, generando una mayor inclusión y participación en el proceso.

- **Mayor compromiso**

Este beneficio percibido está en línea con lo que se busca generar en sus colaboradores con las implementaciones para mejorar la cultura organización. Los encargados mencionaron los espacios para impulsar la participación de los colaboradores en las dinámicas y decisiones de la organización, lo cual fue un aspecto relevante a la hora de articular las intervenciones para la gestión de la crisis sanitaria. Asimismo, esto influye en lograr un mayor compromiso pues los colaboradores sienten que escuchan sus necesidades y el enfoque de flexibilidad los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.

6.2. Beneficios percibidos por el personal de la organización

En este apartado se describirán los beneficios percibidos por los colaboradores entrevistados de Telefónica. Además, si bien lo percibido no se pueden atribuir exclusivamente a la gestión de la diversidad de género, se debe considerar que esta es una de sus aristas de su plan estratégico para la sostenibilidad del negocio y, al trabajar en conjunto, puede influir en los resultados. Asimismo, se puede afirmar que la organización buscó abordarlo por medio de un plan estratégico y fue un aspecto relevante a la hora de gestionar los desafíos presentados por las medidas a partir de la crisis sanitaria, cuyo modelo e intervenciones posteriores han sido identificados por la investigación realizada. De esta forma, se observa coincidencias de lo declarado por los encargados y los señalado

por los colaboradores entrevistados, por lo cual se mencionan los siguientes beneficios de las prácticas y políticas implementadas por la organización de caso de estudio.

Entre los beneficios percibidos por los colaboradores, la literatura coincide en los siguientes:

- **Mejora las relaciones laborales**

Las personas entrevistadas coinciden en que Telefónica provee un clima organizacional inclusivo. Es decir, busca mejorar las condiciones de equidad al momento de brindar oportunidades y beneficios. Así, ellos valoran los esfuerzos de la organización para construir una cultura organizacional fuerte donde se sienten parte de ella.

- **Incremento de la satisfacción laboral**

Los colaboradores coincidieron que la organización les provee las condiciones para su desarrollo como profesionales. Ellos lo ven reflejado en las prácticas e iniciativas para su empoderamiento y crecimiento profesional. Asimismo, sienten que su esfuerzo es valorado y se ve reflejado en su percepción de una cultura meritocrática y equitativa. Por último, los colaboradores señalaron tener una percepción positiva de las acciones en concordancia con los mensajes que han recibido sobre la promoción de la equidad; por ejemplo, las colaboradoras, en especial, señalaron la representatividad al ver a mujeres en posiciones de alta dirección en los diferentes eventos y programas.

- **Mejor Calidad de vida**

Finalmente, los colaboradores se sienten apoyados en diferentes aspectos de su vida, no solo el ámbito profesional, mediante las iniciativas y programas para promover un ritmo de trabajo sostenible. Asimismo, perciben los beneficios que ha generado este enfoque en su entorno laboral, como las iniciativas para promover la corresponsabilidad, las acciones diferenciadas para sus diferentes grupos de colaboradores y por la adaptación a causa de las medidas por la crisis sanitaria, por lo cual se considera uno de los beneficios más importantes para los colaboradores de Telefónica. Además, tienen conciencia del impacto de sus programas en la cadena de valor de la organización y; particularmente,

cómo influye el enfoque de equidad en las prácticas de gestión de recursos humanos de sus proveedores externos, del cual expresaron sentirse orgullosos.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta los hallazgos del estudio en relación con los objetivos declarados, así como la evidencia que lo respalda y sus limitaciones inherentes. También incluye sugerencias para Movistar Perú, el sector privado y los muchos grupos que tienen interés en el tema, así como para los investigadores encargados del estudio. La matriz de consistencia en el cual se relacionan preguntas, objetivos y variables con las conclusiones puede ser vista en el Anexo (G).

1. De los objetivos de la investigación

- En relación a los pilares de gestión de la diversidad: respecto a gestión de objetivos, resultó que Telefónica a partir de su Política de Negocio Responsable responde a trabajar la Política de Diversidad e Inclusión, siendo esta el documento rector con el cual realizan programas que buscaban el cierre de brechas de género en el sector de telecomunicaciones, como Mujeres en Red, Mujer Emprendedora Rural, Chicas TEC y Niñas con igualdad. De similar manera, realizan acciones en conjunto con el Ministerio de Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), como también acciones en su plan de trabajo interno como talleres para la corresponsabilidad familiar, y paternidades presentes y nuevas masculinidades. De esta manera, el resultado del diagnóstico de equidad de género fue que la organización cumplía con los requerimientos de manera parcial. Puesto que, en la variable gestión de objetivos los colaboradores han señalado que no conocen totalmente las acciones que la empresa impulsa en el eje de equidad de género. En línea con este punto, y tomando como referencia su política de diversidad e inclusión, la organización tiene como objetivo, dentro de su estructura organizacional, el lograr mantener un porcentaje superior del 30% en lo que respecta a mujeres en posiciones de liderazgo, demostrando así que viene cumpliendo con esta meta ya que presenta, para el marco temporal en que se dio esta investigación, un 35% de mujeres en posiciones de liderazgo. Asimismo, respecto al tema de cultura organizacional, la organización de estudio demostró poseer prácticas y lineamientos respecto al uso del lenguaje inclusivo dentro de los espacios internos de la organización así como en su comunicación externa. Bajo este mismo objetivo, la organización ha demostrado contar con lineamientos y procedimientos claros respecto a la prevención del acoso y hostigamiento sexual

dentro de su espacio de trabajo, brindado así a sus trabajadores espacios más seguros para su desarrollo personal y profesional. De esta manera, estos procedimientos se han visto impactados de forma positiva por el proceso de digitalización que la empresa tuvo que atravesar; impactando también en los procesos de gestión de talento en donde, vienen desarrollando mecanismo para tener un proceso más libre de sesgos como sería, por ejemplo, la práctica de “CV ciego” en donde el postulante no adjunta una fotografía, evitando así sesgos respecto a raza o género.

- Respecto al cumplimiento de la organización de las recomendaciones hechas por la teoría revisada, se logró un cumplimiento parcial de las implementaciones para la gestión de la crisis con un enfoque de género. Entre las cuales, se resalta el interés de la organización por apoyar a sus colaboradores en los desafíos generados por la crisis, el reconocimiento del cambio de modelo para la gestión de las iniciativas DEI a nivel regional para mayor beneficio de los colaboradores, la flexibilidad obtenida que beneficia su gestión del tiempo entre las actividades laborales y las de cuidado. Asimismo, se resaltó la implementación de las iniciativas de digitalización de procesos con los que ya contaba la empresa, lo cual significó una ventaja ganada. Entre ellos, facilitó la adaptación de actividades laborales hacia la modalidad remota, la aceleración de la implementación de procesos y la ruptura de barreras para diseñar mejores condiciones en sus propuestas laborales, como también en la mejora de procesos de los mecanismos para prevenir el acoso y el hostigamiento
- En relación con las implementaciones sugeridas para una mejor gestión de la crisis bajo el enfoque de la investigación; de manera general, la organización articuló acciones para abordar los desafíos generados durante la crisis. Tomando en cuenta los aspectos señalados en la investigación, respecto a la información sensible al género, se dispuso de diferentes medios para lograr una adecuada recolección de la información, retroalimentación de las medidas reactivas y fortalecimiento de sus políticas relacionadas. Con relación a la segunda, la adaptación de la medición del desempeño, si bien no se realizaron cambios significativos inmediatos, la información recopilada fue una base para la actualización de las políticas relacionadas al siguiente año. Por su lado, las medidas diferenciadas implementadas o modificadas lograron promover una mayor sensación de flexibilidad en los espacios laborales. En la tercera, el fortalecimiento de las políticas de equidad de género, la organización ha utilizado

la virtualidad como una ventana de oportunidad para acelerar la implementación de prácticas libre de sesgos y romper las barreras de acceso al talento diverso. Luego, en el aspecto, mujeres en espacios de decisión, se resaltó los esfuerzos realizados por el *Diversity Council* en conjunto con los grupos de trabajo a nivel país y la búsqueda de paridad en la conformación de sus equipos; así como el desafío de lograr una comunicación eficiente y empática entre los diferentes actores organizacionales para la gestión de la crisis. Por último, respecto a la valoración del cuidado, si bien la transición del espacio laboral a los hogares significó un reto para la organización, la flexibilidad fue un medio útil para lograr formas de laborar más sustentables, lo cual evidencio la necesidad de abordar los retos relacionados al trabajo no remunerado. Asimismo, si bien la flexibilidad ha sido un aspecto reconocido, la comunicación puede estar fallando en dar a conocer estos beneficios de bienestar disponibles o no están siendo aprovechados porque están siendo satisfechos de manera informal.

- Desde el punto de vista de la dirección de Telefónica y de los trabajadores cuestionados, podemos identificar las ventajas de la gestión de la diversidad de género vistas por los actores organizacionales. Como resultado, la empresa del estudio de caso cree que ganará (entre otras cosas) una mayor cuota de mercado, la oportunidad de llegar a una clientela más diversa, un mejor desarrollo de productos, una resolución de problemas más creativa, la capacidad de atraer y retener a los mejores talentos. y la satisfacción de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, los autores señalan como resultados positivos las mejoras en las relaciones laborales, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Igualmente se destacó el refuerzo de estas ventajas ampliamente sentidas a través de la formulación de medidas para manejar la gestión de crisis desde una perspectiva de género.

2. Limitaciones

- Las limitaciones de la investigación son las siguientes; en primer lugar, debido al contexto, al inicio se contó con bibliografía limitada sobre el tema de crisis sanitaria y gestión de las diversidades, lo cual generó dificultades para la definición de conceptos y modelos teóricos que se adapten a las necesidades de la investigación.
- En segundo lugar, la información puede ser incompleta por políticas de confidencialidad que maneja la organización a la hora de divulgar información y la alineación a los protocolos de prevención por la crisis, los cuales limitaron las

herramientas disponibles para la realización de las entrevistas. Por último, existe escasez de investigaciones sobre prácticas de equidad de género en el Perú.

- Como se mencionó en el capítulo 4, una de las limitaciones para la viabilidad de la investigación en curso fue el acceso a la información y disponibilidad de una de las organizaciones participantes con las que se contaba inicialmente. Esta organización no pudo continuar en la investigación porque se encontraba en una etapa delicada de cambios a nivel regional para adaptarse a las medidas de los países donde desarrollan operaciones. Lo cual puede relacionarse con la relevancia de la gestión de la diversidad y equidad en las organizaciones, bajo un contexto de crisis sanitaria global, para gestionar la continuidad. Por ello, con EY México, debido al proceso de reestructuración de operaciones por el que pasaban, el área de Recursos Humanos no permitió la participación de la organización y ni la realización de las entrevistas a sus colaboradores.

3. Futuras investigaciones

- No hay una única experiencia de mujeres durante el Covid-19. En todos los datos sobre cómo les está yendo a los empleados durante la crisis, se destaca que las mujeres están teniendo una peor experiencia que los hombres (Aequales, 2020; Gamero y Pérez, 2020; McKinsey, 2020). Sin embargo, no todas las mujeres tienen experiencias idénticas. Las mujeres negras, las latinas, las mujeres asiáticas, las mujeres LGBTQ+ y las mujeres con discapacidad enfrentan distintos desafíos; por ello, es importante que las empresas entiendan esto para que puedan abordar esos desafíos directamente (McKinsey, 2020). Es decir, cómo se sintieron los diferentes grupos de mujeres durante el Covid-19. De esta manera, un aspecto no abordado por la investigación es la interseccionalidad en la experiencia de las mujeres, lo cual puede ser un aspecto relevante para tomar en cuenta en la gestión de la crisis.
- Respecto a la delimitación binarista que aborda el concepto género en esta investigación, Rumens (2017) maneja un abordaje diferente de lo que puede llegar a implicar ampliar el concepto género en la gestión de la diversidad en organizaciones. El autor señala que el discurso de la gestión de la diversidad puede ayudar a constituir sujetos LGBTQ+ organizacionalmente deseables, dejando atrás una serie de Otros sexuales y de género. Seguir esta línea tiene serias implicaciones sobre cómo se aborda la noción de inclusión dentro de los entornos organizacionales. Es decir, el

discurso que aborda convencionalmente la gestión de la diversidad como objetos críticos de investigación, usan delimitaciones conceptuales que perpetúan mandatos normativos. En este sentido, para autores como Bendl y Hofmann (2015), la teoría queer podría usarse para generar oportunidades para rearticular nuevos significados asociados con el término "inclusión" en el lugar de trabajo. En este caso, una lectura queer de inclusión puede referirse a prácticas organizacionales que rompen con la heteronormatividad y otros regímenes normativos, como la cisonormatividad, que operan para defender binarismos sexuales y de género en el lugar de trabajo. Por lo cual se alienta a futuros investigadores el abordar la gestión de la diversidad desde esta perspectiva, pues es una perspectiva interesante y carece de investigaciones relacionadas a estudios de caso tanto en Latinoamérica como en el país.

- Asimismo, coincidiendo con lo sugerido por Aequales (2021a), como uno de los aspectos relevantes en la gestión de la crisis con enfoque de género, la flexibilidad fue un tema relevante a considerar para las organizaciones a la hora de armar propuestas relacionadas al equilibrio de vida y trabajo. Por lo que se recomienda profundizar en futuras investigaciones en este aspecto, pues cada empresa lo ha adaptado y diseñado de acuerdo con sus necesidades.

4. Recomendaciones

- Se puede señalar que las organizaciones deben contar con un plan para la continuidad de las operaciones en relación a la gestión de cualquier crisis en general. Si bien no era una situación que se tomara en cuenta como una posibilidad real, ahora las organizaciones deben abordar la posibilidad con preparación. Este aspecto ha sido recomendado por diferentes consultoras, como McKinsey y Aequales. La primera recomendando a las organizaciones tener planes para la continuidad de las operaciones basándose en la experiencia obtenida de la crisis sanitaria, y la segunda, añadiendo un nuevo eje en su herramienta de evaluación, llamado gestión de la crisis. Parte del aprendizaje logrado a partir de la crisis es que cada persona tiene una experiencia diferente y se ve afectado e impactado de manera variada, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para adaptar medidas a las necesidades que se van detectando en sus diferentes grupos de colaboradores.
- Respecto al acoso a colaboradores, la literatura consultada en el marco teórico y los expertos consultados concuerdan en que las organizaciones deben reforzar sus

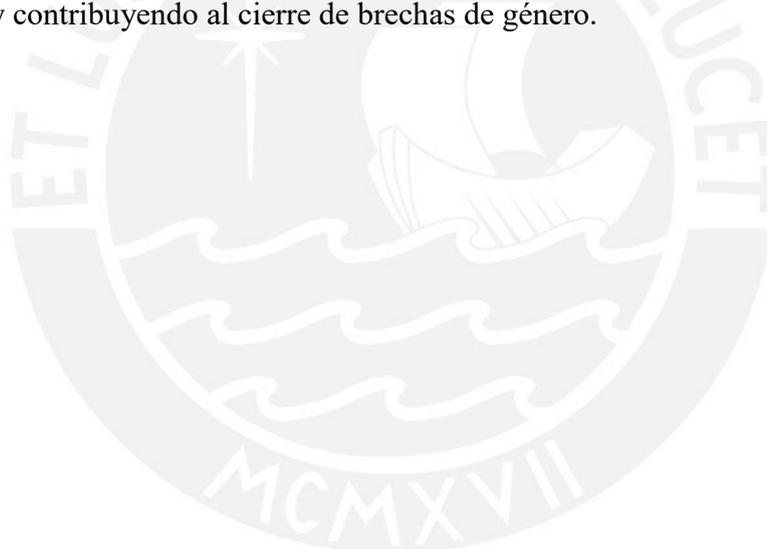
políticas para afrontar las situaciones problemáticas surgidas durante la crisis sanitaria, en este punto se encuentra el *cyber* acoso. La organización vio relevante dirigir su enfoque hacia los hijos de los colaboradores, sin embargo, también debería ser un aspecto que debería reforzarse en los mismos colaboradores. Así, la organización debe reforzar los protocolos relacionados a la prevención del acoso y hostigamiento virtual enfocándose en el aspecto virtual, como fue recomendado. Por lo cual se puede aprovechar el periodo de reestructuración que viene pasando la organización para reforzar estos temas en forma de charlas y capacitaciones, porque la modalidad de trabajo actual es una modalidad que se planea tener vigente, incluso después de la crisis sanitaria.

- En línea con la subutilización de los beneficios de bienestar disponibles para los colaboradores, se recomienda revisar los programas de beneficios y compensaciones para que se adapten a las condiciones de trabajo y a las necesidades de los colaboradores. Estas pueden ser fundamentales para facilitar las condiciones de bienestar a los colaboradores; sobre todo para dar alternativas a los beneficios que no podrían ser ofrecidos bajo condiciones restrictivas generadas por coyunturas similares.
- Respecto a nuevas masculinidades, lo consultado por los expertos que forman parte de la investigación concuerdan en que el trabajo para cerrar las brechas de género no parte solo de un enfoque en lo femenino, sino que también resulta necesario el involucramiento de colaboradores en las estrategias y acciones que una organización busque ejecutar para cerrar las brechas de género. En esta línea, la organización debe reforzar los espacios de participación masculina sobre temas relacionados a género de forma que el trabajo pueda estar articulado entre las colaboradoras y colaboradores de la organización, permitiendo así una mayor efectividad e impacto de las políticas a implementar.
- Respecto a interseccionalidad, la teoría consultada y los expertos concluyen que la diversidad debe enfocarse desde diferentes aspectos de la diversidad que convergen en una persona. El término "interseccionalidad" se refiere a la manera en que muchas categorías sociales, como el género, la raza/etnicidad y el nivel socioeconómico de una persona, se influyen y se informan entre sí. (Anthias y Yuval-Davis, 1992). De esta manera, respecto al análisis hecho a la organización de estudio no se identificó

este enfoque en sus políticas y prácticas de la gestión de la diversidad. Por lo cual, es importante actualizar la política de diversidad de la organización y que este enfoque sea transversal a cada práctica que elabore la empresa.

5. Conclusión

- La presente investigación demuestra que existen organizaciones en el Perú con la capacidad de poder desarrollar y/o adaptar iniciativas de gestión de la diversidad a un contexto peruano. Si bien los retos que generará la crisis sanitaria para el cierre de brechas de género son inciertos, los ejes de trabajo como gestión de objetivos, estructura organizacional, gestión de talento y cultura organizacional se han mantenido y han modificado su plan de acción para el cierre de brechas de género en las organizaciones. El enfoque de género permitirá a las organizaciones tener una visión holística de hombres y mujeres, permitiéndoles ser más competitivos en el mercado y contribuyendo al cierre de brechas de género.



REFERENCIAS

- Adoración, A., Gastón, M., y Jazmín, C. (2009). La gestión de la diversidad en las empresas españolas | EOI. *Colección EOI*, 3–5. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20586/la-gestion-de-la-diversidad-en-las-empresas-espanolas>
- AEQUALES. (2020). *Ranking PAR 2020 Informe de resultados*. Recuperado de https://form.aequales.com/uploads/documents/Informe_Ranking-Par_2020.pdf
- AEQUALES. (2021). *Gestionar la crisis del COVID19 con enfoque de género*. Recuperado de <https://aequales.com/wp-content/uploads/2020/07/covid-con-enfoque-de-genero-3.pdf>
- AEQUEALES. (2019). *Ranking PAR 2019 - Informe de Resultados*. Recuperado de <https://aequales.com/wp-content/uploads/2019/12/Informe-Ranking-PAR-Peru%CC%81.pdf>
- Alaimo, V., y Chaves, M. (2020). ¿Llegó la era de la flexibilidad laboral? - Factor Trabajo. Retrieved July 13, 2022, Factor Trabajo. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/llego-la-era-de-la-flexibilidad-laboral/>
- Anthias, F., y Yuval-Davis, N. (1992). Racialized boundaries: Race, nation, gender, colour and class and the anti-racist struggle. In *Racialized Boundaries: Race, Nation, Gender, Colour and Class and the Anti-Racist Struggle* (1st ed.). Taylor and Francis. . Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9780203992920>
- Carr, C. (1993). Diversity and Performance: A Shotgun Marriage? *Performance Improvement Quarterly*, 6(4), 115–126. <https://doi.org/10.1111/J.1937-8327.1993.TB00608.X>
- CEPAL. (2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina*.
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones Tercera edición* (3rd ed., Vol. 1). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado de <https://cutt.ly/LRbRYSs>
- Couch, M. (2021). It's More Than The Numbers: Organizational Culture And Diversity, Equity And Inclusion. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/04/28/its-more-than-the->

numbers-organizational-culture-and-diversity-equity-and-inclusion/?sh=1474ba9c340b

- D'Agostino, J., Ellingrud, K., Gardner, N., y Kraemer, K. (2021). Tips for new government leaders: Unlocking diversity and inclusion | McKinsey. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de McKynsey Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/tips-for-new-government-leaders-unlocking-diversity-and-inclusion>
- Delgado, C., y Gomez, M. (2018). La mujer dedica el doble de horas que el hombre al trabajo no pagado | Economía | EL PAÍS. Retrieved July 13, 2022, . Recuperado de EL País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/02/12/actualidad/1518462534_348194.html
- Deloitte. (2018). Women in the Boardroom. Retrieved July 13, 2022, . Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>
- Deloitte. (2020). Understanding the Pandemic's Impact on Working Women | Deloitte Global. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/understanding-the-pandemics-impact-on-working-women.html>
- Eagly, A., y Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Harvard Business Review Home. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Ellingrud, K., Mekala, K., Krivkovich, A., y Kukla, K. (2020). Diverse employees are struggling the most during COVID-19--here's how companies can respond. Retrieved July 13, 2022. McKynsey Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diverse-employees-are-struggling-the-most-during-covid-19-heres-how-companies-can-respond>
- Elsesser, K. (2022). Reporting Sexual Harassment Shouldn't Be Career Suicide. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2022/04/25/reporting-sexual-harassment-shouldnt-be-career-suicide/?sh=75e20cb310ca>

- Flores, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 4(4), 67–104. <https://doi.org/10.18800/360GESTION.201904.003>
- Fuchs, R. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru)*, 2(1), 130–142. <https://doi.org/10.21678/JB.2010.32>
- Fundación Cepaim. (2016). *Módulo 1: Introducción a la gestión de la Diversidad*. Recuperado de [https://cdn.. Recuperado de editor.net/3afedca80a0942f09034a36702364f01/files/uploaded/Modulo-01-CEPAIM-3%25C2%25AAedici%25C3%25B3n.pdf](https://cdn.editor.net/3afedca80a0942f09034a36702364f01/files/uploaded/Modulo-01-CEPAIM-3%25C2%25AAedici%25C3%25B3n.pdf)
- Furstenthal, L., Hirt, M., y Roth, E. (2021). Innovation in a crisis: Your launchpad past COVID-19. July 13, 2022. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-your-launchpad-out-of-the-covid-19-crisis>
- Gamero, J., y Pérez, J. (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19: Perú, Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas Montse Ventosa* García-Morato. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- Great Place to Work. (2021). Los Mejores Lugares para Trabajar Diversidad e Inclusión™ en Perú 2021 | Great Place To Work® Peru. Retrieved July 13, 2022, . Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-diversidad-e-inclusion-peru/2021>
- Great Place to Work. (2022). Los Mejores Lugares para Trabajar Mujeres™ Perú 2022 | Great Place To Work® Peru. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-para-mujeres-en-per%C3%BA/2022>

- Grupo Banco Mundial. (2020). *Mujer, Empresa y el Derecho*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1532-4>
- Harrison, A. (2014). Essential Skills for Management Research. In D. Partington. In *Essential Skills for Management Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848605305.N9>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta* (7th ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hunt, V., Dolan, K., y Prince, S. (2020). Why This Economic Crisis Differs . Recuperado de the Last One for Women . Retrieved July 13, 2022. Recuperado de The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2020/03/31/us/equal-pay-coronavirus-economic-impact.html>
- Instituto Ethos. (2014). *Business Commitment to LGBTQ human rights*. Recuperado de https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Manual-LGBT_em-Ing%C3%AAs_Vers%C3%A3o-Final.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2022). Brecha salarial Archives | Instituto Peruano de Economía. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/tag/brecha-salarial/>
- Kossek, E., y Lobel, S. (1996). Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace. *Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, 520. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-gb/Managing+Diversity:+Human+Resource+Strategies+for+Transforming+the+Workplace-p-9781557865977>
- Maldonado, L., y Oslo, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión General*, 17(1), 84–98. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397008>
- Marchesi, O., y de la Piedra, A. (2019). *Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*. Recuperado de https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC_Aequales_Moviendo-la-aguja.pdf

- McKinsey. (2020). Women in the Workplace | McKinsey. Retrieved July 13, 2022, . Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- MMPV. (2018). Si no me nombras, no existo: Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas - Informes y publicaciones - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - Gobierno del Perú. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mimp/informes-publicaciones/1232-si-no-me-nombras-no-existo-promoviendo-el-uso-del-lenguaje-inclusivo-en-las-entidades-publicas>
- Mondy, W., y Noe, R. (2015). *Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa* (9th ed.). Pearson Prentice Hall. . Recuperado de https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel
- MTPE. (2021). Décima edición del Concurso Buenas Prácticas Laborales (empresas y prácticas reconocidas) - Informes y publicaciones - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Gobierno del Perú. Retrieved July 13, 2022. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2322350-decima-edicion-del-concurso-de-buenas-practicas-laborales>
- Naranjo, E. (2016). Gestión de la diversidad. *PWC*, 2–4. Recuperado de <https://silو.tips/download/gestion-de-la-diversidad-2>
- Observatorio de Igualdad de Género. (2016). El acoso y hostigamiento sexual en el ámbito laboral y educativo: Violencia contra las mujeres invisibilizada | Observatorio de Igualdad de Género. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://oig.cepal.org/es/notas/nota-la-igualdad-ndeg-21-acoso-hostigamiento-sexual-ambito-laboral-educativo-violencia-mujeres>
- OEA. (2020). *COVID-19 en la vida de las mujeres*. Recuperado de <https://www.oas.org/es/cim/docs/ArgumentarioCOVID19-ES.pdf>
- OIT. (2013). Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad: resumen ejecutivo. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de:

- <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/estudio-factores-inclusi%C3%B3n-laboral-personas-discapacidad-resumen-ejecutivo>
- OIT. (2017). *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_579086/lang--es/index.htm
- OIT. (2018). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer? - InfoStories*. Retrieved July 13, 2022, Recuperado de Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women>
- OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf
- OIT. (2020). *Nota de políticas: Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_814506/lang--es/index.htm
- Olea, P. (2022). *Acoso sexual laboral: cuando lo avanzado no es suficiente*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://blog.genderlab.io/acoso-sexual-laboral-cuando-lo-avanzado-no-es-suficiente-2/>
- ONU. (2018). *Diagnóstico de Igualdad de Remuneración [DIR] |*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Sede de ONU Mujeres: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>
- OSIPTEL. (2020). *Nota de prensa n°064-2020*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/media/vvqlhxow/np-participacion-mercado-movil.pdf>
- Pipeline Equity. (2019). *Equity for All® - Pipeline Equity*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.pipelineequity.com/equity-for-all/>
- PND. (2018). *Plataforma Indic@Igualdad – Equality@Work*. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.selloigualdadgenero.org/acerca-de/>

- PUCP. (2015). *Guía de investigación en Gestió..* Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- PUCP. (2019). *Informe de Análisis Sectorial: Sector de Telecomunicaciones.* Recuperado de <https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201959/informe-sectorial-telecomunicaciones-actualizado-25-02-2019.pdf>
- PWC. (2018). *Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género.* Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
- Renjen, P. (2020). *Resilient leadership responding to COVID-19 | Deloitte Insights.* Retrieved July 13, 2022. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>
- Robin, E., y Padavic, I. (2020). *What's Really Holding Women Back?* Retrieved July 13, 2022. Recuperado de Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/03/whats-really-holding-women-back>
- Sol, J., y Campos, M. (2020). *Nuevo liderazgo, continuidad, resiliencia, personas.* Retrieved July 13, 2022, . Recuperado de https://www.ey.com/es_es/workforce/el-nuevo-liderazgo-continuidad-resiliencia-y-sobre-todo-personas
- Telefónica. (2021). *Política de Diversidad e Inclusión del Grupo Telefónica - 2da edición - Mayo 2021.* Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/04/Politica-de-Diversidad-e-Inclusion.pdf>
- Telefónica del Perú. (2019). *Memoria anual 2018. Hacia una compañía sostenible y de largo plazo.* Retrieved July 13, 2022. Recuperado de https://www.telefonica.com.pe/wp-content/uploads/Docs/accionistas-e-inversores/hechos_de_importancia/hechosdeimportancia2020/febrero/Memoria%202019%20vf.pdf
- Telefónica del Perú. (2020). *Telefónica del Perú Memoria Integrada 2020.* Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Integrada%20Telef%C3%B3nica%20del%20Per%C3%BA%202020.pdf>

- Telefónica del Perú. (2022). *Principios de Negocio Responsable de Telefónica*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/NuestrosPrincipiosdeNegocioResponsable.pdf>
- Telesemana. (2020). Estadísticas: telecomunicaciones en Perú – TeleSemana.com. Retrieved July 13, 2022. Recuperado de <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/peru/>
- Vivian, D. la C. (2020). *Los efectos de la crisis sanitaria por Covid-19 en el Mercado Laboral de la mujer en Lima Metropolitana*. Lima. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2241725/BEL%2050%20R.pdf>
- WEF. (2020). *Insight Report Global Gender Gap Report 2020 Terms of Use and Disclaimer*. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- WEF. (2021). Global Gender Gap Report 2021 | World Economic Forum. Retrieved July 13, 2022. World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>
- Young, E. (2020). La importancia de la Diversidad y la Inclusión. Retrieved July 13, 2022. EY Building a Better Working World. Recuperado de: https://www.ey.com/es_sv/global-review/2020/amplifying-our-social-impact-through-ey-ripples

ANEXOS

ANEXO A: Herramienta de Diagnóstico de la gestión de la diversidad y equidad

Herramienta de Diagnóstico de la gestión de la diversidad y equidad	
Categoría	Pregunta
Gestión de Objetivos	<p>Estructuración de acciones para la gestión de la diversidad de género</p> <p>1. Documentación relacionada a la intención de la organización por comprometerse con la igualdad de oportunidades en sus colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El reglamento interno de trabajo RIT - Código de conducta - Código de ética u otro tipo de documento aclarativo de la organización que alude de forma explícita la intención de fomentar la igualdad de oportunidades y/o el respeto por la diversidad
	<p>2. Existencia de una política de la equidad de género: implica un compromiso de la organización para promover el tema interna como externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización tiene una Política de Equidad de Género y/o Diversidad documentada
	<p>3. Existencia de un plan de acción para trabajar e impulsar la equidad en donde está desempeñando operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización tiene un plan de acción para trabajar e impulsar la equidad de y/o diversidad en el país en el que está participando.
	<p>4. Documentos aluden de manera explícita la no discriminación por orientación sexual o de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La política de equidad de género y/o diversidad - Plan de trabajo anual - Reglamento interno de trabajo incluye de manera explícita la no discriminación por orientación sexual y/o identidad de género (no confundir con discriminación por sexo).
	<p>Área encargada de la política de diversidad de género</p>
	<p>1. Comité de equidad de género y/o diversidad: La organización tiene metas para el género menos representado en posiciones o áreas de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones de formulación, definición e implementación de estrategias. - Políticas y programas específicos para la promoción y retención del talento femenino y diverso, así como su desarrollo y avance dentro de la organización.
	<p>2. Realiza o contrata campañas sensibilización, capacitaciones o charlas: La organización realiza y/o contrata campañas de sensibilización, capacitaciones, o charlas para erradicar estereotipos o prejuicios asociados a roles de género en el trabajo (Tiene que ser explícito)</p>
	<p>3. Metas de género (posiciones de liderazgo o áreas):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con un Comité de Equidad de género y/o diversidad: Adjunte la constancia formal de constitución del comité, informes de reuniones y/o compromisos

ANEXO A: Herramienta de Diagnóstico de la gestión de la diversidad y equidad (continuación)

	<p>4. Recolección de data sobre la percepción de los colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización ha realizado un diagnóstico cualitativo - Recolección de percepciones sobre equidad de género y diversidad entre sus colaboradores a través de encuestas anónimas, focus groups u otras acciones.
Cultura Organizacional	Lenguaje Inclusivo
	<p>1. La organización cuenta con un manual para evitar los sesgos de género y los referentes sexistas en sus comunicaciones y o publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de lineamientos para evitar los sesgos de género, evitar que sus comunicaciones escritas, visuales y verbales tengan referencias sexistas.
	<p>2. Empleo de lenguaje inclusivo en las comunicaciones internas y externas, así como el uso de palabras neutrales para dirigirse a los colaboradores/as en la comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización emplea lenguaje inclusivo, comunicaciones visuales sin estereotipos de género o palabras neutrales para dirigirse a sus colaboradores/as en su comunicación interna.
	Prevención del acoso en el ámbito laboral
	<p>1. Protocolo de prevención, atención y sanción del acoso y hostigamiento sexual laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con un protocolo de prevención, atención y sanción del acoso hostigamiento sexual laboral. - Debe ser explícito en el protocolo de prevención de acoso sexual
	Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad
Gestión del Talento	<p>1. Participación de líderes de la organización como panelista o en la moderación de eventos para impulsar los objetivos para la diversidad y equidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de algunas personas líderes de la organización como panelistas o en la moderación de fotos seminarios y eventos sobre equidad de género y diversidad.
	<p>2. Los beneficios laborales relacionados al bienestar deben extenderse de manera explícita a todos los colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios de bienestar que se otorgan a todo el personal de la organización se extienden de manera explícita a los y las colaboradoras
	Ascensos y Remuneraciones
	<p>1. Existencia de una política salarial que establece explícitamente la igualdad de remuneración por las labores desempeñadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su organización cuenta con una política salarial que establece explícitamente la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres de acuerdo a las labores desempeñadas.
	Procesos claros y objetivos de contratación
	<p>1. Política o procedimiento documentado que especifique las pautas y criterios para las contrataciones, promociones y/o ascensos (claros, objetivos, transparentes y libre de discriminación/sesgos):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con un procedimiento y o política documentada que especifique los criterios o pautas que permiten llevar a cabo contrataciones, promociones y o ascensos del personal de forma clara, objetiva, transparente y libre de discriminación por razones de género

ANEXO A: Herramienta de Diagnóstico de la gestión de la diversidad y equidad (continuación)

	<p>Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización</p> <p>1. Programas que tengan el propósito de disminuir brechas internas que dificulten el liderazgo femenino dentro de la organización: - La organización cuenta con un programa exclusivo para mujeres para disminuir las barreras internas que dificultan el liderazgo femenino (tiene que involucrar distintas acciones).</p> <p>2. La organización ha brindado talleres o capacitaciones especialmente orientadas a promover la equidad de género activamente entre los hombres: - Específicamente los temas de las nuevas masculinidades, para el reconocimiento de las inequidades existentes y el reconocimiento de los roles de género asociado</p>
Estructura Organizacional	<p>Participación y distribución de las mujeres dentro de la organización</p> <p>- La organización cuenta con procesos de promoción interna dentro del área/ organización.</p> <p>Estructura de cada área de la organización</p> <p>- La organización incentiva la participación y distribución de las mujeres dentro de la organización.</p>

ANEXO B: Tipos de gestión de la diversidad

Al reconocer las diversidades que conforman los grupos se valida el reconocimiento de las múltiples identidades que conforman a las personas y su pertenencia a varios grupos al mismo tiempo (Fundación Cepaim, 2020). Por ello, al diferenciarlo se logrará un mayor grado de conciencia sobre las barreras y limitaciones que impiden reconocer el potencial para su desarrollo; asimismo, al reconocerlos se podrá gestionar la eliminación de esas barreras (Acosta y Havriluk, 2018).

- **Gestión de la diversidad de sexual**

El término “diversidad sexual” hace referencia a diferentes orientaciones de la persona, aspectos que involucran tanto la identidad sexual como hacia quien siente afecto (Instituto Ethos, 2014), esto puede implicar una ruptura con lo que típicamente se consideran roles socialmente aceptados (Fundación Cepaim, 2016). Además, la existencia de un patrón heteronormativo en la sociedad, que presupone características asociadas al estilo de vida, intereses y aspiraciones que se consideran socialmente aceptadas y valoradas, genera una relación y reacción negativa con todo lo que se pueda oponer a lo que presupone como “lo normal” (Instituto Ethos, 2014). Así, al abordar este ámbito, se debe hacer desde un enfoque de respeto y reconocimiento, pues “todas las personas tenemos derecho a una vida digna y libre de violencia y en el trabajo es donde pasamos una buena parte de nuestra cotidianidad” (Universidad Complutense de Madrid, Alonso, Punche y Muñoz, 2019, p. 6). Por ello, desde los estados, las organizaciones e instituciones se debe procurar garantizar tanto la igualdad de oportunidades, como de trato a las personas que se vean en contacto con ellas, ya sean clientes, usuarios, empleados, entre otros (Universidad Complutense de Madrid, Alonso, Punche y Muñoz, 2019).

Gestionar esta diversidad es relevante, porque está presente en los grupos de interés externos a la organización y se generen productos o servicios a la medida; además, al abarcar la normativa relacionada a la no discriminación debe ser considerada dentro de las políticas de la organización y verse reflejada en sus prácticas (Fundación Cepaim, 2020). Asimismo, gestionar la diversidad sexual en las organizaciones involucra un compromiso por el respeto del derecho de las personas de poder construir su identidad en un ambiente que garantice su libertad en el desarrollo personal de sus vínculos de la manera en que se sientan cómodos (Fundación Cepaim, 2020). De allí que, si las

organizaciones no lo abordan de manera adecuada puede verse plasmado negativamente en la convivencia de los colaboradores, sus planes de realización laboral dentro de la organización y su desempeño (Universidad Complutense de Madrid, , 2019).

Por último, con respecto a los avances de organizaciones y empresas, en torno a la inclusión de temas de derechos humanos LGBT, se está generando una mayor alineación voluntaria por parte de aquellas tanto en sus estrategias como sus operaciones (Instituto Ethos, 2014). Esto, debido a que las organizaciones están comprobando que apostar por la promoción de un ambiente laboral que no permita la discriminación y que promueva interacciones respetuosas entre sus miembros, impulsa la creatividad y el potencial de estos (Fundación Cepaim, 2016; Instituto Ethos, 2014).

Gestión de la diversidad generacional

Cada vez, se hacen más evidente los desafíos asociados a las diferencias entre una generación y otra en las organizaciones, e incluso en un mismo ambiente laboral; aún así, son muy pocas las que han logrado articular esas diferencias en favor del desarrollo y construcción de mejores prácticas organizacionales (Martínez y Novo, 2015). Para lograrlo, se deben reconocer las características de las personas tomando en cuenta la etapa de vida en la que se encuentran, con ello la organización puede ser consciente y pueda identificar los aportes que potencialmente puede darle (Fuchs Ángeles, 2010). Sin embargo, la gestión de la diversidad bajo este enfoque intergeneracional implica un proceso de deconstrucción relativo a ideas preconcebidas sobre las características asociadas a cada generación (Acosta y Havriluk, 2018). De esta manera, este enfoque de gestión da la oportunidad a las organizaciones de incluir a personas que son de diferentes grupos de edad o generaciones, creando las condiciones necesarias para que cada uno de estos grupos puedan aportar de manera óptima con sus habilidades al entorno laboral que conforman (Fundación Cepaim, 2020).

Entre los grupos generacionales que una organización puede gestionar se encuentran los *baby boomers* y las generaciones X, Y y Z. Cada uno de estos grupos ha desarrollado habilidades, formas de ver el mundo y de vida diferenciados, lo que implica diferentes enfoques y propuestas para incentivarlos (Fundación Cepaim, 2020). Por ejemplo, con los empleados de mayor edad se están creando, especialmente para este grupo, planes progresivos de retiro y se están reestructurando los puestos, pues las organizaciones están buscando que permanezcan más tiempo como parte de la población

laboral activa (Mondy y Noe, 2015). Así, es importante que las organizaciones empiecen a abordar y entender estas diferencias existentes entre generaciones; por un lado, con la finalidad de poder sus motivaciones y saber cómo responder a ellas y; por otro lado, articular una cultura organizacional que las incluya y se sientan identificadas con ella (Martínez y Novo, 2015).

Gestión de la diversidad para personas con discapacidad

Lo que se considera como discapacidad ha cambiado a lo largo del tiempo y, la mayoría de las veces se ha asociado una connotación o característica negativa (Fundación Cepaim, 2016). Generalmente, se ha visto relacionado a una visión victimista y en algunos casos paternalista, lo cual termina por invisibilizar los demás componentes que engloba la construcción de las vivencias de una persona con discapacidad (Fundación Cepaim, 2016). Sin embargo, si bien las discapacidades pueden limitar la cantidad y el tipo de trabajo que pueden desempeñar o dificultar el cumplimiento de este, las organizaciones pueden adaptarse y delimitar para qué puestos de trabajo están calificados para cumplir con las exigencias laborales que se requieren (Mondy y Noe, 2015). Así, la inclusión de las personas con discapacidad a partir de la gestión de este grupo tiene como premisa el promover activamente políticas de igualdad, para garantizar su plena participación en la organización (OIT, 2012).

Respecto a la gestión de esta diversidad, se observa un creciente compromiso de las organizaciones sobre la situación laboral de las personas con discapacidad, por lo cual están buscando aumentar el conocimiento sobre este grupo con la finalidad de poder generar mejores estrategias para mejorar su competitividad en el mercado laboral (OIT, 2002). Sin embargo, “la gestión de la diversidad implica mucho más que cumplir con la normativa, ya que supone realizar una gestión íntegra y con un compromiso ético respecto a la inclusión de las personas en los entornos profesionales” (Fundación Cepaim, 2020, p.23). Es decir, las acciones a implementarse deben buscar reflejar un discurso que busque comprometerse más allá del cumplimiento legal, que tenga como objetivo el generar un sistema que gestione adecuadamente los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta a las personas y sus diversas capacidades, desde un enfoque del respeto y la aceptación (Fundación Cepaim, 2020). Esto incluye un mejor diseño en las oportunidades de empleos, formación para las personas con discapacidad, así como el fomento de la

reinserción laboral (OIT, 2013); pues son un grupo con una alta tasa de desempleo (OIT, 2002).

Gestión de la diversidad cultural

Conforme a que la economía de los países y sus organizaciones avanzan hacia una mayor globalización de sus operaciones, la necesidad de gestionar un personal con elementos culturales diversos favorece el desarrollo de nuevas formas de empleo que permitan a colaborador poder expresarse y desarrollarse sin que su nacionalidad, edad o género sean un factor que limite su potencial (García-Morato, 2012). Además, contar con personal de culturas diferentes es beneficioso debido a que los procesos pueden enriquecerse al tener acceso una mayor cantidad de perspectivas, visiones y experiencias (Ameghino, 2016; García-Morato, 2012).

ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos y consentimiento informado

Guía de entrevista a expertos sobre la gestión de la diversidad de género en las organizaciones

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: zoom

Entrevistador(a):

Entrevistado(a):

Introducción y lectura del consentimiento informado

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre la gestión de la diversidad de género en las organizaciones de Perú durante la crisis sanitaria. Elegimos a un grupo de empresas como nuestros casos de estudio porque tienen participación en el Ranking Par de Aequales; y, nos gustaría conocer cómo gestionan este tipo de diversidad. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos. Preguntar si puede permitir grabar la reunión, ya que solo esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

(Para proceder con la entrevista el colaborador debe señalar su conformidad)

Preguntas generales

1. ¿Qué se entiende por gestión de la diversidad?
2. ¿Qué se entiende por gestión de la diversidad de género en las organizaciones?
3. ¿Cómo describiría la situación de la gestión de la diversidad a nivel mundial y latinoamericana?
4. ¿Cómo describiría la situación de la gestión de la diversidad en Perú?

Preguntas relacionadas a la gestión de la diversidad de género en las organizaciones

Antes de la pandemia

1. ¿Cómo describe las brechas y desigualdades de género en el ámbito laboral antes de la pandemia?
2. ¿Cómo describiría la participación laboral de las mujeres en Perú?
3. ¿Cómo describiría la brecha salarial en las organizaciones de los países de estudio?
4. ¿Cómo describiría el tiempo destinado total al trabajo de hombres y mujeres en Perú?
5. ¿Cuáles han sido las políticas y prácticas priorizadas por las organizaciones (en los países de estudio) sobre la gestión de la diversidad de género?

Durante la pandemia

6. ¿Cuáles crees que fueron las acciones de las organizaciones que permitieron mitigar el impacto provocado por la crisis sanitaria?
7. ¿Cuáles han sido los retos para las organizaciones para implementar dichas acciones?
8. ¿Cómo se han visto afectados los indicadores relacionados a comunicación (interna y externa), ausentismo y rotación de personal?
9. ¿De qué manera se han adaptado los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal frente a los desafíos generados?
10. ¿Cómo se han visto afectados los procesos de promoción y desempeño con enfoque de género dentro de la organización?
11. ¿De qué manera las brechas salariales se han visto afectadas (ya sea positiva o negativamente) debido al contexto de crisis?

12. ¿Cómo ha cambiado el manejo de las quejas y denuncias recibidas sobre denuncias de hostigamiento y acoso sexual laboral? ¿Hubo un cambio en las líneas de acción al respecto?
13. ¿De qué manera las organizaciones están brindando a los colaboradores el acogerse a las medidas de equilibrio trabajo-vida? ¿Qué tipo de resultados esperados e inesperados están obteniendo frente a los cambios implementados?
14. Después de la pandemia
15. ¿Considera que las acciones tomadas durante la pandemia perdurarán en un eventual escenario post crisis sanitaria?
16. ¿Cuáles considera han sido los aprendizajes para las organizaciones sobre la gestión de la diversidad de género?

ANEXO D: Guía de entrevista a encargados y consentimiento informado

Guía de entrevista a empresas de estudio sobre la gestión de la diversidad de género

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: zoom

Entrevistador(a):

Entrevistado(a):

Introducción y lectura del consentimiento informado

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre la gestión de la diversidad de género en las organizaciones de Perú y México durante la crisis sanitaria. Elegimos a un grupo de empresas como nuestros casos de estudio porque tienen participación en el Ranking Par de Aequales; y, nos gustaría conocer cómo gestionan este tipo de diversidad. Los datos que recopilamos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos. Preguntar si puede permitir grabar la reunión, ya que solo esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

(Para proceder con la entrevista el colaborador debe señalar su conformidad)

Caracterización básica de la empresa u organización

1. ¿Cómo describiría a su organización bajo el enfoque de la gestión de la diversidad de género?
2. ¿Siente que en su organización se gestiona la diversidad de género?
3. ¿Cuál es el área de la empresa que se encarga de gestionar la diversidad de género?
4. ¿Hubo cambios en la estructura orgánica de esta área a raíz de la pandemia?

Políticas de la gestión de la diversidad de género

5. ¿Cuáles son las políticas respecto a la gestión de la diversidad de género que cuenta la organización?
6. ¿Han surgido cambios en las políticas respecto a la gestión de la diversidad de género a raíz de la pandemia?
7. ¿Está incluido el tema de gestión de la diversidad de género en su reglamento interno?

Prácticas de la gestión de la diversidad de género

8. ¿Cuáles son las prácticas respecto a la gestión de la diversidad de género que cuenta la organización?
9. ¿De qué forma han cambiado estas prácticas a raíz de la pandemia?
10. ¿Cuáles considera que han sido los principales retos de implementar estas prácticas durante la pandemia?

Gestión del Talento

11. ¿Cómo es la cultura organizacional de su organización bajo el enfoque de gestión de la diversidad de género?

12. ¿Cómo se evidencia el enfoque de la gestión de la diversidad de género en el proceso de reclutamiento de personal?

Estructura organizacional (mujeres en cargos directivos)

13. ¿Cómo está compuesta actualmente la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo?
14. ¿Esta proporción se ha visto afectada a raíz de la pandemia?
15. ¿Cuáles son las acciones que se utilizan para incrementar más número de mujeres en posiciones de liderazgo y otras líneas jerárquicas de la organización?
16. ¿De qué manera estas acciones han cambiado a raíz de la pandemia?

Gestión de los objetivos

17. ¿Cuáles son los ejes que contempla hoy en día la organización respecto a la gestión de diversidad de género?
18. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos respecto a la gestión de la diversidad de género que la organización contempla actualmente?

Aprendizajes (Cierre)

19. ¿Cuáles considera que han sido los aprendizajes sobre las acciones en torno a la gestión de la diversidad de género ejecutadas?
20. ¿Considera que las acciones tomadas durante la pandemia perdurarán en un eventual escenario post crisis sanitaria?

ANEXO E: Guía de entrevista a colaborador y consentimiento informado

Guía de entrevista a colaborador de estudio sobre la gestión de la diversidad de género

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: zoom

Entrevistador(a):

Entrevistado(a):

Introducción y lectura del consentimiento informado

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre la gestión de la diversidad de género en la organización de Movistar durante la crisis sanitaria. Los datos que recopilamos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos. Preguntar si puede permitir grabar la reunión, ya que solo esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

(Para proceder con la entrevista el colaborador debe señalar su conformidad)

Preguntas Generales

Presentación de la persona: cargo y nombre

1. ¿Cómo describirías un día de trabajo en Movistar? (Carga laboral, flexibilidad, cuidados)
2. ¿Cómo definirías la igualdad de género entre hombres y mujeres?... ¿Cómo crees que se ve reflejado en los espacios laborales?
3. ¿Cómo crees que Movistar está promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

Gestión de objetivos

4. En tus propias palabras ¿nos podrías contar sobre la política de diversidad e inclusión de Movistar?
5. ¿Nos podrías comentar las políticas o prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en Movistar?
6. ¿Te sientes beneficiada/o por alguna en específica? ¿Sientes que esto ha cambiado a raíz de la pandemia?

Cultura Organizacional

7. ¿Cómo describirías la cultura organizacional de tu empresa? ¿Qué es lo que más te gusta? ¿De qué manera podría mejorar?
8. ¿Te sientes identificado con la cultura organizacional de tu empresa desde el punto de vista de equidad/ igualdad de género? ¿De qué manera?

Estructura Organizacional

9. Desde tu perspectiva, ¿tu empresa promueve algunas prácticas en beneficio de mujeres en posiciones de liderazgo? Nos podrías comentar más al respecto.
10. ¿Cómo describirías que se llevan a cabo los procesos de promoción interna en tu área y organización?
11. ¿Consideras que estas evaluaciones se dan bajo un enfoque de género? ¿Por qué?

Gestión de Talento

12. ¿Nos podrías contar cómo ingresaste a Movistar? ¿Podrías describir el proceso?
13. ¿Consideras que actualmente los procesos de reclutamiento, selección y contratación velan por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

ANEXO F: Compromisos de prácticas con diferentes clientes internos y externos

Cliente	Compromiso
Accionistas	“Apostando por profesionales con iniciativa y capacidad para asumir continuos retos que provoquen nuevas oportunidades de negocio y permitan crecer a la compañía en mercados internacionales creando mayor valor al accionariado.”
Clientes	“Con una cultura de empresa claramente orientada a satisfacer sus necesidades por medio de una oferta global de servicios y bajo el prisma de la Calidad Total en el servicio prestado.”
La sociedad	“En base a equipos de profesionales con unos sólidos valores, siempre dispuestos a poner la tecnología y su esfuerzo al servicio de los colectivos más desfavorecidos, en su constante lucha contra los desequilibrios sociales, a través de la Fundación Telefónica.”
Empleados	“Incentivando la mejora continua de nuestros empleados, mediante el reconocimiento de su aportación, puesto que estamos convencidos de que la compañía sólo podrá crecer en la medida en que lo hagan sus empleados.”

Fuente: Telefónica (2022).

ANEXO G: Matriz de Consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia de la investigación

N°	Pregunta	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Subvariables
O.G.	¿Cuál es el estado actual de la gestión de la diversidad de género durante la pandemia en una empresa del sector de telecomunicaciones en el año 2020?	Describir el estado actual de gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria en una empresa del sector de telecomunicaciones peruano a través del estudio del caso único de Telefónica del Perú en el 2020	Cualitativa	-	-	-
1	¿Cuáles son las intervenciones más relevantes de la empresa para la gestión de la diversidad de género en el contexto peruano durante la crisis por Covid-19, desde la herramienta de diagnóstico propuesta por Aequales?	Identificar las intervenciones más relevantes de la gestión de la diversidad de género durante la crisis sanitaria por Covid-19 basado en la herramienta de diagnóstico propuesta.	Cualitativa	<p>Fuentes Primarias: Entrevistas a expertos</p> <p>Fuentes Secundarias: Fuentes bibliográficas</p>	<p>Intervenciones en áreas fundamentales para la equidad</p> <p>Gestión de la crisis sanitaria con enfoque de género</p>	<p>Gestión de Objetivos</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Gestión de Talento</p> <p>Información sensible al género</p> <p>Adaptación de la medición del desempeño</p> <p>Fortalecimiento de las políticas de equidad de género</p> <p>Mujeres en espacios de decisión</p> <p>Valoración del cuidado</p>

Tabla G1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

N°	Pregunta	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Subvariables
2	¿Cómo se aplicaron las intervenciones identificadas en el caso de estudio con la herramienta de diagnóstico propuesta?	Comparar las intervenciones identificadas en el caso de estudio con la herramienta de diagnóstico propuesta.	Cualitativa	Fuentes Primarias: Entrevistas a encargados y colaboradores seleccionados del área administrativa	Gestión de Objetivos	Área encargada de la política de diversidad de género
						Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género
					Cultura organizacional	Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad
						Prevención del acoso en el ámbito laboral
						Lenguaje inclusivo
				Estructura Organizacional	Características del proceso de promoción interna en su área/organización	
					Mecanismos de promoción de mujeres en puestos de liderazgo	
					Gestión de Talento	Procesos claros y objetivos de contratación
				Ascensos y Remuneraciones		
				Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización		

Tabla G1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

N°	Pregunta	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Subvariables
3	¿Cuáles fueron los aspectos claves para integrar el enfoque de género por la organización de caso de estudio para garantizar la equidad de género durante la crisis sanitaria por Covid-19?	Describir las intervenciones realizadas por la organización de caso de estudio para garantizar la equidad de género en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19	Cualitativa	Fuentes Primarias: Entrevistas a expertos, encargados y colaboradores seleccionados del área administrativa Fuentes Secundarias: Fuentes bibliográficas	Información sensible al género	Recolección de información sensible al género
						Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos
					Adaptación de la medición del desempeño	Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento
						Medidas diferenciadas de retorno a la presencialidad
					Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento
						Implementación de nuevas modalidades de contratación y de trabajo
Mujeres en espacios de decisión	Creación de un comité de crisis con representación					
Valoración del cuidado	Sensibilización a líderes en la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis					
	Rediseño de protocolos de retorno					
						Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis

Tabla G1: Matriz de consistencia de la investigación

N°	Pregunta	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Subvariables
4	¿Cuáles son los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad de género por los distintos actores parte de la organización de caso de estudio, en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19?	Identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad de género en respuesta a la crisis sanitaria por Covid-19 percibidos por los distintos actores de la organización de caso de estudio.	Cualitativa	<p>Fuentes Primarias: Entrevistas a encargados y colaboradores seleccionados del área administrativa</p> <p>Fuentes Secundarias: Fuentes bibliográficas y documentos internos de la empresa de estudio</p>	Ventajas percibidas de la gestión de género durante la crisis sanitaria	<p>Beneficios para las organizaciones</p> <p>Beneficios para los colaboradores</p>

ANEXO H: Matriz de hallazgos de la investigación

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad.

Aspecto por intervenir	Subvariable	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Gestión de Objetivos	<i>Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género</i>	Alejandra Segura	Cuando una persona ingresa a la compañía se le adjunta todas estas políticas que yo les he mencionado anteriormente.	El encargado confirma que dentro del <i>onboarding</i> de ingreso a los colaboradores se le agencia las políticas relacionadas al enfoque de diversidad; así como, el reglamento interno que contiene también lineamientos acordes a lo impulsado por las políticas.
			Entonces, dentro del principio de diversidad es donde de alguna u otra manera la empresa hace esta declaratoria de que siempre buscamos promover equipos diversos, inclusivos, sin discriminación a nadie por ningún tipo de diferencia. y no solamente al interno sino como le comentaba también al externo	Los documentos y políticas hacen referencia al compromiso explícito de la organización con promover la diversidad y equidad en su gestión, promoviendo así iniciativas internas y externas.
			Ahora estos 2000 técnicos no llegábamos al 1% de mujeres al inicio del 2020 y desde ahí se desarrolla un proyecto que se llama Mujeres en red [de la mano con el MMPV] que busca incrementar la participación femenina en esta área. Con el proyecto en el 2020, pasamos de tener 6 mujeres en las áreas técnicas ahora en el 2020 cerramos con 70 mujeres y a la fecha tenemos un poco más de 100, 120 mujeres. La meta para terminar el 2021 son 250 mujeres insertadas en el área técnica y lo interesante de este proyecto es que no se trata solo de insertar a las mujeres, sino que tiene toda una estrategia de capacitación, de formación, de desarrollo, no solo para ellas sino también para sus compañeros hombres	Las encargadas comentan sobre el proyecto de Mujeres en Red como uno de los más emblemáticos de la organización para impulsar la equidad en el lugar donde desarrollan sus operaciones, como otros proyectos, se deben articular acciones concretas y los plazos mediante metas e indicadores para el monitoreo. Asimismo, se sienten orgullosas y señalan que el programa tiene el potencial de ser replicable a nivel regional como parte de las buenas prácticas para fomentar la equidad.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		<p>Rocio Villanueva</p>	<p>Mujeres en red es un proyecto que impulsamos en alianza con nuestras empresas colaboradoras porque [...] Movistar no contrata de manera directa a sus técnicos [...]. Entonces, nosotros empezamos con 0.5% de mujeres que equivalen más o menos a 12 chicas ahorita estamos en aproximadamente 8% que equivalen a más de 200 técnicas, o sea es un cambio cultural pero así tremendo, era como que nunca pasó por nuestra mente que eso iba a suceder y la novedad que te quería contar es que como ahora Telefónica Perú en general réplica de un están migrando a un formato regional</p>	
			<p>De hecho, uno de los enfoques que tenemos de Movistar son varios pilares, pero uno de ellos es ser más mujer; entonces Movistar a partir de unos estudios, etcétera y lineamientos se decidió que quiere apoyar mucho el tema de la mujer, diversidad equidad de género y es por eso por lo que se ha venido impulsando en distintas iniciativas.</p>	<p>Se reconoce la existencia de un plan de acción en la organización, ya que ambas comentan la búsqueda por impulsar la equidad por medio de acciones concretas de manera interna y externa, con plazos, indicadores y seguimiento de estos programas implementados. Así, programas como mujeres en red buscan dar una solución sostenible a una problemática en el sector de telecomunicaciones.</p>
			<p>Aparte, también se pueden hacer muchas iniciativas como parte de la cadena de valor de la compañía; es decir, tus proveedores, tus contratistas, qué tanto están impulsando esta gestión de la diversidad también, porque no es solo quedarte dentro de la compañía sino en toda su cadena de valor ver cómo estás impactando.</p>	
			<p>Es una política de negocio responsable y está política lo que lo que tiene es que lo queremos que la compañía que Movistar pueda actuar enfocado en ser un negocio responsable, qué significa ser un negocio responsable para nosotros, pues es fomentar una comunicación responsable en trabajar en derechos humanos, en tener una adecuada gestión de nuestra cadena de suministro y uno de nuestros principios están enfocados en promover la equidad de género tanto en nuestros proyectos propios como en los proyectos de toda nuestra cadena de valor</p>	<p>Se comenta que la política de negocio responsable en la cual expresa lo que la compañía puede actuar está enfocado en la sostenibilidad. Esto significa que busca fomentar una comunicación responsable, en tener una adecuada gestión de su cadena de suministro y la promoción de la equidad de género tanto en proyectos propios, como en su cadena de valor.</p>

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			Nosotros trabajamos alineados a unos a un plan de negocio responsable ya que está muy alineado también a esta política que te conté al inicio y nuestra estrategia tiene distintos ejes ya la primera que es como ver una conectividad inclusiva.	Se cuenta con el plan de negocio responsable, el cual marca los lineamientos de trabajo generales que la organización tiene y que presenta dentro de sí acciones relacionadas a diversidad e inclusión con base a la política. Es decir, implica un compromiso desde la organización por promover el tema de manera interna y externa.
			Contamos con el proyecto de mujer emprendedora rural que esté dentro del proyecto conectarse para crecer de ahí tenemos un proyecto que se llama Chicas TEC este proyecto lo que busca es acercar a niñas y adolescentes al rubro de la tecnología entonces las tenemos impulsado desde el 2018 ya ha habido en antes para niñas lo que hacíamos eran talleres presenciales	Se cuenta con una sección dedicada a mujeres bajo el nombre de Mujer Emprendedora Global el cual forma parte del proyecto Conectarse para Crecer. Se cuenta además con el proyecto Chicas TEC en el que se busca acercar a niñas y adolescentes al rubro de la tecnología.
	<i>Área encargada de la política de diversidad de género</i>	Alejandra Segura	La gestión de la diversidad estaba dentro del área de recursos humanos de Perú donde estaba yo y había una persona también encargada en el área de sostenibilidad que veía toda la parte externa	Se comenta cómo era la disposición anteriormente, ya que ahora se cuenta con un área de recursos humanos Hispanoamérica, en donde se cuenta una gerencia que se dedica a ver temas de diversidad, equidad e inclusión.
		Rocío Villanueva	El tema de género lo impulsamos mucho desde el área de personas, de hecho, dentro del área de personas hay una encargada que ve todo el tema de diversidad, la debes conocer que es Ale Segura y con ella coordinamos muy de la mano con sostenibilidad.	Se impulsa el tema de diversidad específicamente en el área de personas en donde existe una encargada de diversidad.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			<p>En el eje de liderar con el ejemplo, no que es donde están nuestros proyectos de diversidad de confianza digital. Lo que se busca es [...] construir relaciones de confianza con nuestros distintos grupos de interés en cuanto a acciones y el compromiso que tengamos impulsando, favoreciendo la inclusión y la igualdad entre todos y todas. Garantizando también la confianza en la digitalización y el impulso de la sostenibilidad con todos nuestros grupos de interés. Entonces esto aterriza ya en el eje de diversidad y ahí los que tenemos son en ya objetivos, pero por cada por cada proyecto.</p>	<p>La organización, al buscar involucrar a sus grupos de interés lo hace con el objetivo de obtener su percepción para poder implementar así mejores planes estratégicos.</p>
			<p>Es una compañía que de hecho tiene muy claro el todo del enfoque de sostenibilidad, de diversidad, que también está dentro de los objetivos del área de personas o recursos humanos, porque justamente esta área es la que también impulsa desde por ejemplo fijarse un porcentaje de cuántas mujeres están en su comité de dirección.</p>	<p>Se describe a la compañía como una organización con claridad respecto a la importancia del enfoque de género como de sostenibilidad lo que se plasma en objetivos del área, específicamente en recursos humanos.</p>
Cultura organizacional	<i>Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad</i>	Alejandra Segura	<p>Creo que como principales aprendizajes teníamos el hecho de que, si bien estábamos trabajando mucho por la equidad de género desde una perspectiva femenina y de empoderamiento femenino nos estaba faltando fortalecer el lado también de los hombres, de que ellos de alguna manera entiendan de que los temas de equidad de género son también beneficiosos para ellos y que también los hombres deben de alguna manera comprometerse con ello.</p>	<p>El encargado reconoce que la organización abordó temas relacionados a la corresponsabilidad con mayor esmero a raíz de los desafíos generados en la crisis sanitaria.</p>
			<p>Tenemos todo lo que es un programa de sensibilización, de charlas relacionados a la equidad de género y bueno nuestros otros ejes también. Dentro de esta sensibilización hablamos de muchos temas, masculinidades, maternidad, paternidad, todo lo que tenga que ver relacionado a la gestión de la diversidad,</p>	<p>Parte de promover las prácticas implica acciones previas que requieren de un cambio cultural en sus colaboradores, para que puedan entender el porqué de las implementaciones.</p>

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			Llevamos específicamente al enfoque de género creo que la libertad que; por ejemplo, el día de hoy tienen los padres y las madres de pedir permisos, de compartir cosas de su vida familiar con sus jefes, compañeros, cosas que de repente antes no se hacían porque como les digo era una cultura muy vertical y burocrática es también una demostración de que se sienten en la confianza de saber que si ellos muestran ese lado suyo no van a ser juzgados o no van a ser de alguna manera rechazados.	Se resalta que hoy en día la organización tiene muy interiorizado el enfoque de género, representando un avance en cuanto a la libertad que tienen los trabajadores para expresarse.
		Rocio Villanueva	Por ejemplo, cuando hablamos de licencias de paternidad o de maternidad sabemos que hay una brecha abismal entre ambos géneros. O sea, yo creo que ninguno de los dos o ninguna de las dos licencias actuales responden a las necesidades, porque siento que es muy poco tiempo, pero igual ahorita el de las mujeres es mucho más largo que el de los hombres, por ejemplo, hay una brecha no debería ser así no debería ser distinto.	Si bien buscar paridad en las licencias por maternidad/paternidad es un aspecto recomendado, la organización no ha impulsado iniciativas en este aspecto. Así, todavía los beneficios laborales no se extienden a todos en la organización.
			Cuando hay conversatorios que impulsa el área de personas para a nivel interno sobre distintos temas se invita a estas directoras para que cuenten su experiencia y como desde sus roles están también rompiendo estos paradigmas actuales que puede tener la sociedad, que estos cargos son un poco más duros los tienen los hombres.	La encargada cree importante para visibilizar la representación de mujeres, el mostrar ejemplos de colaboradoras que han roto paradigmas y más de cargos que usualmente son ocupados por hombres.
	<i>Prevención del acoso en el ámbito laboral</i>	Alejandra Segura	Localmente lo que tenemos es nuestra política contra el hostigamiento y el acoso por temas de no solo incluso de género sino también ahí hablamos del no acoso hacia personas por su expresión, identidad u orientación sexual	Ella hace referencia a que la inducción de los nuevos colaboradores involucra la introducción de la cultura organizacional y los valores que promueve en sus políticas, entre ellos está el conocimiento de los lineamientos que tiene la organización para hacer frente al acoso y hostigamiento en la dinámica laboral.
			Cuando una persona ingresa a la compañía se le adjunta todas estas políticas que yo les he mencionado anteriormente.	

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		Rocio Villanueva	-	
	<i>Lenguaje inclusivo</i>	Alejandra Segura	Lo que nosotros hemos alineado a lo largo de estos tiempos con nuestras áreas de selección y <i>onboarding</i> es que todos digamos desde el momento de que una persona quiere postular a un puesto de Telefónica deben respirar diversidad por así decirlo desde el lenguaje, utilizamos el lenguaje inclusivo, desde las fotografías, siempre buscar presentar a personas de ambos géneros o de ambos sexos, incluso en la manera en cómo saludamos cuando una persona ya está pasando por este proceso. Estamos preparando una <i>landing</i> de marca empleadora que va a ser este portal donde las personas que quieran postular a Telefónica lo van a hacer y; de hecho, el enfoque de diversidad estuvo bastante presente, incluso recuerdo que lo que buscamos siempre es de alguna manera romper estos estereotipos incluso con los colores	Hace referencia a las nuevas medidas implementadas para promover procesos de reclutamiento libres de sesgos y capacitaciones para promover el uso del lenguaje inclusivo en sus comunicaciones internas y externas
		Rocio Villanueva	En las políticas que tenemos como negocio responsable [...] se habla de [...] cómo fomentar una comunicación inclusiva que no sea sexista que no sea discriminatoria un ambiente de trabajo libre de discriminación. Entonces sí cabe resaltar que estas dos políticas que te cuento son globales; es decir, el corporativo que está en España trabaja en estas políticas por supuesto con la mirada de las operaciones locales.	La encargada hace referencia a que la organización tiene un manual para promover una comunicación inclusiva interna y externa. Asimismo, se resalta el hecho que estas políticas son trabajadas a manera global por el corporativo.
			[En las capacitaciones se habla de]cómo fomentar una comunicación inclusiva que no sea sexista que no sea discriminatoria un ambiente de trabajo libre de discriminación.	Los esfuerzos por incentivar una comunicación inclusiva y libre de sesgos están afianzados por acciones que contribuyen a su promoción.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

Estructura Organizacional	<i>Proceso de promoción interna en su área/organización</i>	Alejandra Segura	Lo que nosotros hemos alineado a lo largo de estos tiempos con nuestras áreas de selección y <i>onboarding</i> es que todos digamos desde el momento de que una persona quiere postular a un puesto de Telefónica deben respirar diversidad por así decirlo desde el lenguaje, utilizamos el lenguaje inclusivo, desde las fotografías, siempre buscar presentar a personas de ambos géneros o de ambos sexos, incluso en la manera en cómo saludamos cuando una persona ya está pasando por este proceso.	Lo que la encargada comenta es cómo se ven reflejados los lineamientos para la gestión de la diversidad y en específico de género, con el que la compañía cuenta. Para lograrlo, el proceso debe estar mapeado para detectar las partes del proceso a mejorar y transmitir la percepción adecuada.
		Rocio Villanueva	-	
	<i>Participación y distribución de las mujeres dentro de la organización</i>	Alejandra Segura	Creo que definitivamente nuestros objetivos están siempre también en este tema de mujeres en posiciones de liderazgo, la meta continúa de siempre mantenernos o no bajar de un 30% a lo que actualmente bordamos el 35%. Luego tenemos los lineamientos de; por ejemplo, selección de que siempre debe haber, bueno nuestros comités evaluadores siempre son paritarios entonces para de alguna manera no tener ningún tipo de sesgo de género	Se presenta como una meta transversal en temas de género que el número de mujeres líderes en la organización no baje del 30%. Esto es acompañado de lineamientos para su logro.
		Rocio Villanueva	Tenemos esta meta principal que por lo menos el 30% de personas que están en nuestro comité de dirección es decir vicepresidentes directores etcétera sean mujeres, entonces por ahí por ejemplo tenemos el caso de que es algo que también está rompiendo un poco los paradigmas que tenemos como nuestra directora de Finanzas y nuestra directora de Operaciones ambas son mujeres entonces al ser áreas tan duras usualmente lo que ha venido ocurriendo es que son hombres pero en este caso las dos son mujeres.	Se cuenta con la meta principal de tener como mínimo un 30% de mujeres en niveles de liderazgo en lo cual se viene rompiendo esquemas posicionando a mujeres en áreas mucho más masculinizadas como finanzas y operaciones.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			Es una compañía que de hecho tiene muy claro el todo del enfoque de sostenibilidad, de diversidad, que también está dentro de los objetivos del área de personas o recursos humanos, porque justamente esta área es la que también impulsa desde por ejemplo fijarse un porcentaje de cuántas mujeres están en su comité de dirección.	Se describe a la compañía como una organización con claridad respecto a la importancia del enfoque de género, que busca implementar medidas desde el ejemplo al reflejar la búsqueda de paridad en el mismo.
Gestión del Talento	<i>Ascensos y Renumeraciones</i>	Alejandra Segura	Política de equidad salarial y de alguna manera resguardamos que no haya ningún tipo de discriminación salarial a las personas por su género o sexo	Se cuenta con la política de equidad salarial en la que se resguarda que no exista ningún tipo de discriminación salarial a las personas, entre las cuales, se encuentra la no discriminación por género o sexo.
		Rocio Villanueva	Ello es consiguiente con ejemplos del área de personas como cero brechas salariales que de acuerdo con los puestos tanto hombres como mujeres reciban lo mismo	El área de recursos humanos está alineada con las políticas salariales del corporativo y su promoción cuándo se va a asignar el salario de los colaboradores, así como las disposiciones para asignarlas en su ascenso o promoción. Estas están estructuradas de manera estándar.
	<i>Procesos claros y objetivos de contratación</i>	Alejandra Segura	Luego tenemos los lineamientos de; por ejemplo, selección de que siempre debe haber, bueno nuestros comités evaluadores siempre son paritarios entonces para de alguna manera no tener ningún tipo de sesgo de género y también cuando tenemos canteras finalistas tiene que haber mínimo una mujer en la cantera finalista, creo que esos son los dos lineamientos o los dos ejes principales que estamos manejando ahorita en términos de indicadores. También cuando tenemos canteras finalistas tiene que haber mínimo una mujer en la cantera finalista, creo que esos son los dos lineamientos o los dos ejes principales que estamos manejando ahorita en términos de indicadores.	La organización posee procedimientos documentados que especifican las pautas y criterios para las contrataciones, promociones y/o ascensos. Estos buscan ser claros, objetivos, transparentes y libre de discriminación/sesgos.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		Rocio Villanueva	En las políticas que tenemos de negocio responsable [...] se habla de temas de acceso al empleo, la clasificación profesional, el desarrollo de la carrera, temas de sensibilización e información [...]. Entonces sí cabe resaltar que estas dos políticas que te cuento son globales; es decir, el corporativo que está en España trabaja en estas políticas por supuesto con la mirada de las operaciones locales Perú, Ecuador, Chile, etcétera y digamos aplica para toda la compañía a nivel internacional. Por supuesto que hay particularidades de repente lo que hago yo por tema del contexto país es diferente.	La encargada señala que la empresa maneja políticas y procedimientos relacionados al desarrollo de la carrera dentro de la organización. Asimismo, todo está estandarizado a nivel regional e incluso global, sin olvidar las modificaciones adicionales para adaptarlo al contexto del país donde está desarrollando operaciones.
	<i>Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización</i>	Alejandra Segura	Otra acción a la que le ponemos mucho valor es la rotación de estos talentos, de estas mujeres en las distintas áreas de la empresa para que ellas puedan ser cada vez líderes más transversales y no solamente enfocarse en algún tema específico, sino que sean cada vez más integrales	La colaboradora comenta el próximo proyecto en el que están trabajando; el cual consiste en impulsar la experiencia de las mujeres en variadas áreas de la organización para crear líderes que conozca mejor el funcionamiento de ella. Esto evidencia las iniciativas de liderazgo femenino enfocadas específicamente en mujeres.
			Tenemos todo lo que es un programa de sensibilización, de charlas relacionados a la equidad de género y bueno nuestros otros ejes también. Dentro de esta sensibilización hablamos de muchos temas, masculinidades, maternidad, paternidad, todo lo que tenga que ver relacionado a la gestión de la diversidad, Parte de promover las prácticas implica acciones previas que requieren de un cambio cultural en sus colaboradores, para que puedan entender el porqué de las implementaciones.	La encargada comenta que se han brindado talleres y capacitaciones orientadas al reconocimiento de las inequidades de género, los roles y estereotipos de género.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			Ahorita trabajando es un programa de liderazgo femenino enfocado en mujeres en posiciones directivas o que están en el camino hacia en algún momento asumir una posición de liderazgo [...]La idea es que con estos programas ellas puedan desarrollar diversas habilidades, puedan hacer <i>networking</i> entre ellas y entre otros directivos de nuestra compañía para potenciar su desarrollo.	El programa comentado tiene lineamientos para impulsar el desarrollo de las mujeres en la organización; en ellos, que promueve acciones para el desarrollo de diversas habilidades, impulsar el <i>networking</i> entre los colaboradores. Con el propósito de disminuir brechas internas que dificultan el liderazgo femenino en la organización, por ello se articulan las diferentes acciones comentadas anteriormente.
			Hemos trabajado de la mano con el MMPV al inicio de este proyecto, incluso alguna de las mujeres que ingresaron al proyecto fueron mujeres que estaban en el programa Mujeres contra la violencia, que habían sufrido violencia familiar y necesitaban ingresos económicos, entonces se sumaron al proyecto de Mujeres en red. Creo que este es un proyecto bastante interesante porque recoge todo el esfuerzo que hacemos nosotros como organización en la equidad de género, impactamos directamente en nuestra línea de negocio que es el área de los servicios de telecomunicaciones así que ese indicador que les digo 250 mujeres para el 2021; de hecho, es un objetivo empresarial que tenemos y donde diversas áreas estamos trabajando para poder lograrlo.	Como parte de los proyectos y los objetivos que estos manejan, el trabajo en conjunto con las contratas viene a ser hoy uno de los más importantes para la organización. Lo cual está en línea con promover programas que tengan el propósito de disminuir las brechas internas, esta es una de las iniciativas que raramente son implementadas para incidir en sectores y áreas altamente masculinizadas. Asimismo, de manera explícita comentan que el proceso está libre de sesgos.
		Rocio Villanueva	[En las capacitaciones] Se habla de temas acceso al empleo, la clasificación profesional, el desarrollo de la carrera temas de sensibilización e información	Se mencionan las acciones en las que la organización está involucrada para el desarrollo profesional de los colaboradores en general, pero también se señala un componente de sensibilización para promover
			Mujeres en red es un proyecto que a mí me gusta mucho [...] lo que busca es fomentar la capacitación y empleabilidad de mujeres en el servicio técnico de telecomunicaciones.	Mujeres en red es una iniciativa que busca disminuir brechas internas, para lograrlo se articulan acciones como talleres y capacitaciones.

Tabla H1: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			<p>Entonces ese es uno, de ahí lo otro se promueve una se está promoviendo una como una escuela de liderazgo para mujeres en general, directoras y vicepresidentas, justamente para impulsar este tema del empoderamiento, justamente ellas sean quienes puedan ser mentora de otras chicas o sea ejecutiva digamos en la organización, sea como que guiarlas y a veces un poco en las tomas de decisiones, etcétera</p>	<p>La encargada señala que esta iniciativa es beneficiosa para la organización y las colaboradoras en la medida que fomenta una cultura organizacional enfocada en la diversidad y equidad, no solo en los niveles más altos de la jerarquía, sino que va creando un efecto multiplicador de cascada.</p>
--	--	--	--	---

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género.

Aspecto por intervenir	Subvariable	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Información sensible al género	Recolección de información sensible al género	Alejandra Segura	Creo que ese ha sido un aprendizaje muy importante que nos ha servido para darnos cuenta que es un poco el camino para que también la gestión de la diversidad sea sostenible y no quede solamente en un momento de la fotografía.	Hay un reconocimiento de la necesidad por abordar el tema con perspectivas que las soluciones tengan un enfoque de sostenibilidad y no solo como acciones reactivas.
			Dentro de esta sensibilización hablamos de muchos temas, masculinidades, maternidad, paternidad, todo lo que tenga que ver relacionado a la gestión de la diversidad, luego como iniciativas llevado más hacia los beneficios, lo que tenemos es una política que se llama, un programa que se llama padres in time.	A partir de las iniciativas de sensibilización se pudo hacer visibles realidades que sirvieron como base para adaptar medidas de flexibilidad hacia los colaboradores. Con ello, se busca reconocer las condiciones de las necesidades de los colaboradores y ofrecer alternativas acordes.
			[Se generaron] guías para nuestros líderes, donde de alguna manera se les solicitaba empatizar; bueno, primero conocer la realidad de cada uno, de sus trabajadores y luego realizar acciones muy tangibles para ellos [...]	La recolección de la información siguió diferentes medios para poder generar medidas que estén acorde con las necesidades de los colaboradores. Entre ellos las charlas y las entrevistas entre los líderes y sus colaboradores a cargo
	Rocio Villanueva	-		
	Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos	Alejandra Segura	Creo que como principales aprendizajes teníamos el hecho de que, si bien estábamos trabajando mucho por la equidad de género desde una perspectiva femenina y de empoderamiento femenino nos estaba faltando fortalecer el lado también de los hombres, de que ellos de alguna manera entiendan de que los temas de equidad de género son también beneficiosos para ellos y que también los hombres deben de alguna manera comprometerse con ello.	El encargado reconoce que la organización abordó temas relacionados a la corresponsabilidad con mayor esmero a raíz de los desafíos generados en la crisis sanitaria. Así se dieron cuenta que era un aspecto relevante para gestionar en la medida que promovía una forma de trabajar más sostenible y para cuidar la salud mental de sus colaboradores.

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

			Hicimos muchas campañas de comunicación relacionadas a la corresponsabilidad familiar. Tuvimos también actividades de sensibilización, buscamos en nuestras comunicaciones visibilizar mucho el rol de los hombres dentro de la equidad de género y estamos también preparando un programa mucho más integral relacionado a la masculinidad.	La organización detectó la problemática de la distribución desigual de tiempo e implementó actividades para visibilizarla. Asimismo, está preparando otros programas para continuar con los planes de sensibilización que se tenían y que solo serán readaptados y fortaleciendo.
			Programa de sensibilización, de charlas relacionados a la equidad de género y bueno nuestros otros ejes también. Dentro de esta sensibilización hablamos de muchos temas, masculinidades, maternidad, paternidad, todo lo que tenga que ver relacionado a la gestión de la diversidad	El encargado comenta que Telefónica ha continuado con sus programas de sensibilización durante la cuarentena y a partir de ellos ha generado iniciativas para poder implementar prácticas en favor de los desafíos a los cuales se han enfrentado sus colaboradores.
		Rocio Villanueva	Se habla de temas acceso al empleo, la clasificación profesional, el desarrollo de la carrera temas de sensibilización e información, cómo fomentar una comunicación inclusiva que no sea sexista que no sea discriminatoria un ambiente de trabajo libre de discriminación.	Dentro de las modificaciones se está abordando el tema de sensibilizar a los colaboradores debido a que han notado que fue un gran desafío para los colaboradores con personas a su cuidado.
Adaptación de la medición del desempeño	Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento	Alejandra Segura	La de hostigamiento me parece que no se ha actualizado en el último tiempo, la de equidad salarial tampoco	Sobre las expectativas de productividad y rendimiento, las políticas relacionadas no se han visto afectadas o modificadas, debido a que la empresa trabaja bajo lineamientos de cumplimiento de objetivos, por lo cual no han creído necesario una modificación de los indicadores o similares. Sin embargo, a partir de las charlas y capacitaciones a líderes se ha pedido mayor consideración a la hora de evaluar el desempeño.

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		<p>Por toda la manera en cómo la pandemia se nos vino, pudo haber sido un poco complicado de manejar, pero yo creo que el día de hoy se aplica bastante. De hecho, nosotros trabajamos básicamente por objetivos más que por un horario que cumplir</p>	<p>La encargada confirma que la coyuntura género situaciones con efectos diferenciados. Ellos no tuvieron que modificar drásticamente sus políticas relacionadas a este punto ya que trabajaban con base al cumplimiento de objetivos.</p>
		<p>Los líderes y las personas que llevan equipos lo sepan para que también entiendan y lo tengan en consideración incluso en los momentos de las evaluaciones de desempeño</p>	<p>Sin embargo, también comenta que se necesitó de un liderazgo resiliente para poder apoyar a los colaboradores, para poder apoyarlos en su desempeño.</p>
		<p>Creo que ahí el reto un poco en línea con lo que les acaba de contar fue este alineamiento que las personas que tenían gente a cargo, los líderes puedan empatizar con las distintas situaciones de cada persona. [...] los líderes y las personas que llevan equipos lo sepan para que también entiendan y lo tengan en consideración incluso en los momentos de las evaluaciones de desempeño, de meritocracia de las personas, o sea no podemos separar la realidad que vive cada persona dentro de su hogar con el trabajo porque al final ambas cosas se juntaron dentro del mismo espacio.</p>	<p>La encargada comenta la acción encaminada, para resaltar la dificultad que significó el cambio de modalidad de trabajo; el cual, sumado a la crisis y confinamiento, limitó los servicios de cuidado y generó un reto para la productividad, sobre todo para las mujeres.</p>

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

Medidas diferenciadas para cuidadores/as una vez se pueda retornar a la presencialidad	Alejandra Segura	<p>Como iniciativas llevado más hacia los beneficios, lo que tenemos es [...] un programa que se llama Padres <i>intime</i>, este programa lo que permitía pre pandemia era que los padres y madres de la compañía cuando tenían un hijo o una hija durante el primer año de vida de su hijo podían teletrabajar desde casa medio tiempo durante toda la semana o dos días de la semana en casa y tres días en la oficina. Ahora con la pandemia, [...] lo que estamos viendo es la manera, porque como todos estamos en teletrabajo, ya no aplica tanto, pero sí estamos viendo la manera para darle la vuelta para que siga siendo un beneficio para los padres y madres que tienen hijos recientes.</p>	<p>Se está buscando la manera de readaptar prácticas diferenciadas hacia los cuidadores bajo la nueva coyuntura, para permitir un mejor equilibrio vida trabajo. Asimismo, se puede señalar la ventaja ganada, respecto a las empresas que no contaban con estas medidas, pues tienen más experiencia con la implementación, situación similar con las iniciativas de digitalización que ya venían gestándose antes de la crisis sanitaria.</p>
		<p>[entre las acciones implementadas a partir de la información recolectada] por ejemplo, si tenían una trabajadora que era madre y que sabía que durante la mañana necesitaba dos, tres horas para ayudar a sus hijos en el colegio, que le permite bloquear horas de su agenda para sus temas familiares y luego las horas las compensaría más tarde o a coordinación con el jefe directo</p>	<p>Medidas cómo el manejo de horarios flexibles ha facilitado la transición de los colaboradores hacia la nueva modalidad de trabajo, en favor de promover un ritmo de trabajo sostenible.</p>
		<p>La política perdió, no sé si decirle vigencia o bueno la manera en cómo se llevaba ya no aplicaba lo que sí hicimos. Recuerdo el inicio de la pandemia, era pues darnos cuenta de que, independientemente si los padres o madres tenían la posibilidad de teletrabajar, era una realidad que ellos tenían tiempos distintos o necesitaban de repente tiempos distintos a los de una persona que no tiene carga familiar. [...] entonces esta práctica de saber cuáles son las horas que los padres y madres necesitan también es una práctica que se ha ido transformando en el tiempo y se sigue cumpliendo.</p>	<p>La política anterior no satisfacía las necesidades de los colaboradores generadas a partir de la crisis. Sí bien la medida fue implementada de manera reactiva para afrontar la situación problemática del manejo de tiempos está medida se quedó para seguir apoyando a los cuidadores y padres.</p>

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Rocio Villanueva	Ah ya sí mira ahora como ya se están reactivando todas las actividades presenciales poco a poco de hecho es y le hemos estado pensando para el caso de conectarse para crecer este año lo hicimos híbrido	La encargada comenta la reactivación paulatina, pero pone énfasis en el reforzamiento de la virtualidad.
Fortalecimiento de las políticas para promover la equidad de género	Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento	Alejandra Segura	La de hostigamiento me parece que no se ha actualizado en el último tiempo	Como comenta, la política no ha sufrido modificaciones. Sin embargo, se han implementado talleres virtuales para los hijos de los colaboradores en un tema recomendado por abordar, que es el ciberacoso.
		Rocio Villanueva	Las niñas tenemos un curso en verdad es para todos niños niñas y adolescentes en general que se llama alto el ciberacoso o este curso lo que haces ahora como apoyen la pandemia en las adolescentes los adolescentes niñas niños pasan más tiempo en la computadora no entonces este curso es lo que busca es sensibilizar los para que puedan identificar los peligros a los que están expuestos en internet como el grooming, sextorsión, Cyberbullying y la idea es darles herramientas y eso son los proyectos los proyectos adicionales que te puedo contar.	
	Nuevas prácticas de contratación	Alejandra Segura	El programa de liderazgo femenino enfocado en mujeres en posiciones directivas o que están en el camino hacia en algún momento asumir una posición de liderazgo, es un programa que anterior a la pandemia, [pero ahora] lo llevábamos igual de manera local en KPI's, [...] lo estamos regionalizando con cupos para gerentas y directoras de cada país y que puedan de manera equitativa aspirar a una posición no solo en Perú sino también en una posición dentro de los ocho países que conformamos Hispanoamérica.	Se está fomentando la descentralización de los puestos para poder acceder a posiciones que permitan una mayor flexibilidad geográfica y con ello sacar provecho de las oportunidades que ofrece la virtualidad. Asimismo, si bien su implementación estaba prevista antes de la crisis sanitaria, es una de las iniciativas que continuarán siendo puestas en práctica no solo por el contexto de crisis sanitaria.

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

			<p>Creo que sí, la mirada de la empresa coincidió que se vino la pandemia y con todo este tema de la regionalización que de hecho ya estaba pensando desde antes de la pandemia, pero coincidió que se dio y creo que la mirada de la empresa independientemente de si el día de mañana de alguna u otra forma tengamos que volver a la oficina va a seguir siendo esta mirada mucho más flexible, bien de confiar, basada en objetivos más que horas de empresa.</p>	<p>La coyuntura favoreció la implementación de modalidades de contratación que promueven la flexibilidad, lo cual les permite eliminar barreras y acceder a una mayor cantidad de recursos humanos disponibles en lugares que, de necesitar su presencialidad, hubiesen desistido de postular.</p>
			<p>Estamos preparando una landing de marca empleadora que va a ser este portal donde las personas que quieran postular a Telefónica lo van a hacer y; de hecho, el enfoque de diversidad estuvo bastante presente, incluso recuerdo que lo que buscamos siempre es de alguna manera romper estos estereotipos</p>	<p>Se siguen fortaleciendo los procesos de reclutamiento en la organización para fomentar procedimientos más inclusivos y que lleguen a más personas.</p>
		Rocio Villanueva	<p>La forma de que al momento de postular a una vacante nuestra no necesariamente se te pida este tema del género que para algunos no es pues vital y de hecho por nuestro sistema global que usamos es un requisito entonces estamos explorando nuevos sistemas que nos permitan tener un CV creo que se suele conocer como ciego para no estar colocando fotos o género, cosas que podrían sesgar algún líder tal vez en la selección del proceso</p>	<p>Se comenta que durante el proceso de postulación no se exige el tema de género para la promoción de un proceso libre de sesgo. Asimismo, se busca trabajar a futuro esto junto a el proceso de CV "ciego" en donde no se exija foto ni género y así evitar los sesgos.</p>

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

Mujeres en espacios de decisión	Creación de un comité de crisis con representación	Alejandra Segura	De hecho, la empresa [...], desde hace 4, 5 meses más o menos, ha sufrido cambios estructurales a nivel regional, de hecho, las operaciones de Latinoamérica, nos estamos consolidando a nivel Hispanoamérica. [...] Ahora como lo venimos haciendo es que hay un área de recursos humanos Hispanoamérica, dentro de esta área hay una gerencia donde se ven los temas de diversidad, equidad, inclusión, que es donde estoy yo y también desde un área regional a nivel Hispanoamérica de sostenibilidad, también se lleva la arista de diversidad. Entonces, digamos que ahora lo estamos viendo un poco más a nivel regional, pero sin perder el foco en cada operación.	Para la organización es estratégico crear un organismo a nivel Latinoamérica porque se pueden estandarizar procesos a nivel corporativo y los representantes pueden adecuarlo a su realidad. Asimismo, la estandarización de cualquier proceso se realiza a nivel de comité, con un juicio de expertos.
			La estructura ha cambiado recién hace unos 4, 5 meses; de hecho, cuando empezó la pandemia todavía estábamos con la estructura que te enseñé anteriormente, pero ahora sí estamos manejándonos bajo un nuevo modelo	
		Rocio Villanueva	Cuando tenemos nosotros transmisiones en vivo con los directores y el gerente general, entonces participa todo el comité de dirección y ahí como que se ven ahí se ve la paridad, se ve la equidad porque justamente se ven tanto de directores como directoras igual.	Lo que se busca es demostrar que la organización no solo tiene los lineamientos, sino que los pone en práctica. El compromiso viene desde arriba, para enseñar con el ejemplo.
			Justamente esta área [Recursos Humanos] es la que también impulsa desde por ejemplo fijarse un porcentaje de cuántas mujeres están en su comité de dirección.	Dentro de sus lineamientos, la distribución de las personas que lo conforman debe seguir la idea de promover la participación de las mujeres en los planes de reactivación y recuperación.

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

Sensibilización sobre la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis	Alejandra Segura	<p>[Se generaron] guías para nuestros líderes, donde de alguna manera se les solicitaba empatizar; bueno, primero conocer la realidad de cada uno, de sus trabajadores y luego realizar acciones muy tangibles para ellos [...] Creo que el reto fue ese; de alguna manera, tener a todos los líderes alineados, sensibilizados, que empaticen con realidades distintas y que creo conforme pasando el tiempo lo hemos ido logrando.</p>	<p>Según la encargada, la organización si presto importancia dentro del plan de acción para abordar el tema de las diferentes necesidades para sus diversos grupos de colaboradores frente a la crisis. La estrategia siguió el sensibilizar a sus líderes en el tema y su importancia, para que ellos puedan abordar y dar respuesta a los colaboradores de la manera más efectiva.</p>
		<p>Creo que ahí el reto un poco en línea con lo que les acaba de contar fue este alineamiento que las personas que tenían gente a cargo, los líderes puedan empatizar con las distintas situaciones de cada persona. [...] los líderes y las personas que llevan equipos lo sepan para que también entiendan y lo tengan en consideración incluso en los momentos de las evaluaciones de desempeño, de meritocracia de las personas, o sea no podemos separar la realidad que vive cada persona dentro de su hogar con el trabajo porque al final ambas cosas se juntaron dentro del mismo espacio.</p>	<p>La organización como estrategia reactiva busco tomar en cuenta las necesidades de sus colaboradores para que la dinámica laboral funciones. Para lograrlo, capacitó a sus líderes para que puedan tener una comunicación efectiva con sus colaboradores.</p>
		<p>De hecho, la política de diversidad e inclusión se ha actualizado hace un par de meses porque nosotros lo sacamos en el año 2017, entonces ya necesitaba algunas actualizaciones en cuanto a conceptos y cosas que hemos ido desarrollado a lo largo del tiempo.</p>	<p>Las modificaciones buscan dar atención a la retroalimentación generada en los últimos años para abordar de manera más efectiva la gestión de la diversidad y equidad.</p>

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Rocio Villanueva	Aparte tenemos en una más que de hecho se ha actualizado hace poquito que es una política relacionada a la diversidad e inclusión. Ahí también están desde los conceptos claves que entendemos por cada uno de ellos, en qué ámbitos aplica los compromisos que asumimos.	Se cuenta con la política de diversidad e inclusión la cual ha sido actualizada. Allí se encuentran, por ejemplo, los conceptos claves y en qué ámbitos se aplican los compromisos que asumen.
Valoración del cuidado	Rediseño de protocolos de retorno y reactivación de actividades	Alejandra Segura	Exactamente, como en el reglamento como también en el proceso de <i>onboarding</i> que reciben nuestros nuevos trabajadores, ellos ahora con la pandemia reciben un proceso 100% virtual de 3 días aproximadamente y en algunos de estos capítulos donde se habla de todo nuestro enfoque se habla también de la gestión de la diversidad.	El tema de diversidad está incluido dentro del proceso de <i>onboarding</i> y del reglamento interno. Así como este proceso, otros fueron actualizados para adecuarse a los protocolos por la crisis sanitaria
			Creo que han sufrido cambios sí, pero cambios positivos; de hecho, en cuanto al programa lo que ya les comenté que ahora es un programa regional y que a ellas les permite incluso tener contacto con muchas más personas de la organización y en cuanto al tema de las rotaciones internas incluso también porque ya la rotación no se da sólo entre áreas de Telefónica del Perú sino que pueden rotar en otra área de Telefónica de Colombia, México, etc. y eso al final a ellas les da mayor conocimiento de su trabajo.	La masificación del trabajo remoto y la adaptación a la virtualidad, llevado de la mano con medidas de apoyo generadas por la crisis sanitaria, puede incrementar las oportunidades de crecimiento de los colaboradores

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Rocio Villanueva	<p>Un comentario de personas que estaban trabajando en un formato virtual no para que justamente estas sesiones puedan continuar [del programa <i>Women in Leadership</i>] en por supuesto es que ahí dependemos mucho también de del compromiso de las propias directoras, no de las propias <i>VP's</i> que realmente se comprometan con el tema para que puedan, pero pueden participar también</p>	<p>La colaboradora señala que debido a la crisis sanitaria muchas actividades se vieron interrumpidas temporalmente. Asimismo, señala la importancia para las colaboradoras de continuar con este programa de mentoría en específico.</p>
			<p>Nadie se iba a imaginar que íbamos a estar más de un año bajo esta modalidad entonces tanto a nivel de empresa, colegios, universidades rompió totalmente la forma en cómo se manejan las cosas entonces tuvimos que tener un cambio de mentalidad o cultural muy rápido no sea demasiado rápido porque era como que sea de un día para otro casino novela es lo que vas a hacer para que tenga continuidad a sus proyectos, qué es lo que vas a hacer para que puedan seguir estudiando para que tus operaciones no paguen, entonces creo que eso serían las principales</p>	<p>Comenta la incertidumbre que provocó el cambio de virtualidad en los procedimientos usuales que antes se realizaban y cómo se tuvieron que buscar opciones para adaptarlos, para el cumplimiento de las medidas dictadas por el gobierno.</p>
			<p>La pandemia realmente nos trajo muchos retos porque al menos en mi área el ritmo de trabajo hacía que hagamos muchas cosas presenciales como actividades, eventos, premiaciones entonces en la pandemia lo que tuvimos que hacer es adaptar justamente todos estos proyectos que necesitaban presencialidad a un formato virtual.</p>	<p>La encargada comenta que la virtualidad ayudo a llegar a más personas, lo cual logró mantener los proyectos y darles continuidad.</p>

Tabla H2: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

	Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis	Alejandra Segura	Creo que ahí el reto un poco en línea con lo que les acaba de contar fue este alineamiento que las personas que tenían gente a cargo, los líderes puedan empatizar con las distintas situaciones de cada persona. [...] o sea no podemos separar la realidad que vive cada persona dentro de su hogar con el trabajo porque al final ambas cosas se juntaron dentro del mismo espacio.	Hace referencia al rol activo que la empresa tiene respecto al valor del trabajo no remunerado para asumir un rol activo en su reducción y redistribución. Esta acción va en línea con la generación de canales de comunicación abiertos, con información disponible para la realización de ajustes.
			Como iniciativas llevado más hacia los beneficios, lo que tenemos es [...] un programa que se llama Padres <i>in time</i> , este programa lo que permitía prepandemia era que los padres y madres de la compañía cuando tenían un hijo o una hija durante el primer año de vida de su hijo podían teletrabajar desde casa medio tiempo durante toda la semana o dos días de la semana en casa y tres días en la oficina. Ahora con la pandemia, [...] lo que estamos viendo es la manera, porque como todos estamos en teletrabajo, ya no aplica tanto, pero sí estamos viendo la manera para darle la vuelta para que siga siendo un beneficio para los padres y madres que tienen hijos recientes.	La colaboradora señala a los colaboradores y colaboradores, que son padres recientes como grupo relevante a la hora de implementar acciones para los planes de manejo de crisis.
		Rocio Villanueva	Desde el área de personas ha habido distintas iniciativas enfocadas en el bienestar del colaborador por el tema del trabajo remoto, apoyo a los trabajadores en general o apoyo psicológico, charlas de salud, salud mental, salud física, etcétera distintos casos en esta área.	La organización decidió tomar medidas a favor del bienestar de sus colaboradores con la finalidad de promover prácticas más saludables en casa.

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género.

Actor beneficiado		Fuente	Respuesta	Hallazgo
Organización	Alejandra Segura		Hemos trabajado de la mano con el Ministerio de la mujer al inicio de este proyecto incluso alguna de las mujeres que ingresaron al proyecto fueron mujeres que estaban en el programa Mujeres contra la violencia [...] Creo que este es un proyecto bastante interesante porque recoge todo el esfuerzo que hacemos nosotros como organización en la equidad de género, impactamos directamente en nuestra línea de negocio que es el área de los servicios de telecomunicaciones	Atracción y retención del talento, los valores que la organización busca promover se alinean con sus acciones y son aspectos reconocidos como positivos por sus colaboradores.
			Lo primero que les hablaba de estos programas de desarrollo que tenemos para nuestros talentos femeninos, la idea es que con estos programas ellas puedan desarrollar diversas habilidades, puedan hacer <i>networking</i> entre ellas y entre otros directivos de nuestra compañía para potenciar su desarrollo. Otra acción que nosotros ponemos mucho valor es la rotación de estos talentos, de estas mujeres en las distintas áreas de la empresa para que ellas puedan ser cada vez líderes más transversales y no solamente enfocarse en algún tema específico, sino que sean cada vez más integrales, entonces esta rotación las lleva a ellas a luego poder aspirar a un puesto cada vez más alto dentro de la pirámide jerárquica.	La atracción y retención también está en línea con las acciones diferenciadas para promover el empoderamiento y disminuir las brechas en la organización, promoviendo un ambiente laboral inclusivo.
			Lo que nosotros hemos alineado a lo largo de estos tiempos con nuestras áreas de selección y <i>onboarding</i> es que [...] [se] debe respirar diversidad por así decirlo desde el lenguaje, utilizamos el lenguaje inclusivo, desde las fotografías [...], incluso en la manera en cómo saludamos cuando una persona ya está pasando por este proceso [...] con estas cosas muy puntuales desde el momento de selección hemos poco a poco cambiado la forma en cómo nos dirigimos a nuestros postulantes.	Acceso de nuevos grupos de clientes diversos y atracción del talento, porque los clientes también son internos. Promover propuestas libres de sesgos los hace acceder a una mayor variedad de recursos humanos disponibles
	Rocio Villanueva		De hecho, tenga muy claro el todo el enfoque de sostenibilidad de diversidad que también esté dentro de los objetivos del área de personas o recursos humanos	Atracción y retención del talento, porque busca generar procesos más transparentes y equitativos.

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

		<p>Aparte también se pueden hacer muchas iniciativas como parte de la cadena de valor de la compañía; es decir, tus proveedores, tus contratistas, qué tanto están impulsando esta gestión de la diversidad también, porque no es solo quedarte dentro de la compañía sino en toda su cadena de valor ver cómo estás impactando.</p>	<p>Obtención de objetivos planificados, de manera transversal se impulsan los objetivos de sostenibilidad de la organización.</p>
		<p>Si tú quieres impulsar un proyecto comercial la idea es que justamente en el área comercial se compre tanto el proyecto, que es un proyecto con enfoque de género, que realmente lo lidere y más bien sostenibilidad y personas seamos el apoyo</p>	<p>Diseño de mejores productos y mayor innovación, la organización tiene en claro la relevancia de promover los diferentes puntos de vista a partir del enfoque de equidad.</p>
		<p>Ahora Telefónica Perú en general réplica de un están migrando a un formato regional; es decir, ahora somos telefónica Hispa y telefonía Hispa está conformado por distintos países en los que está Perú, Chile, Argentina, Ecuador, Venezuela, México y Uruguay por qué estamos haciendo esto porque queremos aprender de las otras prácticas de los demás países e impulsar proyectos regionales que tengan impacto a nivel Hispanoamérica</p>	<p>Diseño de mejores prácticas laborales, más innovadoras y se busca replicarlas por los beneficios obtenidos a partir de ellas.</p>
		<p>La pandemia realmente nos trajo muchos retos [...] entonces en la pandemia lo que tuvimos que hacer es adaptar justamente todos estos proyectos que necesitaban presencialidad a un formato virtual. De hecho, se mantuvieron todos los proyectos, no hubo uno que se cayó, se mantuvieron e incluso en la virtualidad nos ayudó a llegar a más personas.</p>	<p>Ahorros en tiempo a partir de las implementaciones generadas en favor del cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.</p>
		<p>Nosotros impulsamos un premio que se llama conectarse para crecer, este premio [...]pone en valor justamente la conectividad que se da en distintas zonas rurales del país, [...] lo que hace es identificar a lo largo de todo el Perú todas aquellas personas que a través de la tecnología están impactando en sus comunidades rurales. Por ejemplo, que tengan proyectos de educación, proyectos que beneficien al ambiente, proyectos que están reactivando la economía, etcétera y una de nuestras categorías es mujeres emprendedoras, entonces está categoría que impulsamos en alianza con OPSITEL.</p>	<p>Diseño de productos, aumento de mercado y acceso a nuevos grupos de clientes diversos</p>

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

		<p>Entonces de hecho fueron dos desafíos en este proyecto, uno romper los sesgos inconscientes que podría haber en las personas que trabajan alrededor del servicio técnico en que mujeres también pueden hacer este tipo de trabajo y el segundo que teníamos a la pandemia encima, o sea como difundimos estos protocolos y para que el proyecto tenga sostenibilidad, tenga continuidad.</p>	<p>Aumento de su cuota de mercado y acceso a nuevos grupos de clientes diversos, incluye a los clientes internos ya sea mediante lo que influye en su contratación de la empresa con las que trabaja o en la flexibilidad ofrecida en sus nuevas posiciones laborales abiertas. Obtención de objetivos planificados, si bien se mencionan limitaciones en la conectividad por el acceso a las poblaciones con las cuales se trabaja, se buscó adaptar lo más pronto posible.</p>
<p>Es liderado por el área de servicio técnico con apoyo de sostenibilidad y personas, pero son ellos quienes lideran, quienes están convencidos que este proyecto tiene buenos resultados y que de hecho está demostrado también que tanto la productividad de una técnica como de un técnico es igual.</p>			
<p>Construir relaciones de confianza con nuestros distintos grupos de interés en cuanto a acciones y el compromiso que tengamos impulsando y favoreciendo la inclusión y la igualdad entre todos y todas garantizando también la confianza en la digitalización y el impulso de la sostenibilidad con todos nuestros grupos de interés</p>			
<p>Te quiero hacer un <i>refresh</i> o una aclaración de hay mujeres en red ya de que de hecho yo creo que es nuestro proyecto ahorita bandero, este es nuestro proyecto más emblemático.</p>	<p>Los colaboradores como embajadores de la marca para impulsar la atracción y retención del talento.</p>		
<p>Mujeres en red [...] empezó en Perú, a lo largo de este año hemos ganado dos premios, uno del premio igualitario de Scotiabank y un premio internacional de corresponsables que se impulsa desde España. Entonces el proyecto como que ha tenido mucho ruido en las demás operaciones. Entonces ahorita actualmente se está replicando en Colombia, en Argentina y en Venezuela que son cuatro países que tienen mujeres en red.</p>	<p>Obtención de objetivos planificados</p>		
<p>Siempre impulsando la equidad, siempre impulsando la paridad, la igualdad de condiciones la igualdad de trato y que eso te ayuda a ser una compañía más sostenible y comprometida con los objetivos tanto a nivel de compañía como con los objetivos a nivel general a nivel de contexto también</p>	<p>Obtención de objetivos planificados y diseño de mejores productos</p>		

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

		Si tú quieres impulsar un proyecto disruptivo [...] es importante trabajar en la cultura en la mentalidad para que realmente todas las personas involucradas están convencidas no de que tu proyecto aparte de ser sostenible tiene impacto en tu negocio que va a beneficiar en tal y tal y tal cosa y por eso es importante ejecutar creo que eso sería de mí dos principales aprendizajes	
		Qué significa ser un negocio responsable para nosotros, pues es fomentar una comunicación responsable en trabajar en derechos humanos, en tener una adecuada gestión de nuestra cadena de suministro y uno de nuestros principios están enfocados en promover la equidad de género tanto en nuestros proyectos propios como en los proyectos de toda nuestra cadena de valor	Diseño de mejores productos, atracción y retención del talento
Colaborador	Alejandra Segura	Localmente lo que tenemos es nuestra política contra el hostigamiento y el acoso por temas de no solo incluso de género sino también ahí hablamos del no acoso hacia personas por su expresión, identidad u orientación sexual, tenemos también nuestra política de equidad salarial y de alguna manera resguardamos que no haya ningún tipo de discriminación salarial a las personas por su género o sexo.	Condiciones para promover un ambiente laboral inclusivo que beneficia la retención del talento.
		Tenemos diversos programas o prácticas, [...] [el de] liderazgo femenino enfocado en mujeres en posiciones directivas o que están en el camino hacia en algún momento asumir una posición de liderazgo. Es un programa, [...] ahora lo estamos regionalizando con cupos para gerentas y directoras de cada país y que puedan de manera equitativa aspirar a una posición no solo en Perú sino también en una posición dentro de los ocho países que conformamos Hispanoamérica.	El programa tiene el objetivo de incrementar el compromiso de los colaboradores con la organización

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

	<p>Luego como iniciativas llevado más hacia los beneficios, lo que tenemos es una política que se llama, un programa que se llama Padres <i>intime</i>, este programa lo que permitía prepandemia era que los padres y madres de la compañía cuando tenían un hijo o una hija durante el primer año de vida de su hijo podían teletrabajar desde casa medio tiempo durante toda la semana o dos días de la semana en casa y tres días en la oficina. Ahora con la pandemia, esta política, lo que estamos viendo es la manera porque como todos estamos en teletrabajo, ya no aplica tanto, pero sí estamos viendo la manera para darle la vuelta para que siga siendo un beneficio para los padres y madres que tienen hijos recientes</p>	<p>Mejora de la calidad de vida, sus programas enfocados en promover la flexibilidad trabajo-vida personal promueven un estilo de trabajo sostenible para los colaboradores de la organización. Asimismo, se busca implementar medidas diferenciadas para sus diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta sus necesidades.</p>
	<p>Con todo esto también del estudio de los chicos en casa, entonces lo que hicimos ahí fueron guías para nuestros líderes donde de alguna manera se les solicitaba empatizar bueno, primero conocer la realidad de cada uno, de sus trabajadores y luego realizar acciones muy tangibles para ellos.</p>	
	<p>La rotación no se da sólo entre áreas de Telefónica del Perú, sino que pueden rotar en otra área de Telefónica de Colombia, México, etc. y eso al final a ellas les da mayor conocimiento de su trabajo</p>	<p>Se implementan medidas más atractivas para incentivar la satisfacción de los colaboradores en relación con su trabajo y sus metas personales.</p>
	<p>Creo que ese ha sido un aprendizaje muy importante que nos ha servido para darnos cuenta de que es un poco el camino para que también la gestión de la diversidad sea sostenible y no quede solamente en un momento de la fotografía.</p>	<p>La crisis sanitaria ha generado un impulso para mejorar las condiciones laborales ofrecidas a sus colaboradores</p>
	<p>Pero creo que al día de hoy esta cercanía la podemos ver mucho más y si lo llevamos específicamente al enfoque de género creo que la libertad que; por ejemplo, el día de hoy tienen los padres y las madres de pedir permisos, de compartir cosas de su vida familiar con sus jefes, compañeros, cosas que de repente antes no se hacían porque como les digo era una cultura muy vertical y burocrática es también una demostración de que se sienten en la confianza de saber que si ellos muestran ese lado suyo no van a ser juzgados o no van a ser de alguna manera rechazados. Entonces, sí podría decir que ahora tenemos una cultura mucho más horizontal, mucho más diversa, mucho más tolerante que hace algunos años.</p>	<p>Incremento de la calidad de vida, pues los encargados señalan que la cultura organizacional apertura la comunicación con sus colaboradores para que ellos puedan transmitir sus necesidades, con el objetivo de encontrar una solución.</p>

Tabla H3: Matriz de hallazgos de encargadas/os sobre sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

Rocio Villanueva	Desde el área de personas ha habido distintas iniciativas enfocadas en el bienestar del colaborador por el tema del trabajo remoto, apoyo a los trabajadores en general o apoyo psicológico, charlas de salud, salud mental, salud física, etcétera distintos casos en esta área	Calidad de vida, al promover medidas enfocadas en mantener la salud mental y física de sus colaboradores.
	Tenemos un proyecto que se llama mujeres en red. Es un proyecto que a mí me gusta mucho [...] lo que busca es fomentar la capacitación y empleabilidad de mujeres en el servicio técnico de telecomunicaciones.	Retención del talento, sus programas son inclusivos y buscan mejorar las condiciones de equidad de un sector masculinizado.
	Se habla de temas [como el] acceso al empleo, la clasificación profesional, el desarrollo de la carrera, temas de sensibilización e información, cómo fomentar una comunicación inclusiva, que no sea sexista, que no sea discriminatoria. Un ambiente de trabajo libre de discriminación.	Se han implementado medidas para mejorar las relaciones laborales y beneficiar a sus colaboradores con ambientes cómodos.
	Es importante resaltar dos cosas, porque no solo se trata de incluir técnicas, sino que se trata de realmente trabajar en los sesgos, en la mentalidad que hay de técnicos [...] por eso es importante trabajar en este cambio cultural.	Mejora la relación entre los colaboradores al impulsar el cambio cultural
	Cuando hay conversatorios que impulsa el área de personas, para a nivel interno, sobre distintos temas, se invita a estas directoras para que cuenten su experiencia y cómo desde sus roles están también rompiendo estos paradigmas actuales, que puede tener la sociedad, que estos cargos son un poco más duros [que] los [que] tienen los hombres.	Compromiso y satisfacción laboral
	Se está promoviendo una... como una escuela de liderazgo para mujeres en general, directoras y vicepresidentas. Justamente, para impulsar este tema del empoderamiento. Justamente, [para que] ellas sean quienes puedan ser mentoras de otras chicas. Ósea, [una] ejecutiva digamos... en la organización.	
	Entiendo que tiene que ver mucho con la pandemia, pero también con el contexto [de la] compañía y es que antes; por ejemplo, no hablábamos o no se hablaba mucho del trabajo remoto. Por ejemplo, ahora sí y cuáles son las particularidades que hay que tomar en cuenta.	Mejora en la calidad de vida

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad.

Aspecto por intervenir	Subvariable	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Gestión de Objetivos	<i>Acciones de promoción de la gestión de la diversidad de género</i>	Jean Pierre Lama	En lo que respecta a la política propiamente de diversidad se alinea mucho a los mensajes que justo te comentaba que es esta no diferenciación entre las oportunidades de trabajo y eso va desde reclutamiento. La compañía promueve estas oportunidades de formar parte de la compañía, de crecer, de darles línea de carrera, de participar en los ejercicios de revisión salarial que es la retribución propiamente que reciben todos los colaboradores sin diferenciación.	Para algunos colaboradores el promover la igualdad en las oportunidades es muy relevante para su desarrollo profesional
		Paola Avellaneda	Hemos tenido colaboraciones con Laboratoria que es una empresa que forma mujeres en temas de tecnología y también hemos incorporado algunas chicas como personas que trabajan con nosotros. También se ha hecho, estoy tratando de recordar porque no recuerdo a detalle, se han hecho concursos internos de proyectos diversos, y recuerdo que había uno de mujeres en red en donde en las contrataciones se promovía la contratación de mujeres en labores técnicas y ganó ese proyecto. También recuerdo que había una iniciativa de CEO por un día en el que una niña era CEO de Telefónica por un día y creo que ya se ha hecho dos o tres veces esto, y venía una niña a hablarnos a toda la compañía entonces por ahí creo que también ha habido inclusión.	Muchos colaboradores y colaboradoras notan las iniciativas tanto externas como internas que la empresa promueve para promover el enfoque hacia la diversidad y equidad. Asimismo, menciona programas donde particularmente se siente beneficiada como mujer.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Alejandra Guevara	Hay mujeres dentro de la compañía que de por sí inspiran a que se puede llegar a más, entonces yo creo que sí hay varias iniciativas que pueden apoyar a eso, por ejemplo, también había una que no era solo para nosotras laboradores, sino no me acuerdo el nombre, pero era una iniciativa en la que las hijas o las sobrinas de los colaboradores podían pasar un fin de semana donde aprendían sobre ciencia, telecomunicaciones, lo cual también apoyaba a que las siguientes generaciones	
		Alexandra Ramírez	Se promueve [...] la igualdad de género. Puntualmente, en muchas cosas que incentivan está igualdad, vemos que es tangible pues ver a referentes directoras mujeres liderando la compañía [...] [en] áreas que también puede ser más duras como el área tecnología lo que es como el <i>core</i> de todo el negocio que pues suelen ser perfiles de ingenieros [...] Entonces creo que se ha habido cambios, se promueve mucho, [...] realmente yo como mujer no siento que haya barreras para mi crecimiento. También se promueve muchísimo el empoderamiento, [...] de las niñas de romper estos tabúes de estudiar carreras de ingeniería, de preocuparse o de interesarse por la tecnología que es algo que tenemos que seguir luchando como sociedad. Entonces creo que, desde varios frentes, tanto de manera interna como de manera externa, hasta en la parte comercial teníamos lo que es la marca Movistar como tal hace el cliente externo, creo que se vive totalmente la igualdad.	

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

			Tenemos colectivos diferentes de trabajadores que tienen más de 60 años que tienen muchos años en la compañía, muchos de ellos hombres. Entonces ha habido mucha sensibilización en todos los colectivos. No son ellos, sino también los más jóvenes, a líderes que puedan también acompañarnos en este cambio de <i>mindset</i> que queremos tener en todo lo que es la inclusión. Entonces creo que, si hay un cambio total de los últimos 5 años como te decía y se vive, creo que ya se está incorporado.	Se puede confirmar la existencia de un plan de acción para trabajar e impulsar la equidad, donde se involucran diferentes tipos de gestión de la diversidad, para poder lograr este cambio cultural que se está impulsando dentro de la organización.
		Jacqueline Huamán	Si una mujer sale embarazada en Telefónica tienes la opción [...]de poder trabajar a medio tiempo o en las tardes o dos veces por semana podrías asistir. Entonces hay esa política de apoyo a la mujer en el periodo post natal, en el que está en todo ese proceso de transformación y adaptación en su nuevo rol como madre y también como profesional.	Destaca el beneficio que la empresa brindaba a sus colaboradores con hijos a cargo para poder realizar trabajo remoto ciertos días de la semana promoviendo así la conciliación vida - trabajo.
		José Gutiérrez	Sí bueno hay muchos digamos proyectos recursos políticas que se hacen de acuerdo con temas de diversidad e inclusión de un modo más corporativo [...] desde hace ya algunos años existe este elemento para poder digamos tener y reflejar sobre todo la diversidad y la equidad que puede haber entre hombres y mujeres.	Hace referencia a la importancia del tema de equidad en la organización y cómo se está logrando poco a poco. Sin embargo, también señala que debe ser tratado como un tema transversal a los proyectos de la empresa y no dejarse de lado.
		Patricio Pereira	También hay políticas de género sobre inclusión permiten que una pareja del mismo sexo o sexo diferente puedan tener beneficios en conjunto lo que no se da en otras empresas. Hay una política muy favorable hacia la diversidad, para mí eso es algo muy positivo porque todos tenemos los mismos derechos porque todos somos personas y peruanos.	Algunos trabajadores reconocen la importancia de las organizaciones para cerrar las brechas y no lo aceptan como un beneficio solamente, sino como un derecho.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Rossana Heredia	Hay políticas de género sobre inclusión permiten que una pareja del mismo sexo o diferente sexo puedan tener beneficios en conjunto lo que no se da en otras empresas	La gran mayoría de colaboradores señalaron conocer las políticas y mencionaron algunas iniciativas que más les impactaron. En general reconocen que Telefónica promueve acciones favorables para gestionar la diversidad.
		Jacqueline Huamán	Ahora tú me preguntas la otra parte no que nos falta, desde el punto de vista de recursos humanos soy mucho más consciente y mucho más sensible de que estamos en esta lucha de romper las taras de diversidad porque todavía no llegamos al 100% [...] En ese sentido promovemos mucho el que haya estas oportunidades, [...] en las posiciones de liderazgo lo que tratamos de romper es justamente los sesgos de que las actividades de telecomunicación y en general las actividades ingenieriles o técnicas pues están diseñadas solamente para hombres.	Se puede observar la búsqueda de generar planes de acción para trabajar e impulsar la equidad donde la organización está desarrollando sus operaciones. Entre las líneas de acción se encuentra el impulsar la participación de mujeres en áreas de la organización típicamente masculina. En este caso la colaboradora hace referencia al Programa de Mujeres en Red, que busca insertar a mujeres en el campo técnico de las comunicaciones. Este programa cuenta con metas establecidas e indicadores de monitoreo.
	<i>Área encargada de la política de diversidad de género</i>	Alejandra Guevara	Hemos contado con charlas, tanto [de] empoderamiento, como también charlas sobre nuevas masculinidades. Creo que ese tipo de cosas al final son las que apoyan, ya que el tema se trata desde las dos miradas: desde el empoderamiento que una necesita para poder llevar, para poder limitar estas brechas y a los hombres, para que sean conscientes del privilegio que tienen y cómo pueden apoyar a todo esto.	Se destacan las charlas de empoderamiento, como parte de las iniciativas alineadas con el plan y cuya realización debe estar impulsada por el área encargada de la promoción del enfoque.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

	Alexandra Ramírez	Sí yo creo que definitivamente sí, que como te comentaba pues sí, cuando vemos los indicadores es muy similar el número de mujeres que ingresan. Se promueve mucho, pues el nombre del sesgo me parece también. Si no me equivoco que con los reclutadores que trabajamos, que algunos son terceros no también se promueve asegura que tengan pues conocimiento de toda la política que nosotros tenemos en cuanto a diversidad e inclusión.	Muchos colaboradores son conscientes de las metas de género. Estas deben ser parte del proceso de manera consciente y activa para velar por la equidad de género en sus procesos de selección y contratación
	Jacqueline Huamán	No solamente hay una política, no solo hay líderes que están impulsando, sino que la materializamos de esta forma y Telefónica a nivel global impulsa el índice de la equidad de género. Participamos en diferentes, no sé si todos los años, pero sí hemos estado participando en los índices de equidad de género a nivel mundial, Telefónica a nivel global.	A nivel de proyectos, cultura, líderes, políticas, son varias las estrategias que tiene Telefónica para impulsar la diversidad a nivel de la compañía
	Jean Pierre Lama	Se nos está viendo a todo Telefónica Hispanoamérica como a todo un bloque que está promoviendo estos temas de diversidad e inclusión a nivel de grupo, y eso es super valioso porque permite enriquecernos con prácticas de otros países, así como ir viendo el nivel de maduración de cada país. Buscando precisamente seguir promoviendo una cultura como esta y yo lo que pienso que podría seguir reforzando este proceso de transformación de mentalidad de los líderes y colaboradores de la compañía es haciendo más de lo que venimos haciendo.	Algunos colaboradores comentan lo identificados que se sienten con las iniciativas regionales o que se está impulsando desde la matriz de la empresa, así como de las actividades relacionadas a diversidad

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Victoria Hernández	Nosotros tenemos una política de diversidad de inclusión que justamente guía cualquier proyecto que se ejecute [...] además, tenemos un comité de diversidad global que se llama el “Diversity Council” que está liderado además por la directora de Hispanoamérica de finanzas, ella es la Diversity Council de Telefónica. [...] Es muy importante tener este tipo de políticas y de comités que soportan cualquier iniciativa. Además, de la política de diversidad e inclusión hay otras normativas que también son importantes y que se van generando a lo largo del tiempo de acuerdo con la situación ya las necesidades que tenga cada operación en cada país.	El tema de gobernanza y el compromiso en torno a políticas es muy importante, es lo que guía la actuación de la compañía y el soporte que tienen todos estos proyectos, por lo cual deben tener un soporte institucional que lo dan las políticas y la gobernanza en las temáticas sea cual fuera.
Cultura organizacional	<i>Flexibilidad Laboral y Corresponsabilidad</i>	Alejandra Guevara	He visto a muchas mujeres de tecnología que sí se les hace muy complicado por el mismo hecho que también incluye casi las personas de tecnología son personas mayores y que tienen un chip distinto, son personas que muchas veces no desean reformar o deconstruirse. Entonces estamos hablando de personas que siguen pensando que la mujer debería estar en casa o que si tienes un hijo ya no puedes seguir avanzando.	La organización había implementado iniciativas para apoyar a los colaboradores que tienen a personas a cargo. La iniciativa padre <i>in time</i> buscaba promover la corresponsabilidad y la flexibilidad.
			También hay espacios como una iniciativa que se llama Padres y time, que le da el espacio a que por ejemplo las mamás de la compañía puedan trabajar, en ese tiempo, 2 veces a la semana desde casa lo cual las apoyaba un montón. Podía ser todas las tardes, por ejemplo, o podría ser 2 días seguidos o cómo se pusieran. También lo pueden llevar los papás, lo cual apoya un montón a que este cuidado de los hijos no sea solo desde la mamá, sino que a diferencia de lo que la ley dice en el que el hombre tiene como unos días nomás libre, poder hacerlo parte de esas responsabilidades.	La organización había implementado iniciativas para apoyar a los colaboradores que tienen a personas a cargo. La iniciativa padre <i>in time</i> buscaba promover la corresponsabilidad y la flexibilidad.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Caterina Larrabure Pérez Wilson	Sí, hay mujeres también y creo que esa representatividad es importante, son cargos importantes y están presentes digamos en cuando hace un <i>live</i> por ejemplo este sí está también contando cosas cuando su opinión y creo que es importante poder ver que también hay mujeres ahí.	La participación de líderes de la organización en los eventos de la organización consolida la percepción de representatividad y diversidad dentro de ella. Por ello el comentario de la colaboradora es importante en la medida que se siente identificada y representada, pues puede ver a alguien como ella llegar hasta determinada posición dentro de la empresa. Con lo cual puede proyectarse que es posible llegar hasta allí y que la organización le puede proveer las condiciones para lograrlo.
		Jacqueline Huamán	Yo sí siento que esa mentalidad me ha ayudado a mí también a salir adelante, o sea los jefes que he tenido han tenido esa mentalidad de impulsarme porque a veces los sesgos los tiene una misma, cree que no puede seguir o ascender en algún cargo o porque estás embarazada o porque eres mujer.	Desde la experiencia, el colaborador expresa sentirse apoyado e inspirado por su líder directo. Experiencias similares han sido narradas por los entrevistados, por lo que se podría se podría decir que la empresa capacita activa y adecuadamente a sus colaboradores para poder ser líderes.
		Jacqueline Huamán	Sí por supuestos, mucho más incluso que antes; por ejemplo, si una mujer sale embarazada en Telefónica tienes la opción, de antes de la pandemia, tenías la opción de una vez terminada tu licencia de maternidad, poder trabajar a medio tiempo o en las tardes o dos veces por semana podrías asistir. Entonces hay esa política de apoyo a la mujer en el periodo post natal, en el que está en todo ese proceso de transformación y adaptación en su nuevo rol como madre y también como profesional.	Destaca el beneficio que la empresa brindaba a sus colaboradores con hijos a cargo para poder realizar trabajo remoto ciertos días de la semana promoviendo así la conciliación vida - trabajo. Acción que ya era promovida desde antes de la crisis sanitaria, lo cual contribuyó a facilitar la adaptación de la medida a la virtualidad

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Paola Avellaneda	Lo que sí creo que falta es bajar esto a acciones concretas a algunos colectivos, por ejemplo, como el caso de las mamás y los papás que todavía nuestras licencias de maternidad son muy cortas porque tú regresas al trabajo cuando no deberías en realidad porque tu bebé sigue siendo súper demandante igual para los papás entonces en ese sentido todavía no tenemos una política o una licencia de maternidad y paternidad razonables.	Desde su experiencia con la maternidad, la colaboradora sugiere la ampliación y equiparación de las licencias por paternidad y maternidad, porque son insuficientes.
		Sofía Desulovich	Son pautas que muchas familias que no tenemos en casa no sabemos cómo relacionarlos, pero como somos mujeres que trabajamos todas en momentos de encuentro podemos compartir nuestras buenas prácticas o de cómo nos sentimos y podemos desfogar entre nosotras y nos escuchamos. Siempre hay espacio para todo, eso es muy valioso en Telefónica.	Para la colaboradora, normalizar hablar y compartir estos temas crea un sentido de comunidad, pero también fomenta la empatía. Lo cual es muy valorado por los colaboradores que tienen personas a su cuidado.
		Jean Pierre Lama	Pasé todo eso, de ahí me indicaron que había sido seleccionado y me hicieron llegar mi oferta de trabajo y ahí estaban todos los beneficios. Ahí precisamente estaban todos los beneficios, y ahí justamente salía todos los beneficios que te comento del seguro LGBTIQ y desde ahí uno se va dando cuenta que la compañía es bastante coherente entre lo que en ese entonces me dijo y lo que al día de hoy veo que hace entonces si hay esta coherencia.	El bienestar del colaborador está relacionado al hecho de que los beneficios abarcan y son conocidos por los colaboradores, muchos colaboradores lo comentaron como algo que llamó su atención positivamente.
		Alexandra Ramirez	Tenemos políticas por ejemplo como seguro médico para parejas del mismo sexo que son bastante potentes yo creo que también nos ayudan pues a traer a personas y que se sientan parte, que no sientan ninguna discriminación	

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

<i>Prevención del acoso en el ámbito laboral</i>	Jean Pierre Lama	Eso ha permitido que la compañía no, al menos yo no lo he percibido desde Recursos Humanos, que haya algún tipo de lenguaje o comunicación que discrimine o que sea sexista o sea cero, cero en ese tema en la compañía, temas de acoso tampoco. Por lo general todos esos temas siempre llegan a Recursos Humanos entonces en todo este tiempo que he estado en la compañía nunca he llegado y a mis compañeros tampoco lo cual es un mensaje bastante positivo	El colaborador siente que hay una correlación entre los esfuerzos por prevenir el acoso en la empresa y el hecho que no haya casos de acoso y hostigamiento.
	Sofía Desulovich	Me siento orgullosa porque ponen sobre la mesa temas de igualdad de género que en otras organizaciones no lo plantean, y tenemos grandes profesionales con diferentes preferencias y se respeta, y no tienes por qué ocultarlo. Si eres capaz de decirlo, nadie te censura, nadie te tiene que mirar de una mirada ofensiva. Eres valiente, quiero aprender de tu historia. Tienes todo mi reconocimiento, genera una mirada más amplia y de constante aprendizaje.	Algunos colaboradores expresan que los programas y acciones implementadas están logrando el involucramiento activo de los colaboradores, de apertura al compromiso con la organización. Se sienten identificados con lo que la organización proyecta
	Victoria Hernández	En el caso de Perú, tenemos la normativa contra el hostigamiento sexual y un plan de capacitación en temas de la diversidad y eso nos ayuda a ir cerrando otros temas e ir abordando otros temas como la violencia de género	Hace referencia sobre el conocimiento de los mecanismos y uso de la normativa en materia de género como un medio disponible para los trabajadores, en beneficio de ellos.
<i>Lenguaje inclusivo</i>	Claudia Becerra	Estamos modificando ya sean nuestras ofertas, nuestras publicaciones para que tengan también un lenguaje inclusivo, nos cuestionamos en que a veces pedíamos queremos un egresado de, ya pero realmente “egresado”, no obstante, es como que apuntábamos a cierto género, hay que reformular	Como se puede señalar, los colaboradores reconocen la intención de la organización con el uso del lenguaje inclusivo en sus comunicaciones. El cual es utilizado en las comunicaciones externas.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Jean Pierre Lama	Después yo siento que igual es un trabajo de día a día el poder seguir impulsando el tema de la diversidad e inclusión al nivel de toda la organización y eso va desde la inducción. Nosotros promovemos precisamente todos estos temas de diversidad e inclusión desde el día 1 que la persona está en la compañía y eso es super valioso porque da mensajes super importantes de no tener ningún tipo de prejuicio en absoluto y que sepa que las oportunidades en la compañía son para todos.	Dentro de las iniciativas de RRHH ellos tienen como meta el promover una cultura inclusiva desde el primer contacto del futuro colaborador con la organización, lo cual es parte la coherencia en sus comunicaciones.
		Rossana Heredia	Entonces creo que posiblemente había personas que se sentían un poco por fuera esto, y este tipo de lineamientos o las comunicaciones y acciones que hace la compañía en estos temas de diversidad han hecho con mucha gente se siente mucho más cómoda con decir o hacerse sentir en la situación en la que están sin ningún miedo de que alguien los pueda discriminar, o que no tengan las mismas oportunidades dentro de la compañía	Muchos colaboradores comentan que la cultura organizacional que fomenta la empresa crea un espacio de libre comunicación para tocar temas sensibles. En específico, comentan que la existencia de lineamientos y las comunicaciones los hacen sentir cómodos y escuchados.
Estructura Organizacional	<i>Proceso de promoción interna en su área/organización</i>	Claudia Becerra	En esta evaluación de desempeño, no solo entra digamos que la evaluación de tu líder, sino también la de tus pares ya a nivel de estructuras. Además, digamos que los requisitos, que justamente estaba revisando un proceso interno, tiempo en la posición, tenemos ese tema de la evaluación de desempeño, y son estos dos principales. Bueno por ahí no tener algún tipo de sanción o falta grave para poder seguir moviéndote dentro de la compañía	El proceso está siendo modificado en lo que refiere al formato, la mayoría de los países comparten la misma estructura de requisitos de filtro para la elección del candidato dentro de los procesos internos para la evaluación de desempeño. Es decir, se mantienen criterios claros y estandarizados para el proceso de evaluación del postulante.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Jean Pierre Lama	En realidad, las oportunidades, por ejemplo, de reclutamiento son totalmente abiertos, de hecho, igual la compañía resalta que la organización no realiza ningún tipo de discriminación e internamente las oportunidades para poder aplicar a alguna otra posición o incluso para tener movimiento a otras áreas son totalmente libres, totalmente abiertos que va desde la comunicación del mismo colaborador hacia su líder de solicitar algún movimiento para ver otros temas o ver inclusive dentro del mismo equipo oportunidades de crecimiento que finalmente se dan para todos y es algo que se da en términos de desarrollo, en términos de beneficios económicos y beneficios no económicos también. Estos beneficios son la oportunidad de acceder a digamos lo que te brinda la compañía es totalmente igual para todos.	Muchos participantes mencionaron diferentes mecanismos para la promoción del empleo dentro de la organización. Asimismo, para muchos colaboradores el proceso de reclutamiento se relaciona con descripciones como totalmente abierto y acceso igual para todos. Con ello se puede deducir que la organización promueve la democratización de la información de las vacantes disponibles a todo el personal y eso genera una percepción positiva en los colaboradores.
		Paola Avellaneda	Eso sí, no siento que es muy público, tú debes estar ahí atrás para que te den una oportunidad, deben haber personas a las que se lo ofrecen, pero debe haber un tema presupuestal delicado no es como que todo el mundo podría acceder, pero lo que sí siento es que hace tiempo la línea de carrera no es transparente o sea no se sabe cómo es, en un momento sí se transparentó, pero esto fue hace años, entonces la gente se quedó con que “Ah mira hay tantos niveles y se puede subir cada dos años”, pero nunca más se volvió a promover eso y eso sí es una deficiencia que deberíamos que mejorar.	El colaborador menciona que no todos los puestos tienen líneas de carrera proyectadas, lo cual dificulta a los colaboradores el proyectarse en la organización y que debe ser algo que la organización debe solucionar. Sin embargo, si bien la organización ha generado una percepción positiva sobre el proceso, aún falta renovar sus esfuerzos para establecer una mayor claridad y revisar, si en algún punto se están descuidando aspectos relacionados al proceso que generan malestar al colaborador. La actualización de las políticas y el cambio de modelo estratégico para abordar DEI es una buena oportunidad para refrescar este aspecto.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Sofia Desulovich	Si yo encuentro en <i>Successfactor</i> una posición interesante le cuento a mi jefa que quiero aplicar, aplico y mi jefa debería darme todo el soporte para que yo continúe en el proceso. Si me va mal, me puede ayudar a darme <i>feedback</i> para seguir desarrollando, para tomar esa posición o me ayuda a prepararme para tomar esa posición, esa vacante. Empiezo a investigar quién es el jefe, qué perfil está buscando, qué proyecto es, a profundidad entonces ahí trabajando cómo puedo hacer para ganar ese concurso. Es un concurso porque te piden que te presentes, que expongas, pasas por 3 o 4 entrevistas antes que, igual los otros candidatos	Para acceder a las vacantes internas el principal medio es la plataforma <i>Successfactor</i> . Para que la plataforma funcione adecuadamente se deben establecer procedimientos estandarizados para la selección de los candidatos
	<i>Participación y distribución de las mujeres dentro de la organización</i>	Diego Arista	Hay una cuota de género, son objetivos que tiene la empresa, incluso son objetivos que tiene la empresa como proyectos internos que se trabaja con contratas	Respecto a los servicios tercerizados, la organización suele exigir el cumplimiento de ciertos lineamientos para poder contratar con ellos, en este caso es el cumplimiento de ciertas cuotas, con el objetivo de involucrar a sus proveedores. La iniciativa implementada está en línea a partir de la identificación de la distribución de las mujeres dentro de la estructura organizacional y su segregación, apoya el proceso de generar medidas para gestionar la problemática y mejorar los indicadores de participación de las mujeres.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Micaela Lizarzaburu	Este programa se impartió desde Telefónica España y después se trajo a Telefónica Perú, básicamente se trataba de poder contar con mentoras que te ayudarán a desarrollar tus habilidades y desarrollar tu proyecto laboral dentro de la compañía o sea ver cómo eran tus oportunidades de mejora, qué podías ir trabajando, eran tus eran tus fortalezas y cómo poder irlas explotando. Te daban también tips super buenos para que sigas trabajando en ello, eso es muy importante, actualmente, no sé si se hace porque he perdido un toque de contacto con el tema de diversidad en Perú, pero sí sé que es una práctica que se ha hecho muchísimos años y que está súper buena porque esta ayuda muchísimo a poder seguir desarrollando estos talentos de mujeres que se necesitan.	Muchas colaboradoras mencionaron el programa de empoderamiento de mujeres, <i>Women in Leadership</i> , como una de las iniciativas que más les impactó y que las inspiró con sus historias y dinámicas. Así, se reconoce el esfuerzo de la organización para mejorar las brechas de género en el espacio laboral, como en posiciones de liderazgo
		Paola Avellaneda	Sí, tenemos, esto lo sé informalmente, sí tenemos objetivos de un porcentaje de mujeres, no nada de informalmente sí lo han puesto en un foro. Tenemos un porcentaje objetivo de mujeres en posiciones de liderazgo, es algo formal y a lo que se debe llegar.	Muchos mencionan el porcentaje a alcanzar de mujeres en puestos de liderazgo, lo cual se ve reflejado en que se amplíen márgenes o se abran más medios de postulación para alcanzar una terna mucho más variada de postulantes.
		Rossana Heredia	Lo que hacemos es que, si tratamos de que en las posiciones de liderazgo mínimo allá una mujer en terna, obviamente si es que no ha postulado a ninguna mujer, tratamos un poco de ampliar el margen de postulación y posiblemente sí tenemos que identificar sucesores en las líneas de liderazgo, tratamos de impulsar a que tal vez alguno de nuestros sucesores mujeres si es que no se ha sumado pues por lo menos está interesada.	Este es otro de los esfuerzos por impulsar el cierre de brechas en posiciones de liderazgo, por medio de medidas en los procesos de reclutamiento para impulsar la participación de mujeres en ellos.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Sofia Desulovich	Recursos humanos sí hace el trabajo de al traer las propuestas, estén ya balanceadas. Las personas están muy bien preparadas tanto chicos como chicas. Ya depende cómo se desenvuelven en las entrevistas para el cierre final de la vacante.	La colaboradora está participando como la parte que requiere llenar una posición en su área. En los procesos de selección de las vacantes se aseguran poder ofrecer una terna variada para la selección de los candidatos, ya sea ampliando el margen de postulación, así como la identificación de posibles sucesores en las líneas de liderazgo.
Gestión del Talento	Ascensos y Remuneraciones	Jacqueline Huamán	La igualdad de oportunidades, yo siento que en Telefónica es muy meritocrática, te miden en función a tus resultados, a tus objetivos y uno tiene [...] Yo he crecido en Telefónica, te lo digo porque yo ingresé como joven ejecutiva en Telefónica y he ascendido en base a mi mérito y esfuerzo propio, es una cultura muy meritocrática, que te evalúa en función al desempeño	Hace referencia a la percepción que ha tenido respecto a su línea de carrera en la organización. Gran parte de los colaboradores tienen comentarios similares sobre el conocimiento para poder moverse internamente.
		Alexandra Ramírez	Desde recursos humanos sobre todo que es una función que debemos tener mucho cuidado en las cosas que hacemos, es algo que incluso ya es como tácito. No es que haya que tengamos que estar recordando constantemente cuando hacemos pues procesos de revisión salarial, de incrementos salariales, o de promociones para probar en 3 años, creo que no hay ninguna diferencia entre mujeres y hombres	Se hace hincapié en los lineamientos de las políticas salariales e incluso su posterior monitoreo para verificar que se estén aplicando correctamente, ya sea revisiones o incrementos de este. Asimismo, la colaboradora percibe que estos procedimientos promueven la equidad.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

		Jean Pierre Lama	las evaluaciones se dan bajo un enfoque de objetivos o sea de resultados cuantitativos como cumplimiento de objetivos que eso evalúa el qué lograste, pero también el cómo lo hiciste que es demostrar esas competencias, habilidades blandas que en la compañía se denomina ADN Movistar entonces en la medida que tú logres los resultados, que vivas la cultura y estés alineado con los pilares y comportamientos que la compañía impulsa es bajo ello que la compañía evalúa a nuestros colaboradores.	En lo que respecta a las evaluaciones para los ascensos, la organización cumple con la implementación de un sistema donde se toman en cuenta diferentes factores y se valoran diferentes aspectos relacionados además del cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo. Asimismo, muchos colaboradores mencionan como parte de la cultura organizacional, el ADN Movistar. La mayoría concuerda en que es fundamental sobre todo en el aspecto de promoción dentro de la organización
		Sofia Desulovich	Tenemos un gran espacio como mujeres para tomar puestos de liderazgo.	Percibe que la organización está orientada a promover procesos libres de sesgos en los ascensos
		Patricio Pereira	Sí hay posibilidades en general para cualquiera que quiera ascender, sin embargo, no es tan fácil por justamente todas estas trabas porque no hay en muchas personas una línea de crecimiento tangible que ellos la pueden entender, ni siquiera Recursos Humanos la sabe porque yo la he vivido en carne propia. Yo les decía yo tengo este puesto, pero de ahí qué sigue, cómo aspiro, cómo crezco. Me decían “No sé, bueno, la verdad”. Ellos no lo tienen, estoy hablando de hace 3 años, no lo tienen definido y no sé si ahora sí lo tendrán definido. Si es que tú no tienes un jefe que te apoye, que esté detrás de Recursos Humanos, del mismo director de tu área para que obviamente las cosas se muevan, no vas a ascender.	Mencionaron que el proceso implica tener el apoyo de tu líder o alguien de peso que pueda poner presión y dar seguimiento de tu proceso en recursos humanos, así como la existencia de algunas posiciones donde aún no se tiene muy clara la línea de carrera correspondiente al puesto.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

	<i>Procesos claros y objetivos de contratación</i>	Diego Colchado	Aquí sí el tema de la meritocracia está muy marcado porque miden a nivel de logros y las oportunidades son las mismas para todos entonces sí creo que se podría ser un poco más fácil con el tema de la meritocracia, sí creo que es un tema igual para todos.	La colaboradora está en un proceso de ascenso y menciona que durante el proceso se dio cuenta que había mitad hombres y mitad mujeres, que en los criterios de sus ascensos siempre se guían por el logro de las personas y por la meritocracia
		Rossana Heredia	A diferencia de otras empresas en las que tienes que esperar a que alguien se vaya o que alguien promocione hacia arriba para tu recién promocionar el cargo que te sigue para ganar más o tener más responsabilidades, aquí tenemos dos frentes [...] Yo como Ejecutivo de la compañía puedo promocionarme en mí misma área y en mí mismo sitio oposición en cuatro escalas distintas dentro de la compañía [...] tenemos varias líneas de carrera, pero te voy a hablar de una en específico, puedes empezar siendo un Ejecutivo asociado, luego eres un Ejecutivo sénior, luego te vuelves un Líder de proyecto y luego como última escala te vuelves un Gerente de proyecto. Luego de eso puedes volverte jefe o promocionar también a gerente, pero ahí si entras siempre y cuando el tema de hay una persona en este cupo de gerente que haya salido.	Lo que señalan es que para entrar al proceso de postulación interna para una vacante o recibas una promoción se tiene que cumplir con un tiempo mínimo de estar en su posición y cumplir con un tema de rendimiento qué es lo que llamamos meritocracia, que es tu nota anual, base de la suma de estas dos variables es que tienes la oportunidad de participar en una promoción.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/ es en ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

			<p>Yo ingresé a telefónica a través de un programa que se llamaba generación futura [...]obviamente, evidencian los comportamientos que la compañía buscaba y que obviamente sean personas que puedan crecer en la compañía. [...] Cuando ingresé tuvieron dos semanas de inducción y capacitación acerca de los principales procesos de la compañía, un acompañamiento de coaching que se trabajó con una empresa tercera que trabajaba con vosotros y luego de eso pues tú ibas a tu posición natural a trabajar. Aparte de eso cada cierto tiempo te hacen el seguimiento y obviamente pues ven tu rendimiento, y ven si va de la mano de la expectativa este programa. Gracias a ese programa tengo aproximadamente 7 años y he podido estar en 7 posiciones distintas en la compañía</p>	<p>La mayoría de los colaboradores tiene ideas similares sobre la claridad en las líneas de carrera dentro de la organización, sobre todo en los tiempos estimados que utiliza la organización. Asimismo, la experiencia narrada evidencia cómo tienen diferentes canales para poder contratar a un determinado perfil, así como una modalidad con variaciones en la estructurada para el tipo de colaborador que se va a contratar</p>
		Angela Arellano	<p>Empecé [...] en el 2016 como practicante preprofesional que es cuando todavía estás en la Universidad. Ahí estuve aproximadamente un año y medio casi como practicante preprofesional luego se contrataron como practicante profesional [...] y en el 2017 me contratan [...] y bueno he ido, este... ascendiendo, ya ahora soy Ejecutivo Senior. Para llegar a esta posición he pasado por 3 otras posiciones antes y las evaluaciones, porque Telefónica son bien organizados con este tema y la proyección a hacer una línea de carrera es bien organizada. Para llegar a tal posición debes tener no se un año y medio o dos años para ascenderla a tal posición tienes que haber sacado tal calificación el año pasado y así.</p>	

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		Jacqueline Huamán	Lo que hacemos es que, si tratamos de que en las posiciones de liderazgo mínimo allá una mujer en terna, obviamente si es que no ha postulado a ninguna mujer, tratamos un poco de ampliar el margen de postulación y posiblemente sí tenemos que identificar sucesores en las líneas de liderazgo, tratamos de impulsar a que tal vez alguno de nuestros sucesores mujeres si es que no se ha sumado pues por lo menos está interesada.	El colaborador hace referencia a los lineamientos que siguen en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos con enfoque de género dentro de la organización, sobre cómo manejan un objetivo de porcentaje mínimo de mujeres en roles de liderazgo. Lo que se hace, es ampliar tomar medidas que puedan comunicar a más mujeres sobre la postulación.
		Jean Pierre Lama	Los ejercicios que realizamos desde el área de Recursos Humanos o de People justamente responde a eso, al cumplimiento de los objetivos, a validar que las personas tienen las competencias que son tal cual, métricas objetivas sobre las cuales la compañía toma decisiones y la oportunidad que hay en la compañía para crecer, así como acceder a todos los beneficios son totalmente igualitarias para todos.	El colaborador reconoce su rol como intermediario, para reflejar, desde su posición, el compromiso de la organización con el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso de la empresa.
	<i>Medidas y programas para fomentar la contratación y desarrollo de mujeres en la organización</i>	Caterina Larrabure Pérez Wilson	Dentro de la organización sí creo que en la empresa es algo que se busca si hay mujeres en altos cargos lo cual es bien importante y seguir iniciativas como mujeres en red por ejemplo que busca romper esa idea de que solo los hombres pueden ser técnicos y que busca que más mujeres entren a este ámbito	Existe un programa de la organización que busca insertar a mujeres en sectores ocupacionales de la empresa tradicionalmente masculinizado, el cual está siendo bastante mencionado por los colaboradores y lo reconocen como parte de las iniciativas por promover la equidad de género dentro de la organización.
		Claudia Becerra	Bueno el programa era algo de "Liderazgo Universitario", programa de liderazgo para mujeres tal cual. En el que se selecciona no solo a las ejecutivas o directoras más representativas de cada país o que han tenido su rol de liderazgo más desarrollado, sino que también a las potenciales líderes que identificamos en la región.	Entre las acciones de diversidad e inclusión, se destaca el programa de liderazgo femenino en el que participan las ejecutivas y directivas de distintos países junto a potenciales mujeres líderes en la región para su desarrollo profesional.

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		Giancarlo Quispe Mamani	El premio creo que era que una de las alumnas iba a ser el CEO de Movistar por un día; creo que ganó una niña y estuvo junto con Pedro Cortés, que es nuestro CEO, estuvo viendo algunos temas de liderazgo, sé que es una niña de repente no tiene tantos conocimientos, pero este tener ejercicio de cómo ser CEO me gusta también por el poder de empoderar a las mujeres y los niños posiciones de liderazgo	Habla de un programa impulsado en 2018 o 2019, donde se impulsa la postulación de alumnas para ser CEO por un día. Este tipo de programas tiene el objetivo de influir en la percepción de brechas internas y externas, pues está enfocado en incentivar el liderazgo femenino.
		Jacqueline Huaman	Bueno sí, lo que te decía, el grupo de alertas especiales para las mujeres. Cuando lanzan posiciones directivas, hay un periodo previo en el cual siempre lanzan primero a las mujeres esas oportunidades y luego después lo amplían, pero siempre hay esa mirada de género para acercar esas oportunidades a las mujeres	Tienen criterios, que buscan de alguna manera igualar la situación de las evaluaciones en lo que respecta a hombres y mujeres cuando se dan.
		Micaela Lizarzaburu	Este programa se impartió desde Telefónica España y después se trajo a Telefónica Perú, básicamente se trataba de poder contar con mentoras que te ayudarán a desarrollar tus habilidades y desarrollar tu proyecto laboral dentro de la compañía o sea ver cómo eran tus oportunidades de mejora, qué podías ir trabajando, eran tus eran tus fortalezas y cómo poder irlas explotando. Te daban también tips super buenos para que sigas trabajando en ello, eso es muy importante, actualmente, no sé si se hace porque he perdido un toque de contacto con el tema de diversidad en Perú, pero sí sé que es una práctica que se ha hecho muchísimos años y que está súper buena porque esta ayuda muchísimo a poder seguir desarrollando estos talentos de mujeres que se necesitan.	Muchas colaboradoras mencionaron el programa de empoderamiento de mujeres, Women in Leadership, como una de las iniciativas que más les impactó y que las inspiró con sus historias y dinámicas. El programa es gestionado por RRHH y busca empoderar y asesorar a mujeres en su línea de carrera dentro de la organización. Asimismo, mencionan sentirse beneficiadas de él, reconocen los objetivos de las iniciativas planteadas y tienen una percepción positiva

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

		Alexandra Ramírez	Aspectos puntuales tales como las prácticas yo sigo disfrutando en verdad del empoderamiento femenino que se promueve en muchas actividades, muchas acciones, como de poder tener pues encuentros entre las mujeres de la compañía, charlas de líderes referentes que nos cuentan como todo lo que ha pasado para llegar hacia dónde están, que nos ayudan pues a seguir fomentando el liderazgo y el auto liderazgo también el empoderamiento femenino en la compañía creo que es algo que no lo he visto en otra empresa y personalmente creo que es lo que ha impactado más positivamente en mí de manera personal y profesional	
		Sofia Desulovich	Si yo encuentro en <i>Successfactor</i> una posición interesante le cuento a mi jefa que quiero aplicar, aplico y mi jefa debería darme todo el soporte para que yo continúe en el proceso. Si me va mal, me puede ayudar a darme <i>feedback</i> para seguir desarrollando, para tomar esa posición o me ayuda a prepararme para tomar esa posición, esa vacante.	Para acceder a las vacantes internas el principal medio es la plataforma <i>Successfactor</i> . Para que la plataforma funcione adecuadamente se deben establecer procedimientos estandarizados para la selección de los candidatos

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación).

			<p>En la parte técnica de Telefónica le dio un espacio para empoderar mujeres con un perfil técnico, hemos logrado un reconocimiento muy grande. Antes los técnicos de campo todos eran varones. Ahora abrieron un grupo de más de 200 mujeres que salen a campo y de verdad que tú te sientes orgullo de mentalidad en un ambiente donde solamente se manejaban varones como técnicos que se subían a los postes a reparar averías o instalar servicios, ahora ves a mujeres. [...] Yo las veo en la calle a veces cuando veo la camioneta de Movistar y me llenó de orgullo porque debe haber sido muy difícil para ellas como mujeres entrar en un mundo de millas de hombres y Telefónica las ha preparado, las ha empoderado, y vienen haciendo un trabajo impecable porque tienen otras habilidades porque son más sensibles, son más puntuales, más exigentes con ellas mismas, tienen otro perfil y se va complementando porque los varones aprenden de ellas y ellas aprenden de los conocimientos que tienen los varones.</p>	<p>Otro medio para el ingreso de nuevos colaboradores es mediante los programas de empoderamiento, este está exclusivamente dirigido a cerrar brechas de género es espacios laborales típicamente masculinizados. Mujeres en red que es básicamente incluir tener a mujeres que vean temas de redes, postes, tecnología, electricidad que lo manejan las contratas que es un tercero de Movistar, pero que Movistar tiene lineamientos necesarios y trabaja de la mano con ellos para poder implementar este proyecto que es poder capacitar mujeres en temas de red, telefónica, postes, electricidad, que es lo que básicamente Telefónica arregla o maneja en el campo.</p>
		Alejandra Guevara	<p>Hemos contado con charlas tanto sobre empoderamiento como también charlas sobre nuevas masculinidades. Creo que ese tipo de cosas al final son las que apoyan ya que el tema se trata desde las dos miradas desde el empoderamiento que una necesita para poder llevar, para poder limitar estas brechas y a los hombres para que sean conscientes del privilegio que tienen y cómo pueden apoyar a todo esto.</p>	<p>Se destacan las charlas de empoderamiento, así como las charlas de nuevas masculinidades, considerándose como temas importantes para el compromiso del reconocimiento de las inequidades y roles de género entre los colaboradores.</p>

Tabla H4: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre ejes fundamentales para la gestión de la diversidad (continuación)

			<p>Y si yo me siento o tocada o me siento parte de algunas de estas iniciativas creo que sería alguna de estas charlas de empoderamiento de la mujer porque en estas charlas si bien venían personas externas también podrías ser, podrías ver a las mismas lideresas que sean las que cuenten su historia y me gusta porque eran espacios donde se veía bien real a las líderes y como de por sí ha sido un trabajo bien arduo que lleguen a donde están.</p>	<p>La colaboradora menciona su percepción sobre el programa enfocado en el empoderamiento de las mujeres que promueve la organización. Ella valora saber la historia de estas mujeres en las cuales se puede ver reflejada e inspirada.</p>
--	--	--	--	---

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género.

Aspecto por intervenir	Subvariable	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Información sensible al género	Recolección de información sensible al género	Patricio Pereira	Pero también he pasado por áreas de organización, he visto durante todo un año cuando salió lo del COVID me encargué de todo el frente COVID que fue loco porque tú no te imaginas tener una experiencia con eso [...] [La directora] me pidió a mí que llevaría ese tema en un equipo de trabajo con distintas miradas que destacaron seguridad y salud, administración, Business <i>partner</i> , cultura, entonces eso es rico de trabajar en nuestra compañía porque tienes muchas miradas que al final te ayudan a lograr esos objetivos.	Se resalta el interés de la organización por abordar la situación problemática generada por la crisis de la manera más completa. Por lo cual, la empresa optó por recolectar información desde varios puntos de vista y de una manera multidisciplinaria.
	Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos	Alejandra Guevara	Hemos contado con charlas tanto cómo empoderamiento como también charlas sobre nuevas masculinidades. Creo que ese tipo de cosas al final son las que apoyan ya que el tema se trata desde las dos miradas desde el empoderamiento que una necesita para poder llevar, para poder limitar estas brechas y a los hombres para que sean conscientes del privilegio que tienen y cómo pueden apoyar a todo esto.	Se han establecido charlas sobre nuevas masculinidades para cuestionar los estereotipos relacionados a la masculinidad.
		Alexandra Ramírez	Hemos tenido un cambio también de telefónica en la pandemia y ahora estamos como tendiendo más conexión con otros países de la región. Entonces, creo que es algo también positivo, porque antes claro solo era en Perú y con la gente de Perú y en un espacio físico con un aforo; ahora está abierto a cualquier persona lo puedes ver en cualquier momento si no pudiste en ese momento pues se queda grabado y lo puedes ver después y también tienen ya acceso no solo a poder ver por ejemplo a referentes en el Perú si no puede ver referentes en España o en Colombia o en Argentina	Muchos programas han pasado por un cambio hacia la virtualidad, lo cual ha permitido expandir las limitaciones anteriores y flexibilizar algunos aspectos. Asimismo, el cambio ha sido aprovechado para incorporar nuevos elementos que han generado una percepción positiva en los colaboradores

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Diego Colchado	A raíz de la pandemia ha habido un cambio de modelo abismal ahora la mayoría de las personas trabajamos no solo para Perú, sino para otros países. Entonces siento que hay muchas charlas respecto a la inclusión, no solamente a la exclusión sexual, sino que respecto al tema racial y cultural. Siento que se están tocando temas que antes no se tocaban, pero posiblemente el hecho que todo sea virtual facilita que podamos recibir más charlas de esta manera.	Se vuelve a mencionar a las implementaciones de metodologías ágiles en los procesos como un fuerte impulso para el cambio y adaptación en la compañía. Además de cómo ha sido utilizado para seguir reforzando los valores de inclusividad en la cultura de la organización
		Rossana Heredia	Estamos impulsando muchos temas de diversidad en nuestras comunicaciones como con recursos humanos apoyando a campañas LGTB a través de charlas que también se pueden dar de nuevas masculinidades como por ejemplo hemos lanzado.	La sensibilización es un aspecto que está tomando atención a partir de la notoriedad cobrada con los cambios de modalidad de trabajo en casa
		Paola Avellaneda	Entonces el equipo de diversidad, por ejemplo, de lo que más recuerdo cada mes tiene un tema que difunde por <i>Workplace</i> , y también por correo, por ejemplo, este mes es las masculinidades diversas, el anterior mes fue la diversidad generacional, y así cada mes tiene una temática; el anterior fue diversidad cultural creo, y comparten contenido todos los meses de lo que se conversa.	Se trata mes a mes sobre una temática relacionada a algún tema de diversidad en donde se busque sensibilizar sobre nuevas masculinidades, diversidad generacional, etc.
Adaptación de la medición del desempeño	Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento	Claudia Becerra	Estamos modificando un tanto más que todo en formato porque en general los países compartimos por decir los mismos requisitos de filtro para los procesos internos en los que se considera sí la evaluación de desempeño.	Se viene ajustando las directrices a nivel regional, desde el corporativo, para generar directrices para la evaluación del desempeño en cada uno de los países.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Rossana Heredia	Hablando desde mi experiencia, tras haber perseguido justamente para esta evaluación a Recursos Humanos sí considero que es una evaluación objetiva, obviamente no solo interviene Recursos Humanos, sino también interviene gente que o sea tus superiores, tus jefes y también tengo entendido que gente que te rodea o gente con la que normalmente interactúas para ver tu perfil, cómo te desarrollas, si mereces realmente ese ascenso o no ya sea por tus tareas o por tu llegada. No solo se analiza desde una parte, sino desde varios frentes entonces desde ahí se saca una conclusión y se determina si ascienden o no a la persona. No es que solamente una persona o un área determinada si asciendes o no, ya sea si eres hombre o mujer. No creo particularmente que cuando estás postulando a un cargo el ser hombre o mujer determine si quedas o no, no lo percibo así entonces no es una limitación el sexo.	El proceso de contratación o promoción interna se percibe como procesos objetivos, con prácticas de evaluación que fomentan la parcialidad; así como la intervención y participación de diferentes actores, desde Recursos Humanos y distintos líderes del área solicitante.
		Ever Mitta	Creo que no se tiene un sistema sólido de evaluación de desempeño, normalmente algunas empresas que tienen un sistema sólido evaluación desempeño evalúan objetivos, competencias, conductas y en base a eso y se pueden tomar las decisiones.	Se comenta que no se presenta un sistema sólido sobre evaluación de desempeño ya que se contrasta con las evaluaciones de objetivos, competencias entre otros.
	Medidas diferenciadas para cuidadores/as una vez se pueda retornar a la presencialidad	Caterina Larrabure Pérez Wilson	Yo tengo un hijo de 6 años de hecho vivimos solamente él y yo entonces sí a veces es un poquito complicado balancear el trabajo con el cuidado de la casa con el cuidado de mi hijo [...] si me ayuda bastante el hecho de estar en home Office para poder dedicarle mucho más tiempo de lo que le dedicaba cuando si tenía que trabajar presencial no será más complicado para mí por el bloque de horas que tenemos los trabajadores para destinarlo a actividades del hogar que tengamos	Se comenta como beneficioso el poder trabajar desde home office y poder usar el bloqueo de horas durante el día de forma que se pueda destinar dicho tiempo a poder atender a tareas de cuidado y así organizar el tiempo de trabajo

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Alejandra Guevara	Bueno la de Padres <i>in time</i> sí por el mismo hecho de que todos ya trabajamos todos desde casa. Creo que esa es una política que podría ser revisada con relación al nuevo contexto en el que vivimos.	
		Paola Avellaneda	A esos colectivos en especial la pandemia les ha afectado mucho. Y no siento que se haya hecho algo muy concreto porque lo que se ha promovido es la desconexión digital después del horario de trabajo, pero durante el horario de trabajo donde ocurren muchas cosas que uno debe manejar más que te hayas adaptado no siento que la empresa haya hecho algo puntual para eso, igual no es fácil, pero bueno no se ha hecho.	Sin embargo, para la colaboradora la medida es insuficiente para los desafíos que representa el cuidado de personas en esta coyuntura.
			En mi caso, tengo un hijo pequeño que todavía es lactante entonces muchas veces tengo que cortar mi horario de trabajo para ir y si bien en la mayoría de las ocasiones mis compañeros lo entienden, pero hay otras en las que estoy entre la espada y la pared entre qué atender primero. Pero a grandes rasgos sí y ahora con el trabajo remoto estamos promoviendo la “desconexión digital” también entonces evitamos enviar correos después de la hora de trabajo, y eso es algo positivo.	Se cuenta con el programa "Desconexión digital" el cual promueve que los colaboradores no atiendan temas de trabajo luego de su horario laboral. De esta forma, los colaboradores con personas a cargo pueden tener una distinción de su espacio personal como laboral bajo la modalidad remota.
Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento	Diego Arista	Tenemos normas que hablan para proteger de posibles acosos, problemas que puedan suscitar que si bien son temas que no se conversan mucho en las empresas.	La organización cuenta con normas de protección ante acoso; sin embargo, no es un tema del cual se converse mucho.
		Ximena Gil	En el caso de Perú, tenemos la normativa contra el hostigamiento sexual y un plan de capacitación en temas de la diversidad, y eso nos ayuda a ir cerrando otros temas e ir abordando otros temas como la violencia de género.	Se cuenta con una normativa contra el hostigamiento sexual y asimismo con un plan de capacitación en temas de diversidad.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

	Nuevas prácticas de contratación	Claudia Becerra	La forma de que al momento de postular a una vacante nuestra no necesariamente se te pida este tema del género que para algunos no es pues vital y de hecho por nuestro sistema global que usamos es un requisito entonces estamos explorando nuevos sistemas que nos permitan tener un CV creo que se suele conocer como ciego para no estar colocando fotos o género, cosas que podrían sesgar algún líder tal vez en la selección del proceso	Se viene trabajando la propuesta sobre "CV Ciego" como un medio por el cual el postulante no entre en un sesgo de género frente al líder solicitante.
		Micaela Lizarzaburu	De hecho, en el último, eso sí sé porque mi amiga trabaja ahí, en el último programa de prácticas se expandió el programa hasta personas de Arequipa, personas de Chiclayo, personas de o sea se trata siempre poder integrar o poder tener diversidad de perfiles que ayuden también a encontrar el equilibrio y encontrar también seguir velando por los objetivos ya a la par que las personas también pueden seguir oportunidades teniendo que los beneficie. Sobre todo, por el contexto de trabajo remoto que... eso ha sido un golazo para la gente que no está físicamente en Lima.	Como se puede observar, los colaboradores reconocen el interés de la organización por romper barreras de acceso a las nuevas personas por contratar en sus procesos
Mujeres en espacios de decisión	Creación de un comité de crisis con representación	Ximena Gil	Tenemos un comité de diversidad global que se llama el "Diversity Council" que está liderado además por la directora de Hispanoamérica de finanzas, ella es la Diversity Council de Telefónica, además, de tener su rol financiero y es un orgullo que sea una mujer quien tiene este puesto también ella tiene el rol de ser la líder, sponsor de diversidad en la compañía	Se cuenta con un comité de diversidad global llamado "Diversity Council" liderado por la directora de finanzas a nivel Hispanoamérica.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Micaela Lizarzaburu	Sí, de hecho, creo que a nivel Perú y a nivel hispa se ha tomado una importancia brutal desde hace ya un par de años y se crean muchísimas iniciativas para poder promover esto. Actualmente, no me acuerdo cómo se llama esta iniciativa, pero es el hecho de poder tener como la misma cantidad de directores y directoras mujeres dentro del comité de Dirección, esto se replica tanto en Perú como en los otros países de la compañía o sea que es algo que va más allá del país, sino que es un lineamiento de Telefónica para poder contar con esta igualdad y equidad de género.	Se caracteriza a los comités de dirección como comités conformados de forma equitativa con la misma cantidad de hombres y mujeres.
		Patricio Pereira	Pero también he pasado por áreas de organización, he visto durante todo un año cuando salió lo del COVID me encargué de todo el frente COVID que fue loco porque tú no te imaginas tener una experiencia con eso [...] [La directora] me pidió a mí que llevaría ese tema en un equipo de trabajo con distintas miradas que destacaron seguridad y salud, administración, Business <i>partner</i> , cultura, entonces eso es rico de trabajar en nuestra compañía porque tienes muchas miradas que al final te ayudan a lograr esos objetivos.	La organización decidió que los acuerdos a nivel regional sean adaptados al contexto país. Para lograrlo, se conformó un equipo multidisciplinario que tomará en cuenta variables que pueden influir en la continuidad del negocio, los colaboradores y su desempeño.
	Sensibilización sobre la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis	Jean Pierre Lama	Igual nosotros hicimos un proceso de acompañamiento a los líderes para que puedan tener un estilo de comunicación para este contexto de trabajo, en ese entonces remoto [...] Entonces, una serie de beneficios y características que lo que hace es habilitar al trabajador para hacer un buen trabajo y habilitar al líder para que pueda tener un liderazgo donde esa flexibilidad le permite al trabajador sentirse cómodo, pero a su vez asegurar el cumplimiento de los objetivos.	Se realizó un acompañamiento a los líderes de la organización para sensibilizarlos sobre el contexto de pandemia de forma que tengan las herramientas comunicacionales para lograr entablar una mejor relación con sus colaboradores desde la empatía.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Sofia Desulovich	A veces pensaría que la transformación no es tan rápida como me gustaría que fuera, somos muy políticos, ponte un área tiene grandes oportunidades de mejora, pero depende de la otra y no somos capaces de pedir ayuda o de ayudar a corregir sus problemas. También somos muy recelosos con nuestros errores entonces el tema del aprendizaje nos viene lento y nos golpea duro.	La colaboradora señala la lentitud de transformación de algunos procesos, la existencia de trabas para comunicar al líder situaciones problemáticas. Lo cual genera una barrera para la mejora continua, pese a la comunicación horizontal por el sentido de comunidad creado entre colaboradores con personas a su cuidado como se mencionó en apartados anteriores.
		Paola Avellaneda	Una cultura diversa, eso es lo más me gusta, abierta a ideas nuevas [...], aún siento que todavía nos cuesta pensar que las personas son responsables por lo que hacen, todavía hay un poco de [reticencia] a saber qué estás haciendo o que si no te ven podrías pensar que no estás trabajando, creo que se lucha contra eso, pero todavía está muy instalado entonces ahí. Es algo que estamos cambiando, lo bueno es que se ha puesto sobre la mesa y el trabajo remoto lo ha evidenciado y nos hemos adaptado, pero creo que igual es algo con lo que se lucha y es un liderazgo que se está cambiando. Pero de ahí sí considero que es una empresa diversa donde puedes dar tu opinión y creo que en la mayoría de casos si lo conversas con otras personas se puede llevar a cabo este tipo de proyectos y creo que es algo positivo. Lo que sí me gustaría que cambie, es esto de empoderarnos más desde el rol que tengamos y no estar pensando que si no ves a alguien no está avanzando.	La colaboradora comenta que se ha estado lidiando con ideas prejuiciosas sobre la gestión del tiempo, pero la organización está tomando medidas mediante la sensibilización de los líderes, pues ella percibe un estilo diferente y; en resumen, resiliente con la coyuntura que están viviendo. Asimismo, sugiere reforzar más el empoderamiento y sensibilizar respecto a la gestión del tiempo.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Jacqueline Huamán	No solamente hay una política, no solo hay líderes que la están impulsando, sino que la materializamos de esta forma y Telefónica a nivel global impulsa el índice de la equidad de género. Participamos en diferentes, no sé si todos los años, pero sí hemos estado participando en los índices de equidad de género a nivel mundial, Telefónica a nivel global. Entonces a nivel de proyectos, cultura, líderes, políticas, son varias las estrategias que tiene Telefónica para impulsar la diversidad a nivel de la compañía	Se comenta que desde la organización se promueve la participación de los líderes para la consecución de los objetivos organizacionales en relación con género.
Valoración del cuidado	Rediseño de protocolos de retorno y reactivación de actividades	José Gutiérrez	Eh bueno ahora con el tema del home Office defunción todavía no hemos regresado nos han comentado que el próximo año recién, probablemente, pero sin una comunicación clara. En generalmente la carga laboral pues es pareja digamos durante todo el año, pero generalmente empieza a inicios de marzo porque nuestros proyectos son más enfocados en el ámbito de la educación digital entonces estamos como que a la par de lo que se desarrolla en la época escolar, pero; sin embargo, tenemos otras líneas de acción o sea tenemos líneas de acción de culturales del voluntariado y bueno en realidad este nuestro año calendario está muy nutrido de diversas actividades.	Se comenta que no se ha tenido un plan claro de retorno a las instalaciones de la organización ya que no han existido comunicaciones claras al respecto.
		Alexandra Ramírez	Parte del día la pasamos en reuniones que es algo que también se ha incrementado un poco más en este contexto porque es la única manera de poder comunicarte con otras personas que no ves como antes en la oficina; sin embargo, creo que también la pandemia me ha ayudado a tener mucha más flexibilidad, creo que haga ha sido mucho más o es mucho más tangible poder decir que trabajamos por objetivos ya que digamos que no es que haya un control	La colaboradora describe un día común con los cambios para la reactivación de actividades en el sector administrativo de la organización. Básicamente, el que sus evaluaciones de desempeño utilicen indicadores para medir el cumplimiento de objetivos facilitó el traslado de las actividades a la virtualidad.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		<p>Claudia Becerra</p> <p>Es una compañía que se preocupa mucho por brindar oportunidades para todos y todas, que no tiene ningún tipo de discriminación como tal dentro de sus procesos, de hecho, ahora que estoy liderando el frente de selección puedo dar fe de eso tanto en Telefónica de Perú como Telefónica de Hispanoamérica porque en este nuevo año tengo un rol que está viendo multi país se comparte este mismo enfoque de equidad de género. [...] Creo que nos está ayudando a construir una cultura mucho más fuerte y que se sustente en la diversidad porque somos muchas culturas juntas</p>	<p>Desde el 2018 se empezó a implementar metodologías ágiles para los procesos de digitalización, lo cual ha sido tomado positivamente por los colaboradores y cimentó las bases para adaptarse a los cambios que generó el contexto de pandemia. Los cambios generados por las adaptaciones han sido llevados a lo largo del año por un equipo de líderes comprometidos que crean un sentido de unidad, que es percibido por los colaboradores.</p>
		<p>Jacqueline Huamán</p> <p>Sí por supuestos, mucho más incluso que antes; por ejemplo, si una mujer sale embarazada en Telefónica tienes la opción, de antes de la pandemia, tenías la opción de una vez terminada tu licencia de maternidad, poder trabajar a medio tiempo o en las tardes o dos veces por semana podrías asistir. Entonces hay esa política de apoyo a la mujer en el periodo post natal, en el que está en todo ese proceso de transformación y adaptación en su nuevo rol como madre y también como profesional.</p>	<p>Destaca el beneficio que la empresa brindaba a sus colaboradores con hijos a cargo para poder realizar trabajo remoto ciertos días de la semana promoviendo así la conciliación vida - trabajo.</p>
		<p>Victoria Hernández</p> <p>Ahí estamos trabajando mucho en una normativa de desconexión digital para que a través de Recursos Humanos se pueda exigir a los colaboradores, además, exigir de una buena manera porque es su equilibrio en casa, que se pueden desconectar [...] agendando el espacio de desconexión digital.</p>	<p>Hace referencia a las primeras experiencias de pandemia relacionadas con el trabajo remoto y el equilibrio trabajo. Por lo cual se han tenido que implementar normativas para lograr una desconexión digital efectiva.</p>

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis	Paola Avellaneda	En mi caso, tengo un hijo pequeño que todavía es lactante entonces muchas veces tengo que cortar mi horario de trabajo para ir y si bien en la mayoría de las ocasiones mis compañeros lo entienden, pero hay otras en las que estoy entre la espada y la pared entre qué atender primero. Pero a grandes rasgos sí y ahora con el trabajo remoto estamos promoviendo la “desconexión digital” también entonces evitamos enviar correos después de la hora de trabajo, y eso es algo positivo.	Se cuenta con el programa "Desconexión digital" el cual promueve que los colaboradores no atiendan temas de trabajo luego de su horario laboral. De esta forma,
	Sofia Desulovich	Como mamá que tengo un hijo pequeño que tiene habilidades distintas para aprender, que requiere mucho trabajo fuera de la escuela, yo encuentro este respeto hacia mi trabajo y el balance para desarrollar mi carrera profesional, pero también no descuidar mi rol de mamá.	Se comenta que la organización promueve los espacios necesarios para que los colaboradores puedan encontrar el balance entre sus espacios laborales como personales.
		Son pautas que muchas familias que no tenemos en casa no sabemos cómo relacionarlos, pero como somos mujeres que trabajamos todas en momentos de encuentro podemos compartir nuestras buenas prácticas o de cómo nos sentimos y podemos desfogar entre nosotras y nos escuchamos. Siempre hay espacio para todo, eso es muy valioso en Telefónica.	Hace referencia a los espacios informales entre los colaboradores, donde encuentran apoyo a partir de sus experiencias como cuidadores y profesionales.

Tabla H5: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre la gestión de la crisis con enfoque de género (continuación).

		Jean Pierre Lama	<p>Darle también las herramientas a los colaboradores para que puedan rendir sus operaciones desde casa, en este caso, implicó que aquellos que no tuvieran laptops o una PC fija trasladar la PC, hacer el envío de las sillas a las casas de los trabajadores, dar velocidad de internet diferenciada y sin ningún costo adicional a los trabajadores en el plan móvil para que puedas compartirlo a la PC. Entonces, una serie de beneficios y características que lo que hace es habilitar al trabajador para hacer un buen trabajo y habilitar al líder para que pueda tener un liderazgo donde esa flexibilidad le permite al trabajador sentirse cómodo, pero a su vez asegurar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>El acompañamiento a los líderes estuvo de la mano de habilitar a los colaboradores con herramientas y beneficios. Con ello, puedan tener las condiciones para gestionar sus funciones desde casa y se sientan cómodos.</p>
		Patricio Pereyra	<p>Durante la pandemia creo que en general la pandemia lo que ha hecho es apoyarnos a poder trabajar desde remoto que era algo que no hacíamos. Ya en lo personal, en mi día a día como <i>Business Partner</i>, no he visto que hayamos modificado algo de lo que ya veníamos trabajando. ¿Me entiendes?, la diversidad nosotros lo venimos gestionando desde antes de la pandemia, no es algo nuevo para nosotros entonces, no creo que la pandemia ha hallado algo distinto, lo que sí creo es que no se hubiera podido llegar de manera tan directa a través de las comunicaciones, pues la gente está mucho más pegada en las comunicaciones de las propias reuniones que nosotros tenemos a través de las herramientas tecnológicas nos ha permitido llegar a más gente. Pero en general no creo que haya habido una diferenciación respecto a este punto en específico por lo menos.</p>	<p>No se considera que haya habido cambios significativos de apoyo a los colaboradores durante la pandemia. Se comenta que la dinámica de trabajo, antes de la pandemia, no resultó ser muy distinta a la que la pandemia impuso.</p>

Tabla H6: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género.

Aspecto por intervenir	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Beneficios percibidos por los colaboradores	Jean Pierre Lama	La compañía promueve estas oportunidades de formar parte de la compañía, de crecer, de darles línea de carrera, de participar en los ejercicios de revisión salarial, que es la retribución. Propiamente, [lo] que reciben todos los colaboradores sin diferenciación.	Para algunos colaboradores el promover la equidad en las oportunidades es muy relevante para su desarrollo profesional. Este tipo de acciones fomentan el incremento del compromiso, pues sus decisiones son tomadas en cuenta.
		Estos beneficios son la oportunidad de acceder a digamos... lo que te brinda la compañía. Es totalmente igual para todos.	Incremento de la satisfacción laboral e incremento del compromiso (la organización comunica su compromiso de diferentes maneras)
		Promovemos precisamente todos estos temas de diversidad e inclusión desde el día 1 que la persona está en la compañía y eso es super valioso porque da mensajes super importantes de no tener ningún tipo de prejuicio en absoluto y que sepa que las oportunidades en la compañía son para todos.	Mejora la relación entre los colaboradores y la construcción del compromiso hacia la organización.
	Alejandra Guevara	Hay mujeres dentro de la compañía que de por sí inspiran a que se puede llegar a más. Entonces, yo creo que sí hay varias iniciativas que pueden apoyar a eso, por ejemplo, [...] era una iniciativa en la que las hijas o las sobrinas de los colaboradores [...] lo cual también apoyaba a que las siguientes generaciones	Mayor calidad de vida y compromiso laboral, por un mayor sentido de pertenencia.
		Hemos contado con charlas [...] de empoderamiento como también charlas sobre nuevas masculinidades. Creo que ese tipo de cosas al final son las que apoyan ya que el tema se trata desde las dos miradas. Desde el empoderamiento, que una necesita para poder llevar, para poder limitar estas brechas y a los hombres para que sean conscientes del privilegio que tienen y cómo pueden apoyar a todo esto.	Incremento de la satisfacción laboral y mejor calidad de vida

Tabla H6: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

		También hay espacios como una iniciativa que se llama Padres y time, que le da el espacio a que por ejemplo las mamás de la compañía puedan trabajar [...] lo cual las apoyaba un montón. [...] También lo pueden llevar los papás, lo cual apoya un montón a que este cuidado de los hijos no sea solo desde la mamá, sino que a diferencia de lo que la ley dice en el que el hombre tiene como unos días nomás libre, poder hacerlo parte de esas responsabilidades.	Mayor compromiso, por la cultura laboral que se promueve, y una mejor calidad de vida para el colaborador.
Alexandra Ramírez		Entonces creo que se ha habido cambios, se promueve mucho, [...] realmente yo como mujer no siento que haya barreras para mi crecimiento.	Incremento de la satisfacción laboral.
		Entonces creo que, desde varios frentes, tanto de manera interna como de manera externa [...] creo que se vive totalmente la igualdad.	Mejora la relación entre los colaboradores
		Este cambio de <i>mindset</i> , que queremos tener todo lo que es la inclusión. Entonces, creo que, si hay un cambio total en los últimos 5 años como te decía y se vive, creo que ya se está incorporado.	
Jacqueline Huamán		Si una mujer sale embarazada en Telefónica tienes la opción de [...] poder trabajar a medio tiempo o en las tardes o dos veces por semana podrías asistir. Entonces hay esa política de apoyo a la mujer en el periodo post natal.	Mayor compromiso y mejor calidad de vida
		Yo he crecido en Telefónica, [...] he ascendido en base a mi mérito y esfuerzo propio. Es una cultura muy meritocrática, que te evalúa en función al desempeño.	Incremento de la satisfacción laboral e incremento del compromiso laboral, por una mejor reputación y ética de la empresa percibida.
		Yo sí siento que esa mentalidad me ha ayudado a mí también a salir adelante, o sea los jefes que he tenido han tenido esa mentalidad de impulsarme porque a veces los sesgos los tiene una misma, cree que no puede seguir o ascender en algún cargo o porque estás embarazada o porque eres mujer.	Incremento de la satisfacción laboral.
Patricio Pereira		También hay políticas de género sobre inclusión permiten que una pareja del mismo sexo o sexo diferente puedan tener beneficios en conjunto lo que no se da en otras empresas. Hay una política muy favorable hacia la diversidad, para mí eso es algo muy positivo porque todos tenemos los mismos derechos porque todos somos personas y peruanos.	Calidad de vida, muchos colaboradores mencionaron este beneficio que brinda la organización, esta medida tiene una percepción positiva.
Rossana Heredia		Hay políticas de género sobre inclusión permiten que una pareja del mismo sexo o diferente sexo puedan tener beneficios en conjunto lo que no se da en otras empresas	

Tabla H6: Matriz de hallazgos de colaboradoras/es sobre los beneficios de gestionar la diversidad de género (continuación).

Caterina Larrabure Pérez Wilson	Sí, hay mujeres también y creo que esa representatividad es importante. Son cargos importantes [...] creo que es importante poder ver que también hay mujeres ahí.	Incremento de la satisfacción laboral
Sofía Desulovich	Me siento orgullosa porque ponen sobre la mesa temas de igualdad de género que en otras organizaciones no lo plantean. Tenemos grandes profesionales con diferentes preferencias y se respeta, y no tienes por qué ocultarlo.	Algunos colaboradores expresan que los programas y acciones implementadas están logrando el involucramiento activo de los colaboradores
	Si yo encuentro en <i>Successfactor</i> una posición interesante le cuento a mi jefa que quiero aplicar, aplico y mi jefa debería darme todo el soporte para que yo continúe en el proceso. Si me va mal, me puede ayudar a darme <i>feedback</i> para seguir desarrollarme para tomar esa posición o me ayuda a prepararme para tomar esa posición, esa vacante.	Incremento del compromiso, por el apoyo en el desarrollo de su trabajo y crecimiento.
	Como mamá que tengo un hijo pequeño, que tiene habilidades distintas para aprender, que requiere mucho trabajo fuera de la escuela, yo encuentro este respeto hacia mi trabajo y el balance para desarrollar mi carrera profesional, pero también no descuidar mi rol de mamá.	Se comenta que la organización promueve los espacios necesarios para que los colaboradores puedan encontrar el balance entre el espacio laboral y su vida privada.
	Tenemos un gran espacio como mujeres para tomar puestos de liderazgo.	Incremento de la satisfacción laboral
Claudia Becerra	Estamos modificando, ya sean nuestras ofertas, nuestras publicaciones para que tengan también un lenguaje inclusivo.	Mejora las relaciones laborales
	En este nuevo año, tengo un rol que está viendo multi país. Se comparte este mismo enfoque de equidad de género. [...] Creo que nos está ayudando a construir una cultura mucho más fuerte y que se sustenta en la diversidad, porque somos muchas culturas juntas.	Mejora las relaciones laborales
Giancarlo Quispe Mamani	Tener ejercicio de cómo ser CEO me gusta también por el poder de empoderar a las mujeres y los niños [en] posiciones de liderazgo.	Incremento del compromiso (sentido de pertenencia)
Micaela Lizaraburu	Sé que es una práctica que se ha hecho muchísimos años y que está súper buena, porque esta ayuda muchísimo a poder seguir desarrollando estos talentos de mujeres que se necesitan.	Incremento del compromiso laboral, por el sentido de pertenencia al sentirse escuchado.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones.

Aspecto por intervenir	Subvariable	Fuente	Respuesta	Hallazgo
Información sensible al género	Recolección de información sensible al género	Andrea de la Piedra	Las empresas deben preguntar cómo estaban destinando a la carga de cuidado de las personas que trabajan en el equipo, de sus equipos, esto que hablamos en las horas de trabajo doméstico no remunerado para estimar el tiempo que tenían para trabajar adicional al tiempo del trabajo doméstico en el hogar.	Se ha planteado por parte de las organizaciones tener conocimiento de los horarios de los y las colaboradoras para la realización de funciones de cuidado, cuya finalidad se encuentra en evaluar el tiempo destinado a las actividades laborales y adicionales.
		Carlos Villaseñor	Muchas de las organizaciones sí dijeron que habían mantenido su presupuesto para promoción de equidad de género constante. Sí tuvimos como, alrededor del 30% que dijeron que había disminuido y muchas otras que decían que ni siquiera lo tenían.	Se ha mantenido el presupuesto para la gestión de la diversidad de género.
		Mauricio Ariza	Se busca identificar cuáles son estos motivos por los cuales las colaboradoras, en particular, dejan de colaborar con nosotros y queremos impulsar este es ver si hay temas de desigualdad de género o de sesgos de género que estén motivando a las mujeres en ocasiones abandonar la firma.	Aún se analizan las causas de la deserción laboral de las mujeres en las organizaciones.
		Yvonne Yupanqui	La última encuesta salió hace 11 años, entonces lamentablemente en el país es el único referente que existe sobre el tiempo que dedicamos hombres y mujeres a trabajar.	No existe data exacta sobre la implicancia de carga laboral y doméstica sobre el trabajo de la mujer.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

Sensibilización en temas de cuestionamiento de estereotipos	Mauricio Ariza	<p>Buscamos la corresponsabilidad familiar y en torno a que los hombres, por ejemplo, se involucren en el cuidado de hijas e hijos y que no solo se designe esto a las mujeres, y una serie de recursos para que los padres y las madres puedan comenzar a platicar con sus hijas e hijos en temas de igualdad y no discriminación, y diversidad. Al mismo tiempo lanzamos una de liderazgo incluyente en tiempos de crisis que va muy ligado a todo lo relacionado con liderazgo empático y asertivo.</p>	<p>La corresponsabilidad familiar busca que los hombres se involucren en el cuidado de las hijas e hijos, para ello se busca una participación de los padres para realizar las funciones del hogar.</p>
		<p>El impacto positivo en los varones y que los varones sepan que, primero evitar "yo ayudo en casa", no compadre, estás haciendo lo que te toca, no estás ayudando. Entonces hicimos una serie de talleres con hombres para que justamente ellos comiencen a cambiar este chip, realmente sobre estos valores que se dan a través de la diferenciación sexual del trabajo.</p>	<p>El tema de nuevas masculinidades fue necesario para la gestión del tiempo de trabajo no remunerado en el entorno del hogar, pues el entorno laboral y el familiar se mezclaron.</p>
		<p>Para temas de violencia doméstica, hicimos una campaña interna que fue enfocada a que las colaboradoras conocieran qué es la violencia de género, qué es el círculo de la violencia y un directorio y líneas de apoyo en caso de que estuvieran experimentando algún caso de violencia en el hogar, y al mismo tiempo dimos justamente otras guías de apoyo. (...) De manera integral todas estas campañas de violencia contra las mujeres, y adicionalmente, otros temas que estuvimos sacando fue una guía de recursos para cuidar y trabajar.</p>	<p>Las organizaciones se involucraron en mayor medida en la dinámica familiar de sus trabajadores debido al traslado del ambiente de trabajo a los hogares. Se fue borrando los límites de "lo del trabajo" y "lo de la casa", pero dio paso a que las organizaciones intervinieran para intentar generar un equilibrio de su parte.</p>

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Victoria Moreno	<p>Generar condiciones también para favorecer la conciliación de la vida familiar personal y laboral de las mujeres sobre todo de las mujeres porque son ellas quienes tienen la mayor carga de trabajo doméstico (...) han trabajado campañas de conciliación, de corresponsabilidad, cuidados, conciliación de la vida familiar laboral y personal han trabajado muchísimo esos temas de sensibilización.</p>	<p>Se precisa que la corresponsabilidad favorece más a las mujeres porque ellas son las que tienen mayor carga doméstica, y que, al trabajar aspectos de la corresponsabilidad, se busca equiparar las funciones en casa sobre las labores que pueden realizar papá y mamá.</p>
			<p>Trabajando lo que son paternidades, (...) paternidades afectivas y masculinidades, está relacionado con el tema de corresponsabilidad, porque obviamente hay que promover que los varones aprendan y que ellos puedan re aprender sobre su rol también doméstico, su rol de cuidados, entonces (...) las organizaciones han trabajado lo que son todo lo que es sensibilización sobre el tema de masculinidades con varones.</p>	<p>La crianza responsable también es un tema relacionado a la economía de cuidados, debido al contexto de crisis los servicios de asistencia en este ámbito se vieron interrumpidos, por lo que es un tema urgente que abordar.</p>
			<p>Han trabajado campañas de conciliación, de corresponsabilidad, cuidados, conciliación de la vida familiar laboral y personal. Se han trabajado muchísimo esos temas de sensibilización.</p>	<p>A partir de la situación generada se abordaron temas relacionados a la flexibilidad laboral y la economía de cuidados en las dinámicas de relaciones de sus colaboradores</p>

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

Adaptación de la medición del desempeño	Ajustes de expectativas de productividad y rendimiento	Andrea de la Piedra	La tasa de desempleo aumentó, el dato lo desarrollamos con Apoyo Consultoría, donde se menciona que se acrecentó una mayor tasa de desempleo entre mujeres que hombres. Entonces eso por si ya agrava la brecha de género y la brecha económica. (...) Si es que las empresas no toman conciencia de eso, podría haber afectado más a las mujeres porque el desempeño no va a ser exactamente el mismo entonces ahí cobra importancia el informe y le preguntamos a las empresas si habían cambiado los indicadores con los cuales miden el desempeño y que no haya indicadores vinculados a presencialidad sino objetivos.	Comenta la relación entre la falta de cambios en la manera en la que las organizaciones miden el desempeño bajo esta coyuntura y la tendencia en alza de la decisión de salir del mercado laboral por parte de los colaboradores, pues los desafíos que enfrentan por el cambio de modalidad de trabajo pueden afectar su desempeño.
		Victoria Moreno	La mayoría ha implementado el trabajo remoto, pero se dieron cuenta que el trabajo remoto es prácticamente esclavizante, porque a inicios de la pandemia me acuerdo de que no nos dejaban tranquilas. (...) te solicitaban cosas porque obviamente es como si estuvieras trabajando igual, y tenías cargas y obviamente en esos primeros meses de la pandemia no había gente que te viniera a ayudar con el cuidado de dependientes.	El impacto inicial del cambio para la reanudación de las actividades dio a notar aspectos relevantes relacionados a la salud mental y la forma en la que se percibe productividad, lo cual llevó a un replanteo de esta por los efectos negativos que estaba generando en los colaboradores.
		Mauricio Ariza	Asumen que la gente por estar trabajando en casa tiene que estar trabajando 24 horas al día. Entonces, el principal reto es que estas estrategias si se toman, digamos (...) se vayan respetando los tiempos de las colaboradoras y de los colaboradores, particularmente si son mujeres que pueden ser madres, pero que pues pueden llegar a tener un trabajo desgraciadamente por la división sexual del trabajo adicional en casa.	El reto principal dentro de este nuevo trabajo en la virtualidad está en respetar los tiempos de las y los colaboradores.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

Medidas diferenciadas para cuidadores/as una vez se pueda retornar a la presencialidad	Andrea de la Piedra	Las mujeres dedican 3 veces más su tiempo que los hombres a estas tareas [No remuneradas]. Lo que termina ocurriendo es que como hay muchas horas dedicadas al trabajo no remunerado y eso se ha incrementado con la pandemia esto afecta también la cantidad de tiempo que le pueden dedicar las mujeres al trabajo.	El experto comenta que el ámbito laboral se está mezclando con el personal, lo que ha visibilizado los problemas de distribución de tiempo del trabajo no remunerado, debido a que la crisis ha agravado esta problemática.
		Los niños dejaron de ir al colegio, entonces la casa se ha convertido en una escuela, un hospital, en el trabajo, en todo.	
		Pensar en la flexibilidad con esa nueva forma de vida porque antes flexibilidad era como ya tener el viernes por la tarde libre o te puedes tomar más días de licencia de paternidad o maternidad y lo que pasó al inicio de la crisis fue que las empresas tuvieron que adaptarse.	
	Pia Oleao	El trabajo doméstico no remunerado está referido al cuidado no solamente de hijos sino también de personas adultas mayores. de gerenciar el hogar y de todo lo que se necesita más o menos para mantener una casa limpieza, cocina, cuidado a los niños, cuidados a los adultos mayores, compras literalmente todo; todo está dentro de lo que viene hacer el trabajo doméstico no remunerado. Las mujeres asumen esta carga en un tiempo mucho mayor que los hombres.	El trabajo doméstico no remunerado esta referido al cuidado de cualquier persona dependiente, sea hijo y/o persona adulta mayor.
		El tema del cuidado, la pandemia lo que ha hecho es meternos a todos en nuestras casas, y finalmente, lo que ha hecho es incrementar el trabajo no remunerado de las mujeres. Entonces las mujeres que trabajan tienen su trabajo remunerado más todas las horas que tienen [que] dedicarle al trabajo doméstico no remunerado que es el del hogar.	El tema de cuidado ha sido un factor importante para las mujeres a la hora de invertir su tiempo destinado al trabajo remunerado, puesto que tenían que dedicarle más tiempo al trabajo doméstico.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Carlos Villaseñor	Yo ya vi lo que es poder vivir conmigo, pues no perderme la infancia de mis hijos, y yo ya vi lo que es vivir sin tener que estar haciendo 20,000 maromas para subir las escaleras porque estoy discapacitado, yo ya vi lo que es tener un esquema que se adapta a mis necesidades, pues no quiero regresar porque estoy consciente que tiene la capacidad de hacerlo entonces se está dando todo es empuje que parece que sea dado cierta fuerza de negociación a los trabajadores.	Hay un gran sector de la población laboral que está cada vez más convencido de seguir con este formato por los beneficios que le permite en calidad de tiempo con su familia, disponibilidad para sus necesidades, entre otros.
		Yvonne Yupanqui	Ha sido la oportunidad en la que se ha visto el trabajo que implica el trabajo doméstico no remunerado, el trabajo reproductivo y que se pueda mejorar las políticas laborales que existen.	La pandemia ha sido importante para dar a conocer la importancia del trabajo doméstico no remunerado, el trabajo del cuidado y que se pueda mejorar las políticas laborales existentes.
			Se ha visibilizado el trabajo que implica el trabajo en casa, el trabajo doméstico, porque todos y todas hemos tenido que quedarnos en casa a trabajar. Entonces se ha visto la carga que existe para quienes se encargan de las personas dependientes.	Visibilizando la participación de las mujeres en el trabajo en general y la carga que ellas tienen.
Fortalecimiento de las políticas de equidad de género	Implementación y comunicación de protocolo para enfrentar el acoso y hostigamiento	Andrea de la Piedra	Las formas de acoso se modificaron, empezó a surgir más el acoso virtual.	Se comenta que las formas de acoso se transformaron, ya no solo de físicas sino a virtuales.
			Los espacios de denuncias se han mantenido que puede hacer a través de correos, incluso WhatsApp y algo que hemos visto es que ha habido empresas que han empezado a implementar <i>chatbox</i> de denuncias de acoso.	Se destaca que el 50% de las empresas que miden en el Ranking PAR cuentan con una política activamente de género y diversidad, así como políticas de prevención del acoso. En el caso peruano se cuenta con la ley de hostigamiento sexual laboral. Asimismo, los espacios de denuncia se han mantenido por medio de correos e incluso WhatsApp o <i>chatbots</i> .

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Pia Oleao	Legalmente tienen que capacitar al personal, el personal tiene que saber qué es hostigamiento sexual laboral, cuáles son las conductas que constituyen hostigamiento sexual laboral, entonces el tema de sensibilización y capacitación es un eje fundamental y que las empresas lo hacen no solamente en talleres, sino también en comunicados, en campañas de distintas formas, en mails, boletines. La empresa que trabaja en inclusión sabe que la comunicación es fundamental.	Legalmente se tiene que capacitar al personal sobre hostigamiento sexual laboral por lo que el tema de sensibilización y capacitación se convierte en un eje fundamental. La empresa que trabaja en inclusión sabe que la comunicación es fundamental.
		Carlos Villaseñor	Ranking Par estamos poniendo mucho énfasis en acoso virtual, en que se comuniquen los peligros del acoso virtual y prevenirlo, y también del abuso doméstico, que también durante la pandemia ha habido un montón de denuncias de abuso doméstico, y ahora, como tu hogar es tu lugar de trabajo.	Los medios utilizados para comunicar se vieron diversificados debido a las nuevas necesidades generadas por el cambio de modalidad de trabajo. Sin embargo, esto ocasionó abordar temas sensibles como el equilibrio vida- trabajo y, el acoso y hostigamiento laboral. Así como generar lineamientos para enfrentar estas situaciones problemáticas.
			Cuando tú trabajas en línea lo más probable es que te va a tocar más acoso virtual, enviando un mail inapropiado o por chat del trabajo, o que te envían una foto que tú nunca pediste. Como organización tengo que estar vigilando que mis empleados estén cómodos y estén a salvo, y también con lo del acoso laboral que obviamente va a depender mucho de que la víctima tenga el valor de denunciar, porque también no te puedes dar cuenta. (...) la credibilidad es muy importante en casos de abuso sexual y hostigamiento laboral porque si la víctima no cree que sea segura, no va a denunciar.	Con el trabajo remoto, se acrecienta el acoso virtual con ejemplos como mails y chats inapropiados e incluso fotos inapropiadas. El deber de la organización es ser vigilante con los trabajadores en que estén cómodos y a salvo en sus espacios de trabajo. La confianza que la persona a denunciar sienta hacia la organización para la denuncia de este tipo de situaciones.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

			La eficiencia y la credibilidad del proceso tiene que tratar de darle la mayor garantía posible a los empleados que esos procesos son de confianza. (...) la credibilidad es muy importante en casos de abuso sexual y hostigamiento laboral porque si la víctima no cree que sea segura, no va a denunciar.	Se destaca la eficiencia y credibilidad que los procesos internos que tiene las empresas en casos de abuso sexual y hostigamiento laboral para que la víctima pueda sentir la seguridad de realizar la denuncia.
		Mauricio Ariza	En la pandemia nos dimos cuenta de que nuestras oficinas se trasladaron a los hogares y que era algo que no podíamos dejar de ignorar entonces realmente lo hicimos de manera de manera integral todas estas campañas de violencia contra las mujeres.	Las oficinas pasaron a ser los hogares de los colaboradores y esto no podía ser ignorado por lo que la responsabilidad de la organización recae también en el fomento de campañas contra la violencia contra las mujeres en los hogares.
			No solo se trata de tener una política (...) debe tener un acompañamiento de un entrenamiento exhaustivo sobre qué es acoso, hostigamiento y discriminación; e hicimos mucho énfasis ahorita en la virtualidad, el acoso cibernético y una guía para identificar la violencia laboral que también es una guía bastante exhaustiva que hacemos pública.	No basta con una política, sino que es necesario un entrenamiento exhaustivo sobre la definición de conceptos claves como acoso, hostigamiento y discriminación.
		Victoria Moreno	Procesos de inducción al personal, dentro del tema comunicacional en las campañas, sacan videos sobre el tema. (...) Se han trabajado encuestas de estereotipos de género y te sale gente que percibe que hay hostigamiento sexual en la organización, ósea la gente lo percibe y esas encuestas han sido aplicadas a 300 personas por entidad.	Se destaca la importancia de trabajar temas relacionados a la inducción al personal como la importancia de temas comunicacionales. Asimismo, se destaca la utilidad de encuestas anónimas sobre estereotipos de género donde se extraen resultados sobre la percepción de hostigamiento sexual.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

	Nuevas prácticas de contratación	Andrea de la Piedra	<p>El tema de reclutamiento inicial, búsqueda de currículum y todo eso se está haciendo mucho más digital, a través de medios digitales. Entonces eso permite que sea más ágil hacer procesos, por ejemplo, semi ciegos, donde de repente no sepas el nombre, el apellido, el lugar de origen de una persona, entonces al no tener esa información al menos sesgos influyen en tu decisión. (...) no sabes si es hombre o mujer, por ende, podrías discriminar menos, entonces tienes menos sesgos al momento de reclutar.</p> <p>En términos de diversidad es diversificar el talento y nosotros siempre hablamos de cómo es elegir a alguien de determinada universidad, de determinadas características, entonces esto ha sido positivo en términos de reclutamiento y selección. (...) lo que ha permitido descentralizar un poco la búsqueda de talento.</p>	La gestión del reclutamiento ha dado paso a una serie de métodos y herramientas para lograrlo con la menor cantidad de sesgos al momento de realizar el proceso. Los esfuerzos por lograrlo están relacionados a obtener el mejor talento o potencial candidato o candidata.
		Pia Oleao	<p>Antes la entrevista era presencial, pues ahora será virtual, y en eso generalmente, más allá de la adaptación a la virtualidad para las entrevistas (...)</p> <p>Un eje bastante potente cuando uno trabaja una ruta de diversidad e inclusión de género es el de selección incluyente. Entonces hay prácticas que tienen empresas; por ejemplo, tener siempre una mujer en la terna final para cualquier puesto de trabajo (...) eso genera visibilidad y genera más trabajo a la persona de reclutamiento porque va a tener que buscar mujeres que postulen a los puestos y sobre todo en sectores duros es más complicado, pero no es que no exista. Otra buena práctica en temas de selección es ser CV ciego.</p>	La adaptación a la nueva modalidad de teletrabajo trae consigo la adaptación de procesos a otros medios, pero también abre la puerta a procesos más inclusivos y la disminución de sesgos, que tenían los anteriores

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Carlos Villaseñor	<p>Los procesos de contratación y de selección ahora siento que es más sencillo, ósea, ya no tienes que ir al lugar del trabajo, ya no va a haber tantos sesgos de cómo te ves, de tu ropa y eso es mucho más fácil evitar ese tipo de sesgos cuando solo se tiene de los hombros para arriba.</p> <p>Es más fácil cumplir con ciertos requisitos en procesos de anonimato como quitar marcadores de género, quitar marcadores como de qué universidad es el candidato, y todo ese tipo de cosas. Es más fácil llevarlo mediante registro online, y es más fácil tener como un panel, porque una de las recomendaciones que damos es que tengas un panel diverso.</p>	<p>Parece que el cambio a la virtualidad de ciertos procesos ha tenido impactos positivos inesperados, como la disminución de los sesgos por la apariencia personal de una persona durante la entrevista.</p> <p>La virtualidad simplifica procesos, al disminuir los requisitos en ellos se puede recurrir al anonimato de los postulantes</p>
		Mauricio Ariza	<p>En reclutamiento y selección desde hace tiempo sacamos unas guías de 2019 para las personas reclutadoras en las cuales no pueden preguntar si estás casada, si tienes hijos, el cual está orientado a estas cuestiones que podrían llegar a parecer tan básicas, pero que es necesario tenerlo presente siempre.</p> <p>El personal de reclutamiento y selección todo el año está siendo capacitado en temas de sesgos inconscientes, para que justamente los procesos de reclutamiento sean lo más asertivos y lo más incluyentes posibles. A la par en nuestras plataformas, cuando uno ingresa, se menciona que es una firma comprometida con la diversidad.</p>	<p>Dentro del proceso de reclutamiento que se lleve adecuadamente se deben evitar preguntas que podrían generar sesgos y prejuicios con el candidato.</p> <p>La capacitación en temas de sesgo es relevante para los colaboradores del área de RRHH de las organizaciones pues ellos son los encargados de las contrataciones a realizar.</p>
Mujeres en espacios de decisión	Creación de un comité de crisis con representación	Andrea de la Piedra	Incluyendo mujeres en sus equipos de crisis porque finalmente tener mujeres te permite tener una perspectiva de la vida de las mujeres, para ver si las políticas que se han implementado tienen enfoque de género.	Una de las prácticas durante la crisis sanitaria fue tener equipos de crisis donde se tenga entre los integrantes a mujeres, con la finalidad de tener una perspectiva femenina e implementar acciones con enfoque de género.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Pia Oleao	<p>Hay una brecha de participación de las mujeres en cargos de liderazgo, todavía no íbamos a romper el techo de cristal, efectivamente los puestos de liderazgo siguen siendo ocupados principalmente por hombres. De hecho, hay un estudio que dice que por cada 10 gerentes generales hombres, hay una mujer.</p> <p>Las mujeres no están llegando a los puestos de liderazgo, no están en las posiciones de toma de decisiones, y eso también las empresas son conscientes. Entonces hay programas de desarrollo de líderes mujeres, para que las mujeres puedan llegar a estas posiciones, entonces hay temas de desarrollo profesional, para que las mujeres puedan alcanzar los puestos gerenciales.</p>	<p>La brecha de participación de las mujeres en posiciones de liderazgo sigue persistiendo, se conoce que de 10 gerentes generales hombres, 1 es mujer.</p> <p>Por parte del sector, se desarrollan programas de desarrollo de líderes mujeres, mujeres en posiciones de liderazgo, puestos gerenciales.</p>
		Carlos Villaseñor	<p>Los comités que se armaron de emergencia para tomar medidas por el Covid-19 existía una subrepresentación de mujeres. O sea, tendía a ver más hombres que mujeres dentro de los comités, y por eso, estos comités están diseñados para reajustar la empresa o cuáles son sus prioridades frente a la crisis, pues una subrepresentación de mujeres casi que inevitablemente va afectar las prioridades de equidad de género.</p>	<p>Según se tiene presente, existe una subrepresentación de las mujeres en los comités de emergencia para toma de medidas por el Covid 19.</p>
	Sensibilización sobre la importancia de abordar una estrategia con enfoque de género en tiempos de crisis	Yvonne Yupanqui	<p>Las mujeres incluso en esta situación tengan desventaja para el trabajo, está ruptura de espacios físicos para el trabajo y el espacio familiar ha hecho que cambie toda la dinámica y en algunos casos (...) ha llevado a las mujeres a renunciar, porque como probablemente son ellas quienes ganan menos, entonces tienen que dejar el trabajo para hacerse cargo de los niños y las niñas, para que papá pueda trabajar mejor y más tranquilo etc.</p>	<p>Existe una dificultad aún mayor para las mujeres, puesto que el espacio familiar y laboral son los mismos no ha permitido que las mujeres desempeñen una dinámica laboral favorable, priorizando el cuidado de las personas de cuidado en el hogar.</p>

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Mauricio Ariza	<p>Buscamos la corresponsabilidad familiar y en torno a que los hombres [...] Al mismo tiempo lanzamos una de liderazgo incluyente en tiempos de crisis que va muy ligado a todo lo relacionado con liderazgo empático y asertivo.</p> <p>cuando ya llegó tu hora te desconectas por completo porque nos estamos viendo y esto es muy común y no sé si les pasa a ustedes también pero terminas una llamada y viene otra y otra y otra y en otra porque si vemos algún espacio en el calendario es a la voy a poner ahí íbamos a tener una llamada no entonces este ha sido uno de los principales retos que realmente concientizar a los líderes y a los gerentes que las personas tienen proyectos de vida individuales y que tienen el derecho a la desconexión</p>	<p>Con base a la recomendación del experto, las organizaciones deben continuar con el esfuerzo puesto en las estrategias previas mediante un liderazgo con enfoque de género que se adapte a la crisis.</p> <p>Se define horarios de desconexión para que cada colaborador/a y concientización sobre los proyectos de vida de las personas.</p>
Valoración del cuidado	Rediseño de protocolos de retorno y reactivación de actividades	Andrea de la Piedra	<p>Ha sido empezar a ver que los efectos del contexto afectan de diferente manera, hombres y mujeres, y que, por ende, debemos tomar medidas diferenciadas. Segundo, que la flexibilidad y el Home Office llegó para quedarse, y; tercero, que la capacidad de ser resilientes y estar abiertas al cambio es más grande de lo que pensaban, porque de un día para el otro tuvieron que adaptar sus oficinas, tuvieron que adaptar sus casas tuvieron que adaptar sus sistemas digitales, pero también tuvieron que adaptar sus estrategias de diversidad e inclusión.</p>	<p>El impacto de la coyuntura en los colaboradores es diferenciado; por ello, recomiendan estrategias con perspectiva de diversidad, equidad e inclusión. Asimismo, más que una medida reactiva, los cambios propuestos para la reactivación de actividades tienen el potencial de convertirse en una alternativa a largo plazo, una nueva normalidad y las herramientas digitales son un gran aliado.</p>

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

			La concepción del home office que antes era muy temida en las organizaciones como te comentaba al inicio ya cambió, eso es algo positivo que se ha ganado con la pandemia, pero; por otro lado, la gente extraña la presencialidad van a la idea de que puedan estar en la oficina, socializar no tener todo en el mismo espacio sobre todo las mujeres.	La experta comenta el cambio de perspectiva de la modalidad remota hacia una mirada menos prejuiciosa. Sin embargo, se resalta la importancia del espacio para la socialización que ofrecía la presencialidad, por lo que diseñar un formato híbrido es una alternativa para generar un equilibrio trabajo-vida de los colaboradores.
		Pia Oleao	Los ejes seguirán siendo los mismos, la forma cómo se trabajaron de repente fueron modificados porque también todo tuvo que adaptarse a las nuevas circunstancias.	Los ejes que se priorizaron con anterioridad a la pandemia seguirán continuando y se adaptarán a las nuevas circunstancias.
			Entonces, creo que las organizaciones que trabajaban van a seguir trabajando, las que empezaron a trabajar en pandemia seguirán seguramente post pandemia en diversidad, y ahora, empresas que nunca han trabajado diversidad y de repente cuando todo se reactive más, empezarán a trabajar. Lo que sí me ha ocurrido, y no creo que ocurra es alguna empresa que, trabajando en diversidad, haya dejado de trabajar en diversidad.	Afirmando que las organizaciones que han trabajado la gestión de la diversidad seguirán precisamente estos objetivos, sin importar el factor del contexto de la pandemia.
		Victoria Moreno	La mayoría ha implementado el trabajo remoto, pero se dieron cuenta que el trabajo remoto es prácticamente esclavizante, porque a inicios de la pandemia me acuerdo de que no nos dejaban tranquilas. (...) te solicitaban cosas porque obviamente es como si estuvieras trabajando igual, y tenías cargas y obviamente en esos primeros meses de la pandemia no había gente que te viniera a ayudar con el cuidado de dependientes.	A partir de los desafíos detectados para sus colaboradores, las organizaciones tomaron conciencia que deben emitir medidas diferenciadas para apoyar a sus colaboradores y sobrellevar la crisis sanitaria.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Carlos Villaseñor	La descentralización de los lugares de trabajo, el trabajo en internet, el trabajo en casa, se dio un boom con la pandemia, entonces ya el 85% de las empresas tenían opciones de trabajo remoto, el 76% tenían horarios flexibles entonces se estaba dando un chip hacia la descentralización del trabajo.	Los lugares de trabajo se han descentralizado, puesto que en su mayoría ha sido en casa.
		Yvonne Yupanqui	El tema de la virtualidad, que yo creo que también, para ellos y para las empresas es un plus porque implica ahorro de recursos y también pues te ahorras el tiempo de traslado así no solamente hacia el centro laboral sino si tienes una reunión y tienes que trasladarte de un lugar a otro en virtual no es necesario, porque termina una reunión dos minutos después estás en otra.	Entre los beneficios notados por el cambio de la modalidad del trabajo está el ahorro económico para las empresas a partir de la descentralización de espacios laborales. Para los colaboradores ha significado un ahorro en el tiempo de traslado.
	Medidas para apoyar a los colaboradores durante la crisis	Andrea de la Piedra	Las empresas están empezando a flexibilizar el trabajo en la casa. Entonces, lo que hemos visto es que cada vez más organizaciones empezaron a implementar algunas medidas concretas, por ejemplo, implementaron horarios prohibidos para hacer reuniones como en la hora del almuerzo, o al inicio del día, o al final del día, porque sabían que eran momentos donde la logística familiar es muy alta.	La flexibilidad ha llevado a que la dinámica de trabajo cambie totalmente, se ha implementado horarios prohibido para reuniones, para hora de almuerzo, entre otras.
		Victoria Moreno	La mayoría ha implementado el trabajo remoto, pero se dieron cuenta que el trabajo remoto es prácticamente esclavizante, porque a inicios de la pandemia me acuerdo de que no nos dejaban tranquilas. (...) te solicitaban cosas porque obviamente es como si estuvieras trabajando igual, y tenías cargas y obviamente en esos primeros meses de la pandemia no había gente que te viniera a ayudar con el cuidado de dependientes.	El impacto inicial del cambio para la reanudación de las actividades dio alerta sobre cómo el cambio de modalidad de trabajo podría afectar anímicamente a los colaboradores, lo cual llevó a repensar la manera en las cuales las organizaciones pueden apoyar a sus colaboradores.

Tabla H7: Matriz de hallazgos de expertas/os sobre diversidad de género en el Perú y las organizaciones (continuación).

		Pia Oleao	<p>En el tema de comunicación como te digo ha habido una adaptación porque la gente está cansada del tema digital, pero si ha habido adaptación de cómo comunicarse de forma efectiva para que el mensaje llegué hacia la externa creo que los canales digitales han cobrado una relevancia super importante para las empresas. (...) la comunicación que antes era presencial se ha adaptado a la virtualidad y a la nueva realidad. Entonces si hay procesos de adaptación, creo que al principio fue más complicado, pero conforme hemos ido navegando esta realidad (...) hemos tenido que adaptarnos a las nuevas circunstancias.</p>	<p>Las comunicaciones entre los colaboradores y las organizaciones tuvieron que mejorarse para adaptarse al cambio de modalidad de trabajo. Para lograr comunicaciones más efectivas, el proceso fue complicado al inicio.</p>
--	--	-----------	--	--