

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Propuesta Modelo Certificación Equidad de Género**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Daniel Andrés Acuña Acevedo**

**Oscar Miguel Puémape Vilela**

**Fiorella Marianela Roca Moreyra Trillo**

**José Wender Velásquez Huamaní**

**Asesor: Luis Del Carpio Castro**

**Surco, octubre de 2017**

## Dedicatoria

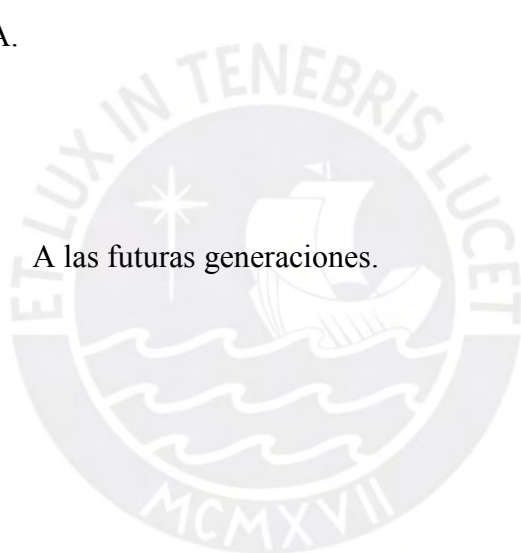
A mis padres, que me acompañaron a lo largo del programa y fueron un apoyo constante.

Daniel Acuña

A mi familia, por todo el apoyo brindado.

Oscar Puémape

A mi familia y profesores, por el apoyo que me brindaron durante el desarrollo del MBA.



## Agradecimientos

A nuestros profesores del MBA, por su constante motivación e impartición de conocimientos.

A nuestros compañeros, quienes compartieron sus aportes, opiniones y nos ayudaron, con su mejor esfuerzo, a enriquecer este trabajo y a ser cada vez mejores.



## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un modelo de certificación de equidad de género en las empresas privadas del Perú que sirva como un instrumento para incorporar la equidad de género en el ámbito laboral, de manera que hombres y mujeres puedan lograr el pleno desarrollo de sus capacidades. Este estudio parte de la premisa de que existe una evidente inequidad de género en las empresas privadas del Perú, lo cual ha creado brechas en el ámbito laboral entre hombres y mujeres que deben reducirse en pro de la equidad.

Por ello, esta investigación consultó la literatura disponible sobre los distintos modelos de certificación de equidad de género en las empresas privadas, equidad de género en el Perú y las brechas de equidad de género en las empresas privadas del Perú, y presenta, mediante un mapa de la literatura, su integración adecuada, la cual sirvió de guía para el análisis y la creación posterior del modelo de certificación de equidad de género que se presenta.

En este sentido, se observaron las dimensiones, etapas y requisitos que las empresas privadas del Perú deben gestionar para poder obtener una certificación o sello de equidad de género con un enfoque de mejora continua. Como resultado final de la presente investigación, se obtuvo la propuesta del modelo que integra las etapas y los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género. Asimismo, se plantea el procedimiento que las empresas privadas deben seguir para obtener la certificación y cuáles deberían ser los pasos a seguir para lograrlo.

## **Abstract**

The main objective of this research is to propose a model of certification of gender equity in private companies in Peru, which will serve as a tool to incorporate gender equity in the labor market so that men and women can achieve the full development of their capabilities. This study is based on the premise that there is a clear gender inequality in Peruvian private companies, which has created gaps in the labor market between men and women that must be reduced in favor of equity.

Therefore, this research consulted the available literature on the different models of certification of gender equity in private companies, gender equity in Peru and gender equity gaps in private companies in Peru, and presents, through a map of the literature, its adequate integration, which served as a guide for the analysis and subsequent creation of the model of certification of gender equity that is presented.

In this sense, it was observed the dimensions, stages and requirements that private companies in Peru must manage in order to obtain a certification or seal of gender equity with a continuous improvement approach. As a final result of the present investigation, the model proposal integrating the stages and requirements applicable to a gender equity management system was obtained. It also raises the procedure that private companies must follow to obtain certification and what should be the steps to follow to achieve it.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del Problema.....	6
1.3 Propósito de la Investigación.....	7
1.4 Importancia de la Investigación.....	8
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	8
1.6 Objetivos de la Investigación.....	9
1.7 Marco teórico .....	9
1.8 Definición de términos.....	11
1.9 Supuestos .....	13
1.10 Limitaciones.....	14
1.11 Delimitaciones.....	14
1.12 Resumen.....	15
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>17</b>
2.1 Brechas de género en las empresas privadas del Perú.....	19
2.1.1 Perú: Brechas de Género 2016.....	19
2.1.2 The Global Gender Gap Report 2016.....	21
2.2 Modelo de Equidad de Género (GEM) – Banco Mundial.....	21
2.3 Modelo de Equidad de Género (MEG) – México.....	22
2.3.1 Instituciones competentes.....	23
2.3.2 Dimensiones.....	23
2.3.3 Etapas.....	25

2.3.4 Requisitos.....	26
2.3.5 Empresas certificadas.....	27
2.4 Modelo de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES - Colombia .....	27
2.4.1 Instituciones competentes.....	29
2.4.2 Dimensiones.....	29
2.4.3 Etapas.....	33
2.4.4 Requisitos.....	33
2.4.5 Empresas certificadas.....	35
2.5 El Modelo de Calidad con Equidad de Género - Uruguay.....	35
2.5.1 Instituciones competentes.....	35
2.5.2 Dimensiones.....	36
2.5.3 Etapas.....	36
2.5.4 Requisitos.....	39
2.5.5 Empresas certificadas.....	40
2.6 Modelo de Equidad de Género MEGA- Argentina.....	40
2.6.1 Instituciones competentes.....	40
2.6.2 Dimensiones.....	41
2.6.3 Etapas.....	42
2.6.4 Requisitos.....	43
2.6.5 Empresas certificadas.....	44
2.7 Género y Política de Equidad de Género.....	44
2.8 Equidad de Género en el Perú.....	45
2.8.1 Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANING) 2012-2017.....	45
2.8.2 Ley 28983 Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres .....	46
2.9 El Ciclo de Deming o Círculo PDCA.....	46

2.10	Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	47
2.11	Resumen.....	49
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>		<b>52</b>
3.1	Diseño de la Investigación .....	52
3.2	Justificación del Diseño .....	53
3.3	Objetivos de la investigación.....	54
3.4	Selección de los casos.....	54
3.5	Confidencialidad.....	55
3.6	Procedimiento para elaborar el Modelo de Certificación de Equidad de Género.....	55
3.7	Instrumentos.....	56
3.8	Resumen.....	59
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>		<b>60</b>
4.1	Análisis e interpretación de datos.....	60
4.2	Modelo de certificación de equidad de género (MCEG).....	63
4.2.1	Principios.....	63
4.2.2	Objetivos.....	68
4.2.3	Alcance.....	65
4.2.4	Dimensiones.....	65
4.2.5	Descripción del modelo.....	68
4.2.6	Actores.....	68
4.2.7	Etapas y requisitos.....	69
4.2.8	Consideraciones finales.....	81
4.2.9	Proceso de Operacionalización.....	82
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>83</b>



5.1 Conclusiones.....83

5.2 Recomendaciones.....84

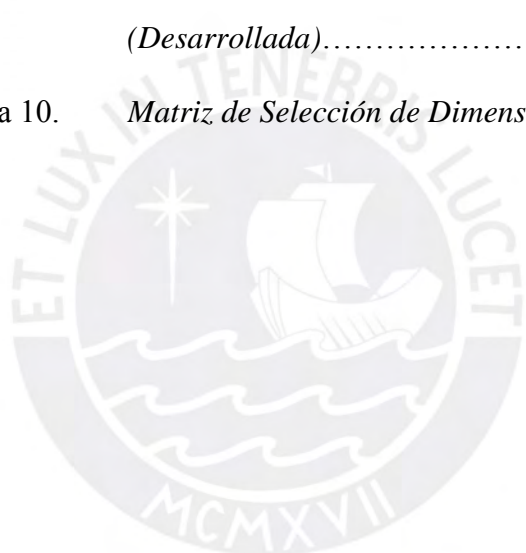
**Referencias.....87**

**Apéndice A: Check List de cumplimiento del MCEG.....92**



### Lista de Tablas

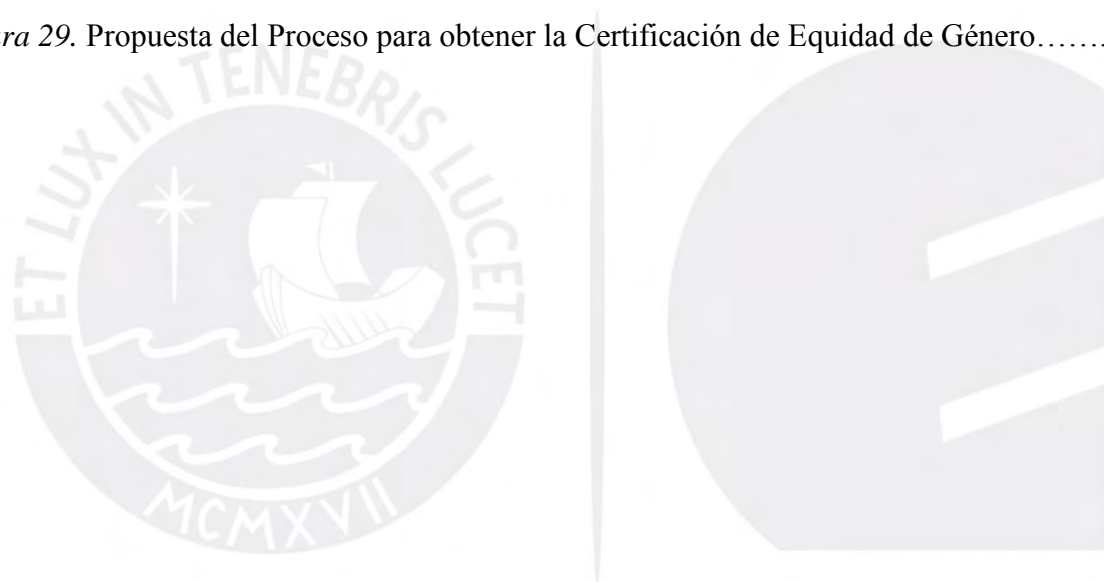
Tabla 1.	<i>Empresas Certificadas en Equidad de Género - México</i> .....	28
Tabla 2.	<i>Empresas Certificadas en Equidad de Género - Colombia</i> .....	35
Tabla 3.	<i>Empresas Certificadas en Equidad de Género - Uruguay</i> .....	40
Tabla 4.	<i>Empresas Certificadas en Equidad de Género - Argentina</i> .....	44
Tabla 5.	<i>Matriz de Selección de Modelos</i> .....	57
Tabla 6.	<i>Matriz de Datos Relevantes de los Modelos de Equidad de Género</i> .....	58
Tabla 7.	<i>Matriz de Selección de Dimensiones</i> .....	58
Tabla 8.	<i>Matriz de Selección de Modelos (Desarrollada)</i> .....	61
Tabla 9.	<i>Matriz de Datos Relevantes de los Modelos de Equidad de Género (Desarrollada)</i> .....	62
Tabla 10.	<i>Matriz de Selección de Dimensiones (Desarrollada)</i> .....	61



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura: Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG)...	19
<i>Figura 2.</i> Perú: Evolución del Índice de desigualdad de Género.....	20
<i>Figura 3.</i> Organizaciones certificadas en el MEG de 2003 al 2010 por tipo de sector.....	28
<i>Figura 4.</i> El ciclo Deming o ciclo de mejora.....	47
<i>Figura 5.</i> Etapa de Planificación: Compromiso de la Alta dirección.....	69
<i>Figura 6.</i> Etapa de Planificación: Responsabilidades del Comité de Equidad de Género.....	70
<i>Figura 7.</i> Etapa de Planificación: Diagnóstico organizacional con perspectiva de género....	70
<i>Figura 8.</i> Etapa de Planificación: Establecimiento de la Política de Equidad de Género.....	71
<i>Figura 9.</i> Etapa de Planificación: Plan de Acción para la implementación del MCEG.....	71
<i>Figura 10.</i> Etapa de Planificación: Documentación.....	72
<i>Figura 11.</i> Etapa de Implementación: Sensibilización al personal de la organización.....	72
<i>Figura 12.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Reclutamiento y Selección.....	73
<i>Figura 13.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Promoción y Desarrollo Profesional.....	73
<i>Figura 14.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Capacitación.....	74
<i>Figura 15.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Remuneración y Salario.....	74
<i>Figura 16.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Vida familiar y laboral.....	75
<i>Figura 17.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Acoso sexual y laboral.....	75
<i>Figura 18.</i> Etapa de Implementación: Aplicación de los requisitos de Ambiente laboral y salud.....	76

<i>Figura 19.</i> Etapa de Implementación: Comunicación no sexista.....	76
<i>Figura 20.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Monitoreo y control.....	77
<i>Figura 21.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Cumplimiento legal.....	77
<i>Figura 22.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Oportunidades de mejora.....	78
<i>Figura 23.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Control de registros.....	78
<i>Figura 24.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Auditoría interna.....	79
<i>Figura 25.</i> Etapa de Verificación y Certificación: Auditoría externa.....	79
<i>Figura 26.</i> Etapa de Mejora: Mejora continua.....	80
<i>Figura 27.</i> Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG).....	80
<i>Figura 28.</i> Proceso de Operacionalización del MCEG.....	82
<i>Figura 29.</i> Propuesta del Proceso para obtener la Certificación de Equidad de Género.....	86



## Capítulo I: Introducción

A través de la historia, las relaciones de género se han visto influenciadas por creencias y estereotipos que negaban a la población femenina el acceso a sus derechos (Núñez & Vargas, 2012), hecho que perjudicó su desenvolvimiento personal, debido a los patrones atribuidos a su condición de mujer, tales como cuidar de los quehaceres del hogar y de los hijos, signos aún evidentes en la sociedad actual. Por tanto, durante décadas las relaciones de género han sido débiles e incipientes, afectando la actividad empresarial. Afortunadamente, hoy muchas organizaciones han optado por implementar políticas y normas de responsabilidad social con enfoque de género como parte de sus estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

Sin embargo, la creación de este tipo de políticas y normas no asegura en su totalidad la equidad de género, puesto que la interiorización de esas políticas y normas no ha avanzado a la par ni en la misma dirección ni con la misma intensidad que los grandes grupos organizados. Por este motivo, la investigación de políticas específicas, programas de certificación de equidad de género y comunicados internos que traten la diversidad en las organizaciones son fundamentales para construir una sociedad menos discriminadora, sobre todo en cuanto a la orientación sexual, situación indispensable para la disminución de las brechas de género y para el crecimiento del mercado de trabajo formal decente con justicia social (Di Candia, 2014).

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito desarrollar una propuesta de modelo de certificación de equidad de género en las empresas privadas del Perú, con base en un sistema de gestión que contemple la planeación, la implementación, la verificación y la mejora continua de cada uno de los requisitos que lo integran y que deben cumplir las organizaciones, a través de sus propias acciones, incentivando al personal a cumplir las políticas y normas sobre equidad de género. En definitiva, esta investigación

presenta una propuesta para promover que las organizaciones implementen un modelo de certificación en equidad de género que garantice los derechos laborales de las personas, lo cual representaría una oportunidad para profundizar este compromiso en la economía, a través del cambio de la gestión del área de recursos humanos de las empresas privadas en el país, pues aún es evidente la falta de una cultura organizacional que respalde las buenas prácticas laborales con respecto a la equidad de género.

Bregar por la igualdad de oportunidades laborales para mujeres no es sólo una cuestión reivindicatoria, les conviene económicamente a las empresas y al país. En la medida en que las mujeres tienen mayores posibilidades laborales, postergan el matrimonio, demoran la maternidad, reducen el número de hijos y además invierten en la familia: en educación y salud para sus chicos, lo que contribuye a salir de la espiral de pobreza, explicó María Elena Castro, especialista en Desarrollo Social y Género del Banco Mundial (Carbajal, 2008, Empresas con sello de igualdad, párr. 2).

Para lograr su propósito, esta investigación se basó en un enfoque cualitativo que permitió explorar los antecedentes en cuanto a la equidad de género y su relación con los factores que han motivado a las organizaciones a integrar hombres y mujeres para desempeñar roles sin distinciones, y disminuir así los impactos económicos, sociales, políticos y culturales, donde se desenvuelven actualmente las mujeres dentro de las organizaciones.

## **1.1 Antecedentes**

Según sus orígenes, el término género surgió en contraposición al término sexo. Así, género comprende los aspectos psicosociales y culturales asignados a hombres y mujeres por su medio social (Aguilar, 2008). De acuerdo con Rosales (2007), el término fue desarrollado a través de la publicación del profesor e investigador Robert Stoller en 1968, quien lo utilizó por primera vez en su libro *Sexo y Género*, para diferenciar el sexo físico del sexo

psicológico. Para Stoller, “género es un término que contiene connotaciones psicológicas y culturales más que biológicas, siendo correspondientes al género masculino y femenino”. Años más tarde, a mediados de los años setenta, surgió el enfoque de género, debido a las evidentes asimetrías y desigualdades entre hombres y mujeres en función de su género. Al respecto, un hecho que evidenció la necesidad y exigencia moral y económica de tomar en cuenta a las mujeres en procesos democráticos y de desarrollo de los países (Duarte & García-Horta, 2016) fue la firma de la Declaración del Establecimiento de un Nuevo Orden Económico Internacional, en 1974, en Argelia, suceso que precedió y originó la primera Conferencia Mundial de la Mujer en México, en 1975.

Precisamente, en México, el Gobierno mexicano y el Banco Mundial impulsaron el proyecto de equidad de género, en el año 2002, que fue incorporado con el objetivo de promover la equidad de género en la vida cultural, económica y social del país (Instituto Nacional de las Mujeres - INMUJERES, 2010). Por esa iniciativa, el Banco Mundial brindó asistencia técnica a una entidad del Gobierno mexicano para ejecutar el MEG (Modelo de Equidad de Género), diseñado y probado en México en 2003, y tomado como base para ser replicado en otros países como Argentina, Colombia, Chile y República Dominicana, convirtiéndose en una política pública y en un plan de acción de referencia para las instituciones del gobierno de Chile y de México, para generar mejoras en productividad, clima laboral y comunicaciones internas entre los empleados y gerentes de las empresas afiliadas al modelo (World Bank, 2010). Posteriormente, en 2006, el MEG se integró con la política federal del Instituto Nacional de las Mujeres y fue insertada en la Ley General para la Igualdad entre mujeres y hombres, aprobada en 2007. Gracias a lo cual se abandonó la visión economista del desarrollo y se empezó a considerar el bienestar humano como objetivo principal, incrementando las posibilidades de las personas de realizarse profesionalmente (América Latina Genera, 2007).



Además del desarrollo del MEG, el Banco Mundial impulsó en otros países otros Modelos de Equidad de Género, integrando prácticas y principios, tal es el caso de Chile, donde se adoptó el MEG como política pública por medio del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) en 2008, y se desarrolló un piloto, tras lo cual desarrolló su propio modelo de certificación y sello denominado IGUALA. Así también, Argentina fue otro de los países que adoptó los principios del GEM para desarrollar el Modelo de Equidad de Género Argentino conocido como MEGA 2009, modelo probado en un programa piloto del Instituto Nacional contra la Discriminación (INADI), y que culminó exitosamente con la certificación de nueve empresas nacionales y en varios países. Para el caso de República Dominicana, el modelo también se inició con un piloto desarrollado por el Consejo Nacional de Competitividad, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas, tomando en cuenta la incorporación de las mujeres en los procesos productivos de estas (World Bank, 2010).

En Perú, el interés en la equidad de género en las empresas privadas se ha incrementado en los últimos años, por eso se incorporó el enfoque de género para erradicar las brechas y otras formas de discriminación por sexo en el Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG) 2012-2017 y en el Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016-2021, lo cual cobró relevancia al apreciarse en la actualidad una serie de brechas en la equidad de hombres y mujeres en el ámbito laboral. Esta nueva perspectiva permitió en 2013 que la empresa DANPER, ubicada en Trujillo, alcance la certificación en Equidad de Género, siendo la primera empresa peruana reconocida con esta certificación, lo que confirma y valida el compromiso de generar oportunidades de desarrollo en igualdad de condiciones, tanto para mujeres como para hombres (DANPER, 2016).

La equidad de género en el Perú es un tema de debate desde hace décadas, en particular, por el papel que las mujeres representaban en la sociedad y en los distintos sectores políticos, económicos, estatales, productivos, etc. Así, según el PLANIG:



Un primer hito importante fue la creación de un Ministerio de la Mujer como ente rector en la materia, cuyo mandato fue “diseñar, proponer y ejecutar políticas de desarrollo social y humano promoviendo la equidad de género y la igualdad de oportunidades para la mujer, niñez, adulto mayor y poblaciones en situación de pobreza y pobreza extrema, discriminadas y excluidas”, a partir del cual se ha venido desarrollando un conjunto de políticas nacionales y promoviendo la adopción de medidas concretas para el desarrollo de las mujeres (PLANIG, 2012, p.11).

Por otro lado, el debate por reducir las brechas de género ha surgido en diferentes sectores, lo que promovido diversas investigaciones. Rondán (2015), por ejemplo, realizó un estudio en un colegio mixto limeño para conocer cómo los alumnos van construyendo las formas masculinas de actuar en un ámbito donde es muy probable que el Modelo de Masculinidad Tradicional (MMT) se cuestione, el cual caracteriza a la mujer como un ser diferente e inferior al varón. Su estudio reveló que las formas masculinas de actuar que los alumnos construyen no reproducen de manera total el MMT, y, además, lo hacen de una forma problemática. Las medidas que adoptó el colegio para promover la equidad de género sirvieron para que algunos comportamientos de los alumnos estuvieran alejados del MMT (en aspectos como la expresividad emocional); sin embargo, no garantizaban la reproducción de otros aspectos del MMT.

En el ámbito legal, Cossío (2012, p. 180) propuso un programa jurídico para la equidad de género estableciéndolo como un derecho fundamental. Asimismo, indicó que “el sentido general del derecho fundamental o la equidad de género sería establecer que, si bien todas las personas deben ser tratadas en principio de igual manera, es preciso tratarlas de modo diferente en razón a sus diferencias de género”. Este intento buscó darle cabida jurídica a la equidad en género en México para convertirlo en derecho fundamental. Por otro lado, en los negocios, las organizaciones que buscan tener un sistema de gestión de calidad con

equidad de género o que implementan políticas al respecto “introducen cambios organizacionales que cierran brechas de género buscando mejorar el clima laboral y su imagen en el marco de las nociones modernas de competitividad empresarial...es también una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía” (Perrotta et al., 2010, pp. 45-46).

## **1.2 Definición del Problema**

A lo largo del tiempo y hasta la actualidad, la inequidad de género en las empresas privadas del Perú se expresa de diversas maneras; así, se tiene diferente participación en la actividad económica, desigualdad de salarios, escaso acceso a cargos gerenciales y marginación en aspectos tales como capacitación y desarrollo profesional.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hacia el año 2014 la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) en el país estaba conformada por un 56 % de hombres y un 44 % de mujeres; es decir, de cada 10 personas, seis eran hombres y cuatro, mujeres. Del mismo modo, conforme a los indicadores del INEI respecto al índice de desigualdad de género referidos al empleo para el 2014, el INEI mostró que la tasa de participación en la fuerza de trabajo es de 82.7 % de hombres y 64.4 % de mujeres. Según ello, se infiere que ocho de cada 10 hombres trabajan, mientras que seis de cada 10 mujeres lo hacen, de ahí que en el mercado laboral se encuentre una mayor cantidad de hombres trabajando.

Sin embargo, acorde con los datos del INEI (2014), se observó que la cantidad de mujeres con grado universitario concluido fue de 17.2 %, mientras que en los hombres fue de 15.7 %; es decir, no existe una correspondencia entre la participación en la fuerza de trabajo, donde la participación de los hombres es mayor, y el grado de especialización universitaria, en el cual, según el último dato referido, existen más mujeres que hombres en ese nivel, problema que atañe a buena parte de las empresas privadas del país. En consecuencia, se

requiere una propuesta de modelo que certifique la equidad de género en las empresas privadas del Perú para disminuir las brechas de género y promover que las organizaciones implementen en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

Según World Economic Forum (2016), el ingreso estimado para las mujeres al año 2016 fue de US\$ 8661, mientras que para los hombres fue de US\$ 15323; la proporción es muy desmedida, llegando a ser de 0.57, lo que refleja una menor valoración del trabajo de las mujeres tan sólo por su condición de mujer. Por otro lado, las empresas privadas cuyos altos cargos incluyen a mujeres tan sólo representan el 14.1%, se puede apreciar una escasa inclusión de mujeres en altos cargos en las empresas privadas del Perú debiéndose, entre otras razones, al sesgo que prevalecen en la sociedad peruana donde se piensa que los hombres van a conseguir mejores resultados para las empresas.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de este estudio cualitativo es desarrollar la propuesta de un modelo para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú, a través del análisis de los siguientes aspectos: (a) modelos de sistema de gestión de equidad de género existentes, (b) estudios de equidad de género en el Perú, y (c) estudios de brechas de equidad de género en el Perú.

La investigación tiene como propósito general formular un modelo para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú. A su vez, sigue otros propósitos: proponer los requisitos y plantear las etapas que componen el modelo de certificación de equidad de género.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

Actualmente, en el Perú persisten las brechas de género en el ámbito laboral, las mujeres no tienen las mismas oportunidades para desarrollarse que los varones, lo cual valida que continúa la discriminación por género; situación que afecta a la sociedad en su conjunto. Si las mujeres tuvieran mayores posibilidades laborales, invertirían más en sus familias, en la educación y en la salud, contribuyendo con la reducción de la pobreza y con el desarrollo económico del país. La presente investigación permitirá al Estado peruano promover la incorporación de la equidad de género en las empresas privadas, de manera que las mujeres puedan lograr el pleno desarrollo de sus capacidades, agregando así competitividad a las empresas privadas. En el Perú, no existe un modelo de certificación de la equidad de género para las empresas privadas; por esta razón, que se hace necesaria la elaboración de este modelo, permitiendo a las empresas privadas tener lineamientos a seguir para incorporar la equidad de género en ellas. El cumplimiento de este modelo garantiza a las empresas privadas tener una herramienta que les permita medir y mejorar los indicadores en equidad de género.

#### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

Este estudio tiene un enfoque cualitativo de tipo no experimental, con un alcance exploratorio. Se utilizó la estrategia cualitativa de investigación-acción, método de investigación considerado como una práctica sistemática para la construcción de conocimientos y formas de conocer (Alvarado, 2012) por las siguientes razones: (a) permite comprender la problemática de las empresas privadas del Perú en cuanto a equidad de género, y (b) propone una solución consensuada del problema, a través del modelo a diseñar. Así también, se consideró la estrategia del estudio de caso, para lo cual se revisaron y seleccionaron modelos desarrollados en países latinoamericanos, debido a que en algunos de estos países se han implementado modelos de equidad de género vigentes en la actualidad.

Se observó también como instrumento la revisión de documentos, básicamente de los modelos existentes, información de equidad de género en el Perú y, finalmente, información de brechas de género en las empresas privadas de Perú. El segundo instrumento utilizado fue la elaboración de matrices de comparación de modelos. Se revisaron los modelos existentes a nivel mundial, seleccionando los principales a estudiar a través de la matriz de selección de modelos. La búsqueda de los modelos se realizó mediante la revisión de páginas webs de diferentes organismos a nivel mundial.

### **1.6 Objetivos de la Investigación**

El objetivo principal de la investigación es proponer un modelo de certificación de equidad de género en las empresas privadas del Perú para el 2018.

Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) proponer los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género y (b) proponer las etapas que componen el modelo de certificación de equidad de género.

### **1.7 Marco Teórico**

Según el PLANIG (2012), la equidad de género es la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo con sus respectivas necesidades, garantizando así la igualdad en el ejercicio de los derechos. Tales derechos que hoy no están siendo reconocidos de manera equitativa han sido identificados en el presente Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG).

Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010) estableció que una norma o documento normativo de referencia acordado contiene los principios y los requisitos técnicos que deberán ser evaluados para reconocer que una empresa cumple con un Programa de Certificación. Además, “Entendemos por norma un documento amplio y no necesariamente uno que haya pasado por un organismo

normalizador. Un organismo público puede tener una norma en la medida en que la misma esté acordada entre las partes interesadas y provea estándares de referencia”.

Las características fundamentales que debe tener una norma fueron establecidas por el PNUD (2010):

- Se establece mediante un acuerdo o consenso, a fin de lograr una mayor legitimidad del Programa de Certificación.
- Es de fácil comprensión y debe estar escrita claramente.
- Comprende las diferentes necesidades de las empresas.
- Cuenta con el apoyo de actores públicos y privados comprometidos con la igualdad y la equidad de género.
- Establece requisitos o estándares a lograr.

En cuanto al contenido de una norma, según el PNUD (2010), esta debe incluir lo siguiente:

- Principios rectores de un Programa de Certificación
- Requisitos básicos.
- Lineamientos para el modelo de evaluación de la conformidad con un Programa de Certificación
- Responsabilidades de las partes

Para validar los resultados de la matriz de selección de dimensiones para la elaboración de la propuesta del Modelo de Certificación de Equidad de Género, se revisaron dos documentos: Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1975) e Igualdad de Género en las Empresas - Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género (PNUD, 2010). En el primer documento, se proclamaron 15 artículos, considerando los principios formulados en las resoluciones, las declaraciones, los pactos y los



convenios y recomendaciones internacionales adoptados por las Naciones Unidas y por los organismos especializados relativos a la prevención de la discriminación contra las mujeres; el segundo, basado en programas de América Latina, establece nueve ejes para una política de equidad de género, a saber: el reclutamiento y selección del personal, el desarrollo profesional, la capacitación, el desempeño, la remuneración, la vida familiar y la vida laboral, la salud ocupacional y los riesgos del trabajo, hostigamiento sexual y laboral y, finalmente, la proyección de una imagen de equidad (no sexista) y diversa. Según los documentos mencionados, se cubrió el total de las dimensiones indicadas entre ambos documentos, a fin de lograr la exhaustividad de las dimensiones en cuanto a la equidad de género.

Por otra parte, para identificar los requisitos del MCEG, dado que la equidad de género ha sido un tema abordado en distintos países y se han evaluado sus respectivos modelos de equidad de género, se aplicó como método de investigación el estudio de casos de Yin (2014). Según este autor, el estudio de casos se usa en muchas situaciones para contribuir al conocimiento de fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos y otros; además, se trata de una indagación empírica que investiga acontecimientos contemporáneos cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados.

### **1.8 Definición de términos**

Según la Real Academia Española (RAE), metodología se define como el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal; en otras palabras, la metodología es el arte de aplicar los métodos para realizar una tarea determinada (García, 2015).

En cuanto al término acreditación, se considera así al documento que acredita la condición de una persona y su facultad para desempeñar determinada actividad o cargo (RAE). La acreditación hace referencia a una declaración formal, independiente, sobre si se cumplen o no determinados requisitos. Mientras la evaluación puede ser interna, la

acreditación tiene que ser externa (Egido & Haug, 2006). Por otro lado, la certificación es un documento en que se asegura la verdad de un hecho (RAE). Se puede definir como la acción realizada por una entidad reconocida como independiente, manifestando a través de un documento o certificado, que existe la confianza suficiente de que un sistema de calidad, producto o servicio, debidamente identificado, resulta ser conforme con alguna norma específica (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto al término equidad, se entiende como la disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece (RAE). La equidad es el reconocimiento de la especificidad y diversidad de cada persona (sexo, género, clase, religión, edad) para propiciar condiciones de mayor justicia e igualdad de oportunidades, sin que esta suponga una razón para la discriminación (INMUJERES, 2012). En cambio, la igualdad es el principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones (RAE). Constituye un objetivo y un medio por el cual los individuos se benefician del mismo trato en el marco de la ley y de las mismas oportunidades para gozar de sus derechos y desarrollar sus talentos y habilidades, de manera que puedan participar en el ámbito político, económico, social y cultural, como beneficiarios y agentes activos (INMUJERES, 2012).

Por su parte, la definición de género está dada por el grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico (RAE). Es el conjunto de ideas, creencias y atribuciones sociales, construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual; a partir de ello se construyen los conceptos de “masculinidad” y “feminidad”, los cuales determinan el comportamiento, las funciones, oportunidades, valoración y las relaciones entre mujeres y hombres. (INMUJERES, 2012).

De acuerdo con el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 del Perú (PLANIG), la igualdad de género:



Es la igual valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres. En una situación de igualdad real, los derechos, responsabilidades y oportunidades de los varones y mujeres no dependen de su naturaleza biológica y por lo tanto tienen las mismas condiciones y posibilidades para ejercer sus derechos y ampliar sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, contribuyendo al desarrollo social y beneficiándose de sus resultados (p. 17). Por otro lado, también el PLANIG (2012, p. 17), sobre la equidad de género, indicó: Es la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo a sus respectivas necesidades. Implica el tratamiento diferencial para corregir desigualdades de origen a través de medidas no necesariamente iguales, pero conducentes a la igualdad en términos de derechos, obligaciones, beneficios y oportunidades. La equidad de género es un concepto que se refiere a la distribución justa entre varones y mujeres de las oportunidades, recursos y beneficios, para alcanzar su pleno desarrollo y la vigencia de sus derechos humanos. La equidad de género supone el reconocimiento de las diferencias, y la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos.

### **1.9 Supuestos**

La inequidad de género entre hombres y mujeres existe, ocasionando que las sociedades establezcan relaciones de poder y roles para cada género, lo cual genera una división sexual en el trabajo. Estas prácticas discriminatorias persisten en muchas organizaciones, especialmente en términos del trabajo y en igualdad de salarios. Incluso en los países más desarrollados, las mujeres ganan un porcentaje menor que los hombres en posiciones similares y enfrentan diferentes barreras para acceder a posiciones de decisión, debido a la segregación laboral por género. En América Latina, existen empresas en las que aún se usa un lenguaje sexista: existen sectores donde no hay participación femenina en la fuerza laboral o hay empresas que no cuentan con instalaciones que tomen en cuenta el

trabajo de las mujeres (baños separados para hombres y mujeres, por ejemplo) (Pungiluppi, Castro & Muñoz-Boudet, 2010).

En el Perú, también se evidencia esta situación, por lo que, al realizar esta investigación, se asume, de manera explícita, que existe una inequidad de género en las empresas del país, no solo en las empresas privadas, sino también en las empresas públicas. Por tal razón, en el PLANIG (2012) se buscó incorporar el enfoque de género en las normas, políticas, planes y en la gestión pública a nivel nacional, regional y local, considerándolo fundamental para garantizar el reconocimiento, promoción, protección y exigibilidad de los derechos de las mujeres y hombres en igualdad de condiciones en los diferentes ámbitos.

### **1.10 Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación son las siguientes: (a) omisión de generalizaciones estadísticas acerca de la población de este estudio debido a que es cualitativo, (b) recolección de información basada en modelos de certificación de equidad en países con realidades diferentes, (c) la gran informalidad en el sector empresarial, lo que dificulta determinar un modelo de certificación de equidad de género adaptado para todas las empresas privadas peruanas, independientemente de su sector o su nivel de formalidad, (d) las consultoras y certificadoras con metodologías de equidad de género consideran que la información de sus requisitos y planes de acción de sus modelos es confidencial, hecho que dificulta la recolección de información; y (e) escasez de referencias respecto al tema de investigación.

### **1.11 Delimitaciones**

Las delimitaciones de la investigación se presentan a continuación: (a) de ámbito nacional; la aplicación del modelo de certificación de equidad de género se restringe a Perú; (b) este modelo está dirigido únicamente a las empresas privadas; (c) el periodo analizado correspondiente a los modelos comprende desde el año 2002 hasta la actualidad; d) los

modelos analizados a nivel internacional corresponden a Europa y Latinoamérica; de todos los modelos por analizar, se determinaron seis criterios de selección que, en una matriz de doble entrada, permitirán seleccionar aquellos modelos que se estudiarán para el desarrollo de la investigación, descartando aquellos que no cumplieran con los criterios seleccionados.

El estudio fue realizado para su aplicación en Perú, debido a que en el país no existe actualmente un modelo de certificación de equidad de género. El modelo propuesto está orientado a las empresas privadas del Perú, independientemente de su tamaño, de acuerdo con las indicaciones de CENTRUM Católica. El primer documento estudiado corresponde a uno emitido por la OIT del año 1975; así, se utilizaron todos los modelos accesibles, al margen del año de creación. Los modelos de Europa y Latinoamérica fueron los más accesibles, básicamente por facilidad del idioma. Los modelos de Europa son los de mayor desarrollo por su antigüedad.

### **1.12 Resumen**

Según datos estadísticos, la población económicamente activa ocupada y la participación de la fuerza laboral en el Perú representa un porcentaje mayor para los hombres; sin embargo, el porcentaje de población con grado universitario concluido es mayor para las mujeres, lo cual supone una inequidad de género que las sociedades construyen por falta de una cultura organizacional que respalde las buenas prácticas laborales y que brinde igualdad de oportunidades para ambos géneros, problema que atañe a buena parte de las empresas privadas del país.

Por esta razón, la presente investigación propone la creación de una metodología que certifique la equidad de género en las empresas privadas del Perú para disminuir las brechas de género y promover que las organizaciones integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, a través de la exploración cualitativa de los siguientes aspectos: (a) modelos de sistema de gestión de equidad de género

existentes, (b) estudios de equidad de género en el Perú, y (c) estudios de brechas de equidad de género en el Perú.

Asimismo, la investigación tiene como propósito proponer un marco conceptual para la formulación de un modelo de sistema de gestión de la equidad de género para las empresas privadas del Perú, para luego identificar los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género en el país, con el fin de contribuir a que las empresas privadas implementen un sistema de gestión de equidad de género dentro de su organización.

Los antecedentes y la literatura encontrada en la presente investigación permitieron determinar el problema y el marco conceptual ideal, estudiando modelos existentes en diferentes países, validando los requisitos ideales para que el modelo propuesto cumpla con los objetivos de la investigación.

Para determinar cuál debe ser la metodología que guíe la certificación de la equidad de género en las empresas privadas del Perú para el 2018, se analizarán diferentes modelos de la realidad europea y latinoamericana, a fin de encontrar el modelo ideal aplicable a la realidad peruana. La investigación permitirá crear la metodología a realizar por las empresas privadas; sin embargo, no tiene como propósito evaluarlas o certificarlas.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La equidad de género es un tema tratado cada vez con más interés por parte de diversas áreas de estudio, puesto que se presupone que existe una inequidad de género, en concreto, en las empresas privadas del Perú. Este hecho crea, sin duda, un tema de discusión y de revisión tanto en las empresas privadas como en las entidades del Estado para tratar de equiparar los derechos, obligaciones y beneficios de hombres y mujeres. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo que sirva como base metodológica para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú. Para cumplir con el objetivo, se analizará la información mundial y del Perú referente al tema para poder entender la problemática existente.

El presente capítulo brinda un alcance de la literatura disponible sobre las brechas de equidad de género en las empresas privadas del Perú, modelos de certificación de equidad de género en las empresas y equidad de género en el Perú. Tras la revisión, se creó un mapa de la literatura, el cual recoge todos los temas, definiciones y referencias bibliográficas de manera ordenada, por cada componente, de modo jerárquico.

Respecto a las brechas de género en las empresas privadas del Perú, la revisión de la literatura se enfocó en primera instancia en la información que difundió el WEF (2016), organismo privado, internacional e independiente, a través de un índice general global, donde presentó variables relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres dentro de las empresas. En segundo lugar, se consultó el INEI, organismo rector de los sistemas nacionales de estadística e informática del Perú, que recoge información relevante sobre el índice de desigualdad, indicadores y brechas de género centrados en salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral.

En lo referente a los modelos de certificación de equidad de género en las empresas privadas consultados, se analizaron cuatro de ellos, a saber: (a) Manual del Sistema de

Gestión de Igualdad de Género-Equipares (Colombia), (b) Modelo de “Calidad con Equidad de Género” (Uruguay), (c) Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género-Manual de Equidad de Género (México), (d) Modelo de Equidad de Género MEGA 2009 (Argentina). En el análisis, se siguió una estructura que comprendía una descripción general del modelo, instituciones competentes, dimensiones, etapas, requisitos y empresas certificadas del modelo. Las dimensiones, etapas y requisitos fueron descritos de manera que se realizó un análisis crítico por modelo, en relación con el resultado obtenido para el desarrollo de la investigación.

Respecto a la equidad de género en el Perú, la revisión de la literatura se enfocó en el concepto de equidad de género del Plan Nacional de Igualdad de Género, 2012-2017, por ser un concepto que toma como referencia a las Naciones Unidas, además de ser reconocido por varios convenios internacionales. Así también, se tomó en cuenta la Ley 28983 Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, promulgada en el año 2007, que tiene como objetivo establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en todo el Perú, lo cual otorga el respaldo necesario para la creación del modelo peruano.

Definido el mapa de literatura, cabe resaltar aquellos modelos, documentos y procesos que contribuyeron con el desarrollo de la investigación y que guardan relación con los componentes del mapa de literatura, tales como: el Modelo de Equidad de Género (GEM) del Banco Mundial, de gran importancia, ya que se probó y diseñó en México para luego ser replicado en diferentes países de Latinoamérica; The Global Gender Gap Report 2016, que cuantifica las disparidades de igualdad y desigualdad, indicando las brechas de género existentes; el ciclo de Deming, una guía para llevar a cabo la mejora continua, utilizado para la estructura de las etapas del modelo desarrollado; por último, la Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato de la OIT, que cuenta con una serie de artículos que dan soporte a las dimensiones del modelo.



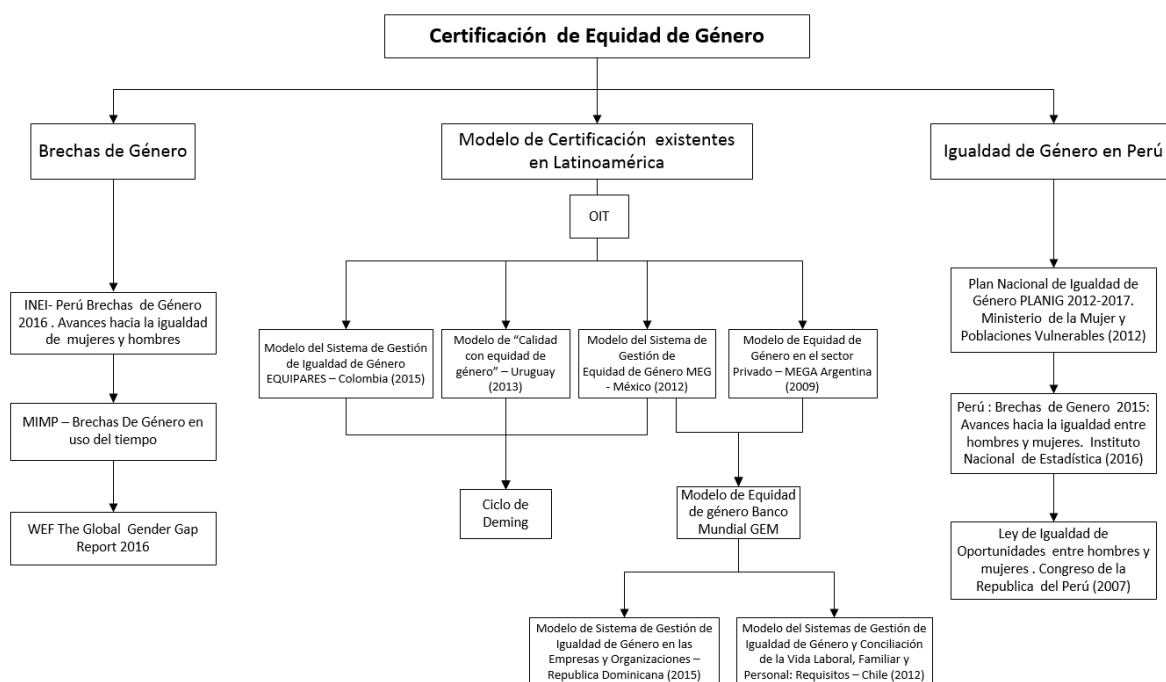


Figura 1. Mapa de la literatura: Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG).

## 2.1 Brechas de género en las Empresas privadas del Perú

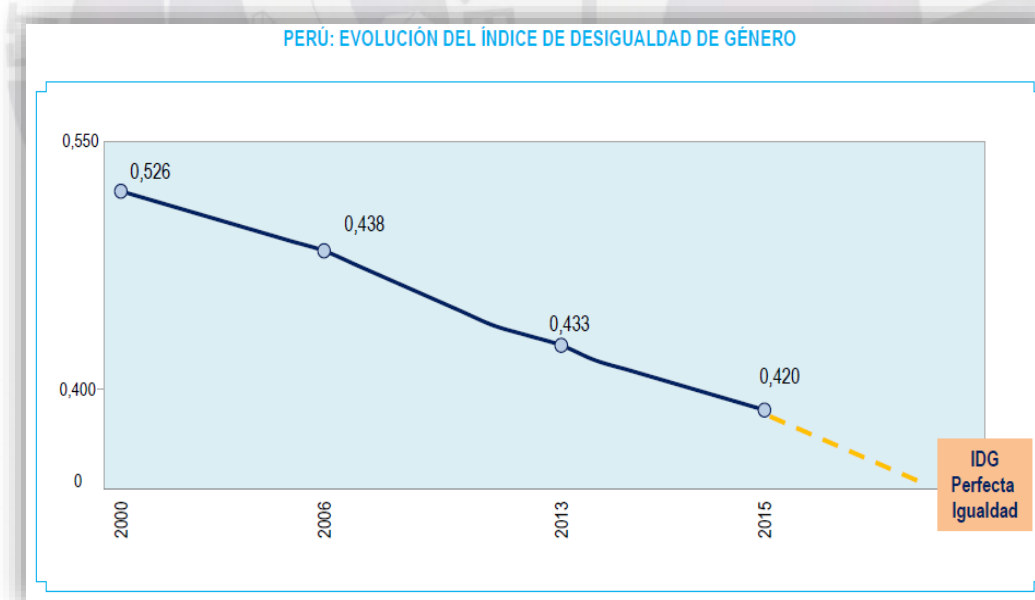
### 2.1.1 Perú: Brechas de Género 2016

Según el INEI (2016), para el Perú, existe una diferencia entre la tasa de actividad de mujeres y la de hombres, siendo esta un indicador de la oferta de trabajo para mujeres y hombres. En 2015, la tasa de participación a nivel nacional para los hombres fue del 81 %, mientras que, para las mujeres, de 62.3 %, por tanto, la diferencia resulta elevada: 18.7 %.

Otro indicador de las brechas entre hombres y mujeres es la cantidad de hombres y mujeres que trabajan. Este indicador está relacionado con la distribución de la cantidad de trabajadores y trabajadoras, según el tamaño de la empresa. Así, en empresas con 51 a más trabajadores, los hombres tienen mayor ocupación que las mujeres, representando para este tamaño de empresas la participación de los hombres en 21.6 %, mientras que para las mujeres la participación es de 18.5 %. Como tercer indicador de las brechas de género, se observan las tasas de desempleo entre hombres y mujeres que, de acuerdo con el INEI (2016), es el

principal indicador para la fuerza laboral. En 2015, el desempleo para las mujeres alcanzó su mayor índice, el cual fue de 4.5 %; para los hombres, 4.2 %.

El último indicador de la brecha de género señala la relación del ingreso por trabajo entre hombres y mujeres. Según el INEI (2016), en 2015 fue de 71.5 %; es decir, que el ingreso de las mujeres representó el 71.5 % de los hombres. Este documento, elaborado por el INEI, presenta el Índice de Desigualdad de Género (IDG) del Perú, el cual se basa en la metodología del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y brinda indicadores acerca de la igualdad de género y las brechas de género en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. En lo que atañe al desarrollo de este trabajo, el IDG presenta el indicador de la Participación en la Fuerza Laboral, cuyo resultado en 2015 mostró que, para una población de 15 años a más, la tasa en el caso de las mujeres fue de 63.4 %, en tanto que la de los hombres fue de 82,5 %. El IDG muestra un decrecimiento y alcanza el 42 %, tal como se puede apreciar en la Figura 2.



*Figura 2.* Perú: Evolución del Índice de Desigualdad de Género. Tomado de *Perú: Brechas de Género 2016: Avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2016). Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf)



### **2.1.2 The Global Gender Gap Report 2016**

Las brechas en equidad de género en el Perú son representadas a través de un índice global, según World Economic Forum (2016), el cual, a su vez, presenta un subíndice sobre la participación económica y las oportunidades. Este subíndice presenta, como variables relacionadas con la empresa, la igualdad salarial entre hombres y mujeres para trabajos similares y la proporción con respecto a los varones en el número de mujeres profesionales y técnicas. Tales variables resultan insuficientes, pues, si bien, la igualdad salarial es muy importante, antes de ello está el proceso de selección que permitirá a las mujeres acceder a un puesto laboral. La proporción en cuanto a paridad entre hombres y mujeres no necesariamente garantiza la igualdad, expresada en cuanto a las mismas oportunidades.

De acuerdo con World Economic Forum (2016), la participación en la fuerza laboral de los hombres en el Perú para el año 2016 fue de 85 %, mientras que para las mujeres fue de 69 %; la diferencia es notable: 16 %. Por otro lado, los ingresos anuales para los hombres son mayores que los de las mujeres; para los varones fue de 15,323 dólares americanos, mientras que para las mujeres fue de 8,661 dólares americanos; esto es, una diferencia de 6,662 dólares americanos. En cuanto a los trabajadores profesionales y técnicos, los hombres representan el 57 % y las mujeres, el 43 %; una diferencia del 14 %. Cabe mencionar otro indicador muy importante como la proporción de trabajadores independientes, que para hombres y mujeres fue de 35 %.

## **2.2 Modelo de Equidad de Género (GEM) - Banco Mundial**

Acorde con el World Bank (2010), el modelo GEM, modelo de equidad de Género desarrollado por el Banco Mundial, tiene el objetivo de garantizar las mismas oportunidades en el mercado laboral a hombres y mujeres, a través de la aplicación de buenas prácticas en las organizaciones. El modelo promueve estándares de calidad en áreas clave: los procesos de selección y contratación, las políticas de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional

y balance trabajo-vida privada, y prevención, manejo y seguimiento de acoso sexual. El GEM puede ser adoptado por empresas del sector privado, así como por el sector público, lo cual implica una alianza público-privada, donde el gobierno apoye a las organizaciones a través de capacitaciones y asistencia técnica para la implementación del GEM. Para la presente investigación, el seguimiento de este modelo es primordial, ya que se probó y diseñó por primera vez en México, en 2003, para luego ser replicado en países como Chile, Argentina, República Dominicana y Colombia, constituyendo una guía fundamental para la creación de distintos modelos latinoamericanos.

Sobre las acciones que promueve el GEM, cabe precisar que están referidas a cuatro áreas clave: (i) selección y contratación de personal, (ii) desarrollo de carrera, así como capacitación y ascensos, (iii) equilibrio familiar-laboral (además de equidad en beneficios), y (iv) prevención de acoso sexual. En realidad, según el GEM, “cada país puede adaptar las mejores prácticas en estas áreas con base en sus prioridades y cultura empresarial”. Asimismo, el GEM contempla cuatro etapas: Autodiagnóstico, Plan de acción, Preauditoría y Certificación.

### **2.3 Modelo de Equidad de Género (MEG) - México**

De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres - INMUJERES (2012), el Modelo de Equidad de Género (MEG) es un sistema de gestión con perspectiva de género que surgió en México como una propuesta que planteó la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres como un objetivo de las organizaciones, ofreciéndoles un marco conceptual y acciones para reducir las brechas de género. El MEG es un modelo en el cual las organizaciones pueden adoptar de forma voluntaria su implementación, ya que sirve como guía a las empresas que deseen realizar un diagnóstico en sus organizaciones con perspectiva de género. Este modelo tiene un enfoque basado en los procesos, y además cuenta con principios de mejora continua como Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Adicionalmente,

incluye normas jurídicas internacionales, con el fin de que las organizaciones que adopten este modelo cumplan con el derecho nacional e internacional.

### **2.3.1. Instituciones competentes**

Las instituciones comprometidas con la difusión e implementación del MEG son las siguientes:

- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).
- Universidad Nacional Autónoma de México, a través de su programa universitario de estudios de género (PUEG).
- Colegio de México con su Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer (PIEM).

### **2.3.2. Dimensiones**

Según INMUJERES (2012), el Modelo de Equidad de Género de México (MEG) contiene 10 dimensiones incluidas en la tercera etapa del modelo: Aplicación de los requisitos del Sistema de Gestión de Equidad de Género. En esta etapa se exponen las responsabilidades de la organización para asegurar que se cumplan los requisitos del sistema, cuyo cumplimiento le permitirá obtener el sello de equidad de género. A continuación, se presentan sus dimensiones:

- Reclutamiento y selección de personal. Se basa en el procedimiento para el reclutamiento y selección de personal y en la descripción y perfil de puestos.
- Capacitación. Tiene en cuenta la identificación de la necesidad de capacitación de acuerdo con la competencia, accesible a hombres y mujeres.
- Desarrollo profesional. Teniendo en cuenta un procedimiento documentado que especifique los criterios de promociones y ascensos del personal. Asimismo, cuenta con un procedimiento documentado para la realización de la evaluación del

desempeño del personal, que garantice la no discriminación de los hombres y las mujeres.

- Igualdad de oportunidades y compensaciones. Asegurarse de que todo el personal que labore en la organización cuente con los recursos necesarios para hacer su trabajo eficientemente; que se ofrezca a las mujeres el mismo trato de respeto, legitimidad y autoridad que a los hombres en posiciones y puestos similares o diferentes. Además, las retribuciones, sueldos y salarios para el personal con las mismas funciones o responsabilidades deberán ser iguales para hombres y mujeres.
- Vida familiar y laboral. Referida a que exista compatibilidad entre el trabajo y la vida personal en el hombre y la mujer; promueve al balance del trabajo con la familia o la vida privada.
- Ambiente laboral y calidad de vida en la organización. Incentiva eventos de integración del personal, proporcionar apoyos y facilidades al personal para realizar trámites.
- Salud en la organización. Considera el ambiente de trabajo saludable y seguro, evitando la violencia física o psicológica.
- Sensibilización y comunicación con enfoque de género. Garantiza la igualdad de oportunidades, a través de difusiones interna y externa; la importancia que tiene para la organización contar con un Sistema de Gestión en Equidad de Género, promoviendo el uso de un lenguaje incluyente y no sexista en todo tipo de comunicaciones.
- Responsabilidad social. Fomenta y apoya campañas o programas de beneficio social, destinadas a concientizar al público sobre los problemas relacionados con los derechos humanos, diversidad, discriminación y equidad de género.

- Defensa organizacional de los derechos fundamentales. Implica establecer un procedimiento documentado para la atención de quejas y peticiones relativas a toda forma de hostigamiento, discriminación, trato inequitativo e incumplimiento del Sistema de Gestión de Equidad de Género.

Las dimensiones del modelo de equidad de género de México (MEG) fueron adaptadas al modelo peruano, de forma que cuenten con nombres técnicos similares y guarden relación con el modelo en estudio. La mayoría de dimensiones del Modelo de México (MEG) engloban casi todas las dimensiones del modelo de Perú, pues se trata de dimensiones que son importantes para que las organizaciones implementen un sistema de gestión de equidad de género, mediante acciones de prevención ante cualquier tipo de distinción de los derechos fundamentales entre hombres y mujeres en las organizaciones públicas y privadas.

### **2.3.3. Etapas**

De acuerdo con INMUJERES (2012), el MEG establece un proceso que comprende cuatro etapas: (a) Planeación; (b) Organización del Sistema de Gestión de Equidad de Género; (c) Aplicación de los requisitos del Sistema de Gestión de Equidad de Género; y (d) Evaluación, seguimiento y mejora.

En este modelo, la primera etapa es primordial porque establece que la organización realice y documente un diagnóstico organizacional con enfoque de género. En la segunda etapa, existen dos grandes bloques: uno referido a la parte humana del sistema de gestión, donde se determinan las responsabilidades de la alta dirección y el otro, donde se establecen responsabilidades a la organización con la finalidad de asegurarse de la elaboración de un manual documentado. En la tercera etapa se comunican las responsabilidades de la organización para corroborar que se cumplan los requisitos del sistema; y en la cuarta y última etapa, la dirección general es responsable de revisar los distintos aspectos del sistema

de gestión. De acuerdo con esto, el MEG está bien estructurado porque empieza con una fase previa, el diagnóstico, que para este caso se encuentra en la etapa de planeación, donde se plantean algunas preguntas que indicarán el estado actual de la organización para programar la implementación, ya que es muy importante establecer un punto de partida y aclarar hacia dónde se quiere llegar.

#### **2.3.4. Requisitos**

INMUJERES (2012) destacó que el MEG cuenta con una serie de requisitos establecidos para cada etapa y dimensión previamente mencionada, planteados con la finalidad de promover la equidad de género y la igualdad de oportunidades a promociones de empleo entre hombres y mujeres, y obtener mayor productividad y desempeño dentro de una organización. A continuación, se detallan los requisitos.

En Planeación, los requisitos están dirigidos a realizar y certificar documentos, tales como diagnóstico, política (en la que la alta dirección es responsable de aprobar y documentar en el Manual del Sistema de Gestión para asegurarse de que se entienda y exista dentro de la organización); alcance, objetivos y metas del Sistema de Gestión en Equidad de Género. En esta etapa de requisitos se especifican las funciones y responsabilidades de la organización que se deberán cumplir en favor del personal.

Los requisitos en la etapa de Organización tienen como objetivo determinar responsabilidades de la alta dirección para designar el comité, a fin de verificar la elaboración de un manual documentado que describa cómo se dará cumplimiento a los requisitos del MEG, así como de todos los documentos y procedimientos necesarios para implementar el Sistema de Gestión en Equidad de Género.

Los requisitos de aplicación del Sistema de Gestión de Equidad de Género tienen la finalidad de definir responsabilidades de la organización para asegurarse de que se cumplan



los requisitos del sistema y que, a través de su cumplimiento, permita que las organizaciones obtengan el sello de equidad de género.

Finalmente, los requisitos de la etapa de Evaluación, seguimiento y mejora están dirigidos a realizar una revisión de los distintos aspectos del Sistema de Gestión, para lo cual el comité de equidad de género es responsable de establecer la periodicidad con la que se harán las revisiones y de llevar un registro. Para eso, la organización debe definir un procedimiento documentado donde se indique el método de evaluación, que también implica analizar los indicadores de un año y compararlos con los anteriores, a manera de verificar el avance en grado de igualdad salarial, nivel de conocimiento del personal de la política de equidad de género, efectividad de las acciones afirmativas, porcentaje alcanzado en las metas, efectividad de la sensibilización en equidad de género, mitos y estereotipos de género en el personal, ambiente sano, calidad de vida en el trabajo, atención de quejas, retención de talento y medición de los tipos de hostigamiento y discriminación detectados. Por último, se deberán proponer propuestas de mejora al Sistema de Gestión en Equidad de Género, acorde con un plan de acción que vele por el cumplimiento de ellas.

### **2.3.5. Empresas certificadas**

En la Figura 3 se muestra la cantidad de organizaciones certificadas por sector en México, observándose que las organizaciones privadas en mayor cantidad han logrado la certificación durante el periodo 2003-2010, sumando 184 organizaciones. En segundo lugar, las organizaciones públicas, a nivel federal, con 160 de ellas; y, en tercer lugar, las organizaciones públicas a nivel estatal, con 155 de ellas. Por otro lado, en la Tabla 1 se indica el detalle de las principales empresas que hasta el 2015 fueron certificadas en México.

## **2.4 Modelo de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES - Colombia**

Según EQUIPARES (2015), el Modelo de Gestión de Igualdad de Género (SGIG), de Colombia, nació por la necesidad del estado colombiano de establecer un mecanismo de



*Figura 3.* Organizaciones certificadas en el MEG de 2003 al 2010 por tipo de sector. Tomado de “Compartiendo las mejores prácticas del Modelo de Equidad de Género, 2010”. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101189.PDF](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF)

Tabla 1

*Empresas Certificadas en Equidad de Género - México*

Empresa	Industria	Año
Manpower	Recursos Humanos	2004
KraftFoods de México (Mondeléz International)	Alimentos	2003
Nissan Mexicana	Automotriz	2011
Pepsico de México	Bebidas	2009
Walmart de México y Centroamérica	Corporación multinacional de tiendas	2003
Sodexo México	Servicio de catering	2012
Mapfre Tepeyac México	Aseguradora global	2009
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros	Sector bancario	2013
Dirección General de Estudios Superiores y Tecnológicos	Educación	2015
Grupo Chocolate Ibarra	Alimentos	2012
HP Hewlett-Packard de México	Informática	2009

*Nota.* Tomado de “Organizaciones certificadas en el Modelo de Equidad de Género con vigencia hasta el 31 de diciembre 2015”. Recuperado de [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/17838/Organizaciones\\_con\\_certificado\\_vigente\\_2015.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/17838/Organizaciones_con_certificado_vigente_2015.pdf)



apoyo para que más mujeres puedan insertarse en el mercado laboral de dicho país. Ese mecanismo consistió en poder certificar a las empresas y organizaciones que cumplan con una serie de requisitos que reducen las brechas de género, logrando la igualdad entre hombres y mujeres en la organización. Esta certificación o sello de equidad laboral se denominó EQUIPARES y distinguió a las empresas que implementaron el Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Los beneficios que obtuvieron las empresas fueron varios, por ejemplo: se mejoró el clima laboral, se logró un mayor compromiso de los colaboradores, se mejoró la imagen pública, entre otros.

El SGIG buscó, en las organizaciones que opten por el sello, visualizar las brechas de género presentes al interior de las empresas, posibilitando la aplicación de medidas de equidad que corrijan sus desigualdades e investigando la eficacia de sus procedimientos para erradicar las desigualdades de género.

#### **2.4.1. Instituciones competentes**

Para EQUIPARES (2015), las instituciones comprometidas con la difusión e implementación del programa de certificación Sistema de Gestión de Igualdad de Género fueron las siguientes:

- Ministerio de Trabajo de Colombia
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ACPEM)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

#### **2.4.2. Dimensiones**

De acuerdo con EQUIPARES (2015), las dimensiones sobre las que se basó el modelo en gran mayoría de las organizaciones eran gestionadas desde la gerencia de recursos humanos o gestión del capital humano, área que se involucra en todos los sentidos durante la implementación del sistema.

Estas dimensiones se precisan a continuación:

- Reclutamiento y selección; es una actividad dentro de la gestión de recursos humanos mediante la cual las empresas buscan proveerse de personal calificado para cubrir ciertos puestos de trabajo. En este proceso existe un desequilibrio causado por los estereotipos que se tienen respecto a los roles asignados por la sociedad a hombres y mujeres. Esto origina que los empleos asociados a los hombres sean mejor remunerados, ya que los asociados a las mujeres son menos valorizados.
- La promoción y el desarrollo profesional; son mecanismos por los cuales las empresas promueven y ascienden a sus trabajadores según su desempeño y el cumplimiento de objetivos. Las mujeres suelen tener menos oportunidades de ascender, a pesar de que hayan obtenido una calificación similar e incluso superior a la de los hombres.
- La capacitación; considerada como una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos, y además como un derecho al que debe acceder todo el personal. Aquí también existe un desequilibrio en la participación de hombres y mujeres, ya que no se consideran sus necesidades, intereses personales ni su situación familiar, lo cual afecta el desarrollo productivo y la competitividad empresarial. Para que exista una igualdad de oportunidades, los responsables de recursos humanos deben detectar las necesidades de capacitación, a través de lo cual deberán diseñar un plan de capacitación que incluya contenidos, duración, horarios y canales de difusión.
- Remuneración y salario; hace referencia a que tanto hombres y mujeres deben recibir un mismo salario por realizar una misma actividad. Sin embargo, las mujeres se ven afectadas por razones así: las empresas deciden pagar menos a una mujer por un puesto antes ocupado por un hombre, no se consideran bonos y trabajar en puestos no calificados, gran cantidad de mujeres se ocupan en estos puestos, implica menos derechos y un menor salario. Para trabajar en igualdad de condiciones, la

remuneración y el salario deben estar definidos de acuerdo con las funciones del puesto.

- La conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad; tiene como finalidad alinear los diferentes espacios y tiempos de las personas para satisfacer sus necesidades y requerimientos, de manera que equilibren derechos y obligaciones de modo integral. Esto implica que exista un adecuado balance entre la vida y el trabajo que permita garantizar un trabajo remunerado, sin tener que renunciar a la vida familiar. Para ello, se debe trabajar en diseñar jornadas laborales adecuadas, espacios de trabajo y permisos.
- El acoso sexual y laboral; comportamiento no deseado por la víctima y en el que se ven involucrados superiores y colegas, lo cual resulta una amenaza para el afectado. Este comportamiento es reiterativo y afecta el desempeño laboral y el bienestar personal. Se manifiesta por el uso de palabras y contactos físicos indeseados y ofensivos. Para lograr la igualdad de oportunidades, se debe trabajar en protocolos de denuncias, sistemas de prevención y detección, además de campañas de comunicaciones internas.
- Tener un buen ambiente laboral contribuye a la motivación, rendimiento y productividad de las personas. Si estas perciben desigualdad, el ambiente se vuelve hostil y de difícil manejo, afectando los puntos anteriormente descritos. La salud implica un equilibrio entre los aspectos físicos, psicológicos, emocionales, espirituales, materiales y ambientales en que se desenvuelven las personas. Si se establecen mecanismos que permitan la revisión en temas de infraestructura y de elementos de trabajo para las personas, se reducirán las brechas.
- La comunicación no sexista; refiere al uso de lenguaje incluyente y no sexista en las comunicaciones internas, que requiere la eliminación de estereotipos respecto a los

roles culturalmente asignados a hombres y mujeres. Para incluir la igualdad en las comunicaciones de la empresa, se debe trabajar en una estrategia de comunicación interna y externa que no transmita estereotipos sexuales.

Con cada una de estas dimensiones, se pretende trabajar con un enfoque de género, ya sea en la descripción de puestos, los procesos de reclutamiento, la publicación de ofertas laborales, la valoración de las solicitudes, las entrevistas o las pruebas de selección, para el caso de los procesos de reclutamiento y selección, por ejemplo. En el desarrollo del MCEG se consideraron todas estas dimensiones, pues son de vital importancia para evaluar las brechas de género existentes en cada aspecto de la dimensión.

### **2.4.3. Etapas**

Según EQUIPARES (2015), el proceso para la obtención de la certificación consiste en cuatro etapas: nivel I, denominado Compromiso por la Igualdad; nivel II, llamado Implementación de Acciones por la Igualdad; nivel III, conocido como Cierre de Brechas; y Auditoría. El primer nivel, Compromiso por la Igualdad, es la etapa del planeamiento, donde se firma un acuerdo de voluntades entre la empresa y el mecanismo de igualdad. Se conforma el Comité de Igualdad de Género, se desarrolla la política de igualdad de género, se elabora el plan de acción y se documenta el Sistema de Gestión. Al cumplir todos los requisitos de esta etapa, se obtiene el reconocimiento de “Compromiso por la Igualdad”.

El nivel II, Implementación de Acciones por la Igualdad, es el más importante, pues determinará la obtención del Sello de Equidad Laboral - EQUIPARES. Se deben seguir ciertos pasos para alcanzar el cumplimiento de este nivel o etapa. Aquí se encuentran los requisitos para cada una de las dimensiones del sistema. En esta etapa, también se realizan auditorías internas y externas, con la finalidad de evaluar el desempeño de la empresa y obtener la certificación por parte del mecanismo de igualdad.

En el nivel III, Cierre de Brechas, las empresas deben revisar y analizar de qué manera las mejoras implementadas han colaborado con el cierre de brechas y qué tan cerca se encuentran de alcanzar la igualdad en todos sus frentes; en este sentido, deben cumplir con una serie de requisitos para realizar un diagnóstico de la organización, aplicar acciones de mejora y realizar auditorías internas y externas, de manera que se convierta en un proceso de mejora continua, con un plan de acción a cumplir en los siguientes periodos.

Finalmente, se encuentra la etapa de Auditorías. Se estima la ejecución de cuatro auditorías para obtener el sello de equidad laboral: auditoría interna, auditoría externa, auditoría de seguimiento y auditoría externa de cierre de brechas. La auditoría interna tiene como finalidad preparar a la empresa para una auditoría externa; es una actividad voluntaria que la empresa decide realizar como si se tratara de un control interno para determinar los logros alcanzados, las fortalezas y debilidades de la implementación del SGIG. La auditoría externa es el paso final para obtener el sello de equidad; un ente externo la realizará y determinará si la empresa cumplió con los requisitos del SGIG. La auditoría de seguimiento se lleva a cabo tras haber implementado las acciones de mejora, para obtener señales que permitan a la empresa enfocar sus esfuerzos en acciones que conlleven al cierre efectivo de brechas. Finalmente, la auditoría externa de cierre de brechas centrará sus requisitos de evaluación en el cumplimiento de indicadores de reducción de brechas de género.

El seguimiento de estas etapas ha servido de guía para la elaboración de las etapas del MCEG, el cual, aunque sigue la metodología del modelo de Deming, coincide mucho con este modelo al tener una etapa de Planificación (Nivel I), otra de Implementación (Nivel II), una tercera de Verificación y Certificación (Nivel III) y, finalmente, de Mejora (Auditorías).

#### **2.4.4. Requisitos**

De acuerdo con EQUIPARES (2015), los requisitos del Nivel I, Compromiso por la Igualdad, tienen como propósito cumplir con la etapa inicial de planeación y con la

conformación del comité de igualdad y sus responsabilidades. Entre estos, se pueden mencionar: la firma del acuerdo de voluntades, la formación del comité de equidad de género, la generación de conciencia sobre los temas de género, entre otros.

En cuanto a los requisitos del Nivel II, Implementación de Acciones por la Igualdad, el cumplimiento de estos requisitos demuestra el paso de la intención hacia los hechos. Este nivel certifica a las empresas que hayan implementado las acciones previstas en su plan de acción. En cada uno de ellos, se plantean medidas de igualdad de oportunidades, medidas de acción afirmativa y medidas para incorporar el tema de género. Como se explicó anteriormente, en esta etapa se encuentran los requisitos a cumplir por la empresa con base en las dimensiones del modelo. Algunos de estos requisitos son, por ejemplo: establecer capacitaciones abiertas, prevenir los acosos, asegurar la asignación salarial relacionada con las funciones y no al género, entre otros.

Debido a que en el Nivel III, Cierre de Brechas, se recertifica el sello de equidad, los requisitos están orientados a auditorías internas, propuestas de mejora y actualización del diagnóstico organizacional. Por tanto, para el caso de las auditorías, las empresas deberán definir procedimientos documentados para su realización, evaluar el SGIG cada cierto tiempo, documentar las áreas de mejora, generar el informe de la evaluación e implementar las acciones preventivas y correctivas de las deficiencias. Asimismo, para implementar las propuestas de mejora, las empresas deberán diseñar un sistema documentado de seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes de acción, implementar sistemas de medición para verificar el cierre de brechas de género identificadas en el diagnóstico y, finalmente, documentar los resultados de la aplicación de las propuestas. Por último, respecto a la actualización del diagnóstico organizacional, las empresas deben realizar un diagnóstico de seguimiento, recolectar información desagregada por sexo, elaborar un plan de mejora e impulsar medidas para promover aprendizajes organizacionales.



Buena parte de los requisitos de este modelo fueron utilizados y adaptados al MCEG, dado que, al basarse en las dimensiones, representan las acciones clave que deben seguir las empresas en el camino hacia la obtención de la certificación como a la reducción de las brechas de género para lograr la igualdad en sus organizaciones.

#### 2.4.5. Empresas certificadas

Las empresas certificadas con el sello EQUIPARES (EQUIPARES, 2015) hasta setiembre del 2016 se muestran en la Tabla 2. Se observa que las industrias a las cuales pertenecen dichas empresas son variadas, sin la predominancia de un determinado sector.

Tabla 2

#### *Empresas Certificadas en Equidad de Género - Colombia*

Empresa	Industria	Año
Universidad Cooperativa de Colombia	Educación	2016
ARGOS	Cementera	2015
NUTRESA	Alimentos procesados	2015
UNILEVER	Alimentos, Cuidado personal y del hogar	2015
SURTIGAS	Gas natural	2015
Belleza Express	Belleza	2015
SOFORESTA LTDA.	Hidrocarburos	2015
SANOFI	Farmacéutica	2015
PROSEGUR	Seguridad	2015
Telefónica	Telecomunicaciones	2015

*Nota.* Tomado de <http://equipares.org/>. Para poder indicar a qué industria corresponden las empresas, se visitaron las páginas webs de cada una de ellas.

## 2.5 El Modelo de Calidad con Equidad de Género - Uruguay

El Modelo de Calidad con Equidad de Género (INMUJERES, 2013) representa una norma de carácter certificable mediante un sello, reconociendo la incorporación de la equidad de género en la gestión de los recursos humanos.

### 2.5.1. Instituciones competentes

Las instituciones comprometidas con la difusión e implementación de este modelo fueron las siguientes:



- Instituto Nacional de Mujeres (INMUJERES)
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL)
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Naciones Unidas para la Mujer (ONU- MUJERES)
- Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT).

### **2.5.2. Dimensiones**

Según INMUJERES (2013), el modelo cuenta con cuatro dimensiones: (a) Formación, reclutamiento y selección, (b) Infraestructura y ambiente de trabajo, (c) Sistema de remuneraciones y (d) Plan anual de capacitación. Mediante la Formación, reclutamiento y selección, se establecen etapas y procedimientos para asignar puesto y/o funciones, incorporando en todo momento la perspectiva de género. Con la Infraestructura y ambiente de trabajo, se incluyen temas relacionados con la vestimenta, equipamiento, etc. El Sistema de remuneraciones está relacionado con la equiparación de salarios entre hombres y mujeres, además de una política salarial. A través del Plan anual de capacitación, se fomenta el acceso igualitario y participativo en las capacitaciones.

### **2.5.3. Etapas**

Acorde con INMUJERES (2013), el modelo se desarrolla en cuatro niveles, en función del nivel de profundización de las acciones en la organización: compromiso, implementación, mejora y sostenibilidad. Cada uno de los niveles presenta ciertos requisitos obligatorios que deben cumplirse para obtener cada nivel. Una vez cumplidos los requisitos obligatorios de cada nivel, se puede aspirar al siguiente nivel.

El primer nivel (Compromiso) consiste en la consolidación del compromiso de la organización con la implementación del Modelo. Se refiere a la incorporación del compromiso como parte de la visión organizacional y como un valor reconocido y compartido. Incluye la disposición de recursos económicos y el involucramiento de las personas para la implementación, la existencia de canales de comunicación para la difusión del Modelo y el reconocimiento de la necesidad de tener una política de formación coherente con el proceso.

En segundo lugar, requiere la identificación de la problemática de la organización y del área de gestión seleccionada, a través de la realización de un diagnóstico que incluya el relevamiento de las brechas de género presentes en la organización. Junto a esto, será necesario un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conseguir la implementación del Modelo en la organización y el área de gestión seleccionada.

Finalmente, la organización deberá elaborar un Plan de Acción con equidad de género para subsanar las brechas encontradas en el diagnóstico y cumplir con lo establecido en la Política de Calidad con equidad de género, a la vez generar un Plan Anual de Capacitaciones que incluya sensibilizaciones y capacitaciones en género.

El segundo nivel (Implementación) consiste en la implementación del Plan de Acción con equidad de género aprobado por la Alta Dirección, a partir de la revisión y planificación del nivel anterior, focalizándose en la generación de distintos procedimientos de actuación, así como, en menor medida, de la formación y acciones en el ámbito de las políticas laborales de la organización.

En cuanto al diseño e implementación de procedimientos, comprende la formulación del procedimiento sobre control de documentos y registros, procedimiento para detectar y reducir las brechas de género, procedimiento para la recepción de casos de inequidades de género, acoso sexual y violencia doméstica y de discriminación (por ascendencia étnico-

racial, orientación sexual, etc.), procedimiento de realización de auditorías con perspectiva de género, procedimiento para las nuevas convocatorias de puestos vacantes, procedimiento para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias.

En cuanto a las políticas laborales, deberán generarse acciones que busquen romper con los sesgos en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, considerando la difícil articulación de la vida familiar con la laboral como un obstáculo para el desarrollo de las mujeres en la organización.

En el tercer nivel (Mejora) se busca que los cambios introducidos se vean reflejados en la mejora del desempeño organizacional. La organización debe completar dos ciclos de mejora, hacer seguimiento y medición de quejas y reclamos y de las acciones correctivas que corresponda, definir el procedimiento de recepción y tratamiento de casos de inequidades de género, acoso sexual, implementar el mecanismo de recepción, orientación y derivación de mujeres en situación de violencia doméstica y mecanismos de actuación ante casos de discriminación (por ascendencia étnico-racial, orientación sexual, etc.). Así también, debe capacitar, sensibilizar y evaluar la eficacia de las capacitaciones; evaluar a sus proveedores y definir el sistema de apoyo a los cuidados. Este nivel incluye, además, la realización de una auditoría interna, la promoción de la implementación del Modelo a la interna y la difusión externa del Modelo.

El cuarto nivel (Sostenibilidad) se centra en la presentación de los indicadores de resultados del proceso, demostrando tendencias positivas en la reducción de las brechas respecto a la segregación horizontal, vertical, la participación laboral y brechas salariales, entre otros. Implica también demostrar una tendencia positiva de los indicadores de gestión, así como la comparación con organizaciones líderes en la materia. Asimismo, deberá conocer en qué medida los cambios introducidos son sostenibles en el tiempo. Se definen y alimentan

procesos de gestión del conocimiento, gestión de riesgos, responsabilidad social y gestión de la innovación.

#### **2.5.4. Requisitos**

Para INMUJERES (2013), cada uno de los niveles presenta requisitos obligatorios que deben cumplirse.

El primer nivel consiste en la consolidación del compromiso de la organización con la implementación del Modelo, incluyendo la disposición de recursos económicos y humanos para ello. Los principales hitos de este nivel son la generación del diagnóstico organizacional con perspectiva de género, a través del cual se identifican las brechas de género presentes en la organización; la conformación de los equipos de trabajo en la organización (Comité de Calidad con Equidad de Género, Comisión o referente de inequidades de género, Comisión o referente de acoso sexual, Comisión o referente de la recepción, Orientación y derivación de mujeres en situación de violencia doméstica), y la generación del Plan de Acción para el período siguiente.

El segundo nivel tiene como uno de los requisitos más relevantes la implementación del Plan de Acción definido en el período anterior, y se centra en la generación de los distintos procedimientos de actuación. En el tercer nivel, se avanza en acciones hacia los proveedores y en el personal subcontratado. Este nivel también incluye la realización de una auditoría interna y la difusión externa del Modelo. El cuarto nivel se centra en la presentación de los indicadores de los resultados del proceso, demostrando tendencias positivas en la reducción de las brechas en la segregación horizontal, vertical, en la participación laboral, en la brecha salarial, entre otros. Implica también demostrar una tendencia positiva en el cambio de los indicadores de gestión. Asimismo, en este nivel se observará en qué medida los cambios introducidos se reflejan en la mejora del desempeño organizacional.

### 2.5.5. Empresas certificadas

Tabla 3

*Empresas Certificadas en Equidad de Género - Uruguay*

Empresa	Industria	Año
Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP)	Alcoholes, Cemento	2009
Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE)	Electricidad	2009
Obras Sanitarias del Estado (OSE)	Saneamiento	2009
Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL)	Telecomunicaciones	2009
Tupperware Brands Nuvó (NUVO)	Cosméticos	2011

*Nota.* Tomado de Perrotta et al. (2010)

## 2.6 Modelo de Equidad de Género MEGA - Argentina

De acuerdo con el reporte Argentina, Equidad de Género en el Sector Privado del Banco Mundial (2010), el modelo de equidad de género para Argentina es un modelo que puede ser adoptado voluntariamente siguiendo un proceso que comprende cuatro etapas, una asistencia técnica y una capacitación durante el proceso. Cabe resaltar que se trata de un modelo desarrollado por el Banco Mundial que incorpora la equidad de género y ayuda a mejorar los negocios en organizaciones del sector privado, las cuales realizan un autodiagnóstico, un plan de acción y, por último, una auditoría independiente para la entrega del sello de certificación de equidad de género (GEM) a nivel internacional.

### 2.6.1. Instituciones Competentes

A continuación, se presentan las instituciones comprometidas con la difusión e implementación del MEGA:

- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI)

- Banco Mundial

### **2.6.2. Dimensiones**

Según el reporte Argentina, Equidad de Género en el Sector Privado del Banco Mundial (2010), el modelo de equidad de género para Argentina sigue un proceso que comprende seis dimensiones:

- Reclutamiento y selección; proceso basado en la descripción de puestos y perfiles de capacidad, sin discriminación de género.
- Desarrollo de carrera; proceso que busca la igualdad de oportunidades, incluyendo la eliminación de sesgos intangibles.
- Balance trabajo-vida personal; busca facilitar medidas de conciliación de la vida laboral-vida familiar a mujeres y hombres por igual.
- Prevención del acoso sexual; proceso que incluirá el seguimiento y la resolución de los reclamos para crear un ambiente de trabajo positivo y saludable para los empleados.
- Imagen de inclusión y diversidad (no sexista); proceso para analizar las comunicaciones internas y externas, con el fin de promover un lenguaje inclusivo.
- Acciones para reducir el techo de cristal; proceso para eliminar sesgos, adoptando medidas de discriminación positiva destinadas a facilitar los ascensos de las mujeres, promoviendo programas de promoción de liderazgo femenino.

Las dimensiones del modelo argentino tienen un enfoque de equidad de género centrado en la contratación de personal, con base en la descripción de puestos, perfiles de capacidad, sin discriminación de género, en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que tomen en cuenta acciones que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, en un ambiente laboral positivo que prevenga el acoso sexual en todas sus líneas.



El modelo peruano adoptó las dimensiones del modelo de Argentina, atribuyéndoles otro nombre técnico, aunque claramente relacionado. La distinción recae en que la dimensión de desarrollo de carrera para el modelo de Argentina engloba dos dimensiones para la propuesta del modelo peruano, estas son: promoción-desarrollo profesional y capacitación. Tras analizar las dimensiones del modelo de Argentina, se observó que las dimensiones tomadas en cuenta son de vital importancia para la equidad de género, sin embargo, existen otras dimensiones que en la realidad latinoamericana son trascendentes, como son la remuneración y la salud en las organizaciones. Asimismo, se puede indicar que la descripción de cada una de sus dimensiones no fue muy profunda a diferencia de otros modelos.

### **2.6.3. Etapas**

De conformidad con el reporte Argentina, Equidad de Género en el Sector Privado del Banco Mundial (2010), el modelo de equidad de género para Argentina sigue un proceso que comprende cuatro etapas: (a) autodiagnóstico, (b) planes de acción, (c) preauditoría y auditoría, y (d) certificación. En lo que concierne a estas etapas, la etapa de autodiagnóstico revisa las prácticas prevalecientes para identificar brechas y sesgos; los planes de acción tienen como fin que las organizaciones adopten medidas concretas para abordar los problemas identificados y promover la equidad; la etapa de preauditoría y auditoría establece que las empresas cuenten con una asesoría técnica para autoevaluarse y determinar su certificación por agencias independientes que evaluarán el cumplimiento del modelo; y, por último, en la etapa de certificación del modelo, la agencia implementadora otorgará un sello MEG a la organización por un periodo de dos años.

En el modelo peruano, la etapa de planes de acción fue descrita como la etapa de implementación, y las etapas de preauditoría-auditoría y de certificación se reunieron en la etapa de verificación y certificación para el modelo peruano. Después de analizar el modelo de Argentina, se evidenció que su proceso no muestra claridad al inicio, ya que su primera

etapa denominada autodiagnóstico, si bien sirve para identificar brechas y sesgos, parte importante del proceso, no define el compromiso, responsabilidades, políticas y la documentación previa, por lo cual se considera que la etapa de planificación puede englobar en uno de sus puntos el autodiagnóstico.

#### **2.6.4. Requisitos**

Los requisitos del modelo de Argentina fueron adaptados a la realidad peruana, por lo que los requisitos de las dimensiones de ambos modelos se analizaron. A pesar de la descripción técnica varía en algunos casos, se aprecia la relación existente entre ambas nociones. Por ejemplo, en el modelo argentino los requisitos de reclutamiento y selección son bastante claros, se concentran en políticas de contratación y descripción de los puestos sin ponderar el género, considerando los perfiles y capacidades de los trabajadores.

Los requisitos de desarrollo de carrera del modelo argentino están abocados a temas relacionados con la capacitación del personal, sin énfasis en procedimientos que fomenten la promoción y desarrollo profesional, hecho que explicaría el crecimiento constante de los trabajadores dentro de la organización. En cuanto a los requisitos de balance de trabajo y vida personal del modelo argentino, estos se concentran en beneficios para el trabajador fuera de su centro de labores, en lugar de enfocarse en lineamientos, procedimientos que respalden al trabajador al momento de pedir alguna licencia, así como mecanismos de difusión en la organización, generando debilidad de los requisitos en esa dimensión.

Así también, los requisitos de prevención del acoso sexual son bastante amplios y describen adecuadamente los procedimientos para recibir, investigar, realizar el seguimiento y sancionar casos de acoso sexual y violencia laboral en la empresa, a fin de crear un ambiente positivo de trabajo y saludable para todos los empleados, basado en un programa sólido de difusión y talleres para el personal.

En definitiva, tanto las etapas, dimensiones y requisitos del modelo argentino son de carácter genérico, sin recoger temas que hoy en día son de vital importancia para los empleados de las distintas empresas en países latinoamericanos, que buscan obtener el sello de certificación de equidad de género.

### 2.6.5. Empresas Certificadas

Las empresas certificadas por el MEGA desde su implementación fueron las siguientes:

Tabla 4

#### *Empresas Certificadas en Equidad de Género - Argentina*

Empresa	Industria	Año
COCA COLA ARGENTINA	Bebidas	2009
BBVA BANCO FRANCÉS	Bancaria	2009
ADECCO ARGENTINA	Consultoría	2009
COSMÉTICOS AVON	Belleza	2009
GRUPO KONECTA	Servicios integrales	2009
SL CONSULTORES	Consultoría	2009
MERK 2.2	Seguros	2009
WALMART ARGENTINA	Consumo Masivo	2009

*Nota.* Información recuperada del reporte No. AAA46-AR Argentina, Equidad de Género en el Sector Privado, documento del Banco Mundial (2010).

### 2.7 Género y Política de Equidad de Género

Según el Centro de Capacitación ONU Mujeres (s.f.), el género se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada en una época determinada considera apropiados para hombres y mujeres. Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas con la condición de ser hombre y mujer, y las relaciones entre mujeres y hombres y niñas y niños, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y a las relaciones entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones son construidos socialmente y aprendidos a través del proceso de socialización. Son específicas al contexto/época y cambiantes.

De acuerdo con el Centro de Capacitación ONU Mujeres (s.f.), la política de Igualdad de Género alude a la generación de condiciones y medidas establecidas desde el Estado, a fin de garantizar el ejercicio de derechos sociales, económicos, políticos y culturales de todas las personas, teniendo en cuenta el marco del principio universal de Igualdad de mujeres y hombres sin distinción ni discriminación. Así también, “Las políticas de Igualdad de Género incorporan el enfoque de género, el cual propone desarrollar esfuerzos por transformar a fondo los modelos de políticas públicas predominantes, corregir los desequilibrios existentes, reducir las brechas de género, tomando en cuenta las diferencias entre los géneros y las causas y consecuencias de las desigualdades, legitimadas por las estructuras institucionales y culturales”.

## **2.8 Equidad de Género en el Perú**

Desde las entidades del gobierno peruano se han elaborado diversos documentos que han tratado la equidad de género como parte de los intentos del estado por reducir las brechas de género no sólo en las entidades públicas sino también en las privadas. Estos son el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017 y la Ley 28983 Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

### **2.8.1 Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG) 2012 – 2017**

La igualdad de género se define como “la igual valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres” (PLANIG 2012-2017). Este término ha tomado como referencia a las Naciones Unidas con respecto al principio de igualdad, la no discriminación y del rol del Estado para garantizar las mismas condiciones de trato, oportunidad sin discriminación de clase, sexo, creencias, etnia o cultura entre mujeres y hombres. La igualdad entre hombres y mujeres es reconocida por varios convenios internacionales refiriéndose a sus derechos y obligaciones.

### **2.8.2 Ley 28983 Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres**

La Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres se promulgó en el año 2007, con el objetivo de establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en el Perú para garantizar que todos los peruanos puedan ejercer su derecho a la igualdad, eliminando toda forma de discriminación en cualquier entorno en que se desenvuelvan. Esta ley se basa en principios inherentes a la igualdad, tales como “respeto por la libertad, dignidad, seguridad, vida humana, así como el reconocimiento del carácter pluricultural y multilingüe de la nación peruana”.

### **2.9 El Ciclo de Deming o Círculo PDCA**

De acuerdo con Pittman & Russell (1998), el ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), originalmente conocido como ciclo Shewhart, fue adoptado y modificado por Deming. Se trata de una metodología para la mejora de la calidad en la etapa de implementación y desarrollo de la gestión de calidad. El ciclo de PDCA se considera una herramienta de gestión de calidad que válido para cualquier tipo de industria de manufactura y de servicios; comprende cuatro etapas que, en conjunto, se basan en la implementación de procesos, identificación de problemas y sus correspondientes soluciones potenciales para, de manera repetitiva, buscar la mejora continua de estos procesos; por ello, el ciclo de mejora continua para la presente investigación sirvió como guía para diseñar la estructura de las etapas del modelo: Planificación, Implementación, Verificación y Certificación y Mejora.

Asimismo, el ciclo PDCA “actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas” (Cuatrecasas, 2010, p. 65). También, el ciclo PDCA “hizo énfasis en la prevención de la recurrencia de errores mediante el establecimiento de normas y la continua modificación de esas normas” (Moen, 2016). A continuación, en la Figura 4 se describe el ciclo PDCA.

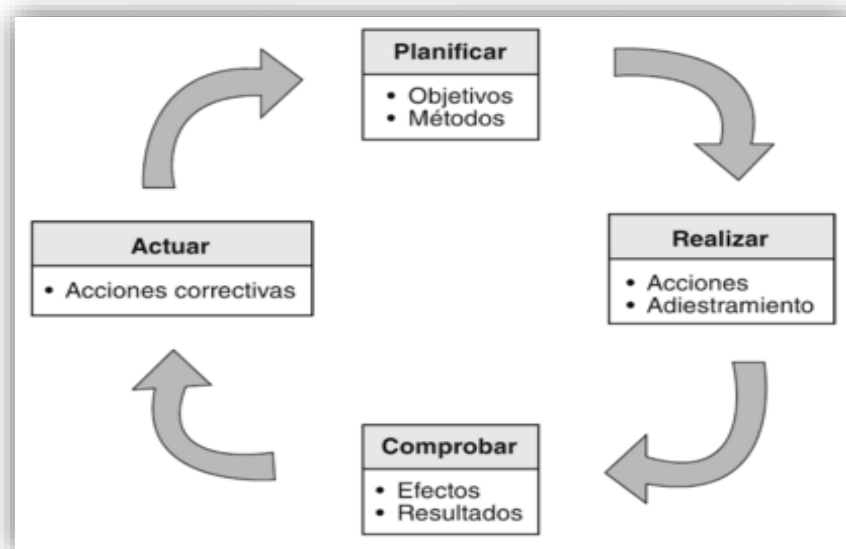


Figura 4. El ciclo de Deming o ciclo de mejora.

Tomado de *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación* (p.66), por Ll. Cuatrecasas, 2010, Barcelona, España: Editorial Profit.

## 2.10 Declaración sobre la Igualdad de Oportunidades y de Trato para las Trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

A través de su *Conferencia General*, la OIT (1975) realizó esta declaración precisamente en el Año Internacional de la Mujer. Este documento describe los objetivos que, al alcanzarse de manera progresiva, integrarán a las mujeres en la vida económica y en la vida social. Por tanto, recoge un total de 15 artículos que son de suma importancia para la presente investigación, ya que brindan soporte a las dimensiones seleccionadas para el desarrollo del MCEG, en favor de la equidad de género en las empresas. A continuación, se expone cada uno de estos artículos:

- El artículo uno indica que los trabajadores gozarán de las mismas oportunidades y trato, eliminando toda forma de discriminación.
- El artículo dos trata acerca de fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en la vida económica y social.



- El artículo tres menciona que se deben adoptar medidas que garanticen a las mujeres el derecho a trabajar de la misma manera que a los hombres.
- El artículo cuatro refiere que se deben adoptar medidas que fomenten actitudes sociales y comportamientos que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres en la vida activa, familiar y social.
- El artículo cinco indica que se deben adoptar medidas que garanticen el acceso de enseñanza con formación en equidad de género, con el fin de que todos tengan las mismas oportunidades de colocación e información de vacantes.
- El artículo seis refiere que no se debe discriminar la ocupación de empleos por razones de sexo, condición de estatus marital, edad, responsabilidades sociales y lugar de vivienda. En su lugar, se buscará la equidad de género para el acceso a puestos de importancia en las organizaciones.
- El artículo siete señala la importancia de garantizar el derecho a la misma remuneración, según capacidades, tanto para hombres como para mujeres.
- El artículo ocho trata sobre la no discriminación y derechos que tienen las trabajadoras embarazadas durante y después del embarazo; así también, destaca el tiempo libre para que los padres cuiden a los hijos.
- El artículo nueve promueve la protección contra los riesgos al empleo, ocupación y condiciones de vida de la mujer en el trabajo, bajo las mismas condiciones que los hombres.
- El artículo 10 se basa en adoptar medidas para reforzar la igualdad de oportunidades, el trato entre hombres y mujeres, además de considerar la infraestructura social, instalaciones de asistencia y educación infantil.
- El artículo 11 trata sobre la no discriminación hacia la mujer en seguridad social, jubilación, pensión y diferencias entre hombres y mujeres.

- El artículo 12 recae sobre la revisión del régimen fiscal que podría frenar el trabajo de las mujeres.
- El artículo 13 promueve que las mujeres puedan conseguir los recursos para el desarrollo y estén relacionadas con los planes de desarrollo.
- El artículo 14 destaca que se debe garantizar la igualdad de oportunidades y de trato a los trabajadores de ambos sexos por medidas legislativas, convenios colectivos o disposiciones contractuales con carácter obligatorio.
- El artículo 15 trata sobre el fortalecimiento de la estructura administrativa nacional para prevenir la discriminación.

### **2.11 Resumen**

En los últimos años, la equidad de género ha sido tema de estudio de diferentes áreas, dado que, al hablar de equidad de género, se presupone que existe inequidad de género en distintos sectores y, en concreto, en las empresas del Perú, lo cual conlleva a debates y revisiones tanto en las empresas privadas como en las entidades del estado por tratar de equiparar los derechos, obligaciones y beneficios de hombres y mujeres. En presente trabajo, se utilizará el término equidad de género como regla general, con el objetivo de desarrollar una metodología que sirva como base metodológica para certificar la equidad de género en las empresas del Perú, después de analizar la información mundial y nacional referente al tema, para explicar la problemática existente.

Por tanto, este capítulo presenta la literatura disponible sobre los modelos de certificación de equidad de género en las empresas, equidad de género y brechas de equidad de género en las empresas del Perú, a través de un mapa de la literatura, que constituye una guía de observación de todos los temas, definiciones y referencias bibliográficas de manera ordenada, según cada componente.

Con respecto a los modelos de certificación de equidad de género en las empresas privadas, se consideró el análisis de cuatro de ellos, a saber: (a) Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género-EQUIPARES (Colombia), (b) Modelo de “Calidad con Equidad de Género” (Uruguay), (c) Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género-Manual de Equidad de Género (México), y (d) Modelo de Equidad de Género MEGA (Argentina 2009). Para su análisis, se observó la siguiente estructura: descripción general del modelo, instituciones competentes, dimensiones, etapas, requisitos y empresas certificadas del modelo. En cuanto a las dimensiones, etapas y requisitos, se realizó un análisis crítico por modelo, que guarda relación con el resultado obtenido para el modelo peruano.

En cuanto a la equidad de género en el Perú, la revisión de la literatura se enfocó en la validez internacional y en la ley dentro del Perú. Así, se utilizó el concepto de equidad de género del Plan Nacional de Igualdad de Género, 2012-2017, dado que toma como referencia a las Naciones Unidas y ha sido reconocido por varios convenios internacionales; a su vez, se consideró la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, promulgada en el año 2007, cuyo objetivo es establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en todo el Perú, lo cual brinda el soporte necesario para la creación del modelo peruano.

Por último, sobre el componente de brechas de género en las empresas privadas del Perú, la revisión de la literatura se centró en la información dada por el WEF (2016), por ser un organismo privado, internacional e independiente que, a través de un índice general global, presenta variables relacionadas con la equidad entre hombres y mujeres dentro de las empresas; así como en la información que aporta el INEI, por ser un organismo rector de los sistemas nacionales de estadística e informática del Perú, que recoge datos relevantes sobre el índice de desigualdad, los indicadores y las brechas de género enfocados en salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral.

En suma, para entender la problemática y los conceptos relacionados con el tema, la creación del mapa de literatura constituyó la guía idónea para el análisis de los modelos y la posterior creación del modelo de certificación de equidad de género del Perú.



### Capítulo III: Metodología

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no ha sido abordado con anterioridad, como es el caso de la certificación de equidad de género en el Perú. Por ello, esta investigación tiene un propósito exploratorio, con base en un enfoque cualitativo de investigación-acción para comprender la problemática de las empresas privadas del Perú en cuanto a la equidad de género, explorando el contexto de las empresas, sus relaciones laborales y cómo influyen estas en la creación de una cultura organizacional. Sobre esto, Cujar (2013) indicó que la cultura organizacional comprende el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad, concepto que debe adoptarse para que las empresas integren la equidad de género asociada a competencias del personal en su gestión.

Dentro de la estrategia cualitativa, para determinar el marco conceptual, se siguió el estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico, enfocado en un diseño de investigación-acción. Sandin (2003, p.161), al respecto, señaló que la investigación-acción pretende esencialmente propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Tal cambio social se centra en la equidad de género en las empresas, por lo cual esta investigación analiza los diferentes modelos de sistema de gestión de equidad de género existentes encontrados en la realidad latinoamericana, contrastándolos con datos estadísticos a nivel nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), con el fin de determinar las bases metodológicas para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, del tipo no experimental, con un alcance exploratorio, orientado a formular un modelo de certificación de equidad de género para las

empresas privadas del Perú. El diseño de la metodología estará estructurado por tres fases: (a) analizar la revisión de la literatura y su estudio, (b) identificar los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género en el Perú contrastados con los modelos estudiados, (c) diseñar la propuesta del modelo de certificación de equidad de género. Las fuentes de información que se utilizaron son las siguientes: modelos o sistemas de gestión de equidad de género de otros países, leyes, tesis, revistas especializadas, normas técnicas, libros y páginas webs de instituciones del Estado. Para esta investigación, cada requisito identificado de los modelos de equidad de género se consideró como dato. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes: (a) matrices de doble entrada: una matriz para seleccionar los modelos y otra, para seleccionar las dimensiones; y (b) análisis de contenido cualitativo. De acuerdo con Ochoa (2015), las matrices de doble entrada son “formatos de organización de datos en los que una información cualitativa y cuantitativa se organiza de acuerdo con un doble eje, horizontal y vertical, que ordena y sistematiza datos o elementos de información relacionados entre sí (Campbell-Kelly, Croarken, Flood, Robson, 2003, citado en Gabucio et al., 2010)” (p. 30).

### **3.2 Justificación del Diseño**

El diseño de la investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que “se guía por áreas o temas significativos de investigación, desarrollando preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos” (Hernández et al., 2014, p. 7). Asimismo, es de carácter no experimental porque recolecta datos de los modelos existentes, sin experimentar sobre ellos. Así también, tiene un alcance exploratorio porque en la actualidad no existe un modelo que certifique la equidad de género en el país. La estrategia utilizada, estructurar la investigación en fases, permite un mayor control y flexibilidad sobre el objetivo del estudio, ya que se trata de diseñar o crear una metodología no existente. La selección de instrumentos favorecerá la elección de los modelos y su análisis sistemático.



### 3.3 Objetivos de la Investigación

El objetivo principal de la investigación es proponer un modelo de certificación de equidad de género en las empresas privadas del Perú para el 2018.

Como objetivos secundarios, se plantean los siguientes: (a) proponer los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género y (b) proponer las etapas que componen el modelo de certificación de equidad de género.

### 3.4 Selección de los casos

Creswell (2009, citado en Hernández et al., 2014) señaló que “el muestreo cualitativo es propositivo, las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan”. Por su parte, Hernández et al. (2014) también indicaron que, dentro de los tipos de muestras existentes para las investigaciones cualitativas, se suelen utilizar las muestras no probabilísticas o dirigidas, que no utilizan la generalización en términos de probabilidad y cuya elección de elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. Estos elementos pueden ser escenarios, individuos o eventos específicos que serán escogidos para cumplir con los objetivos del estudio.

En la selección de casos de la presente investigación, los modelos de certificación analizados fueron aquellos en donde se encontró mayor información disponible, y con base en una matriz de doble entrada, se seleccionaron los modelos finales, considerando los siguientes criterios: (a) información disponible, si se halló información detallada suficiente; (b) similitud y diferencias en dimensiones; (c) enfoque en empresas privadas, por ser el segmento en el cual se implementará el modelo; (d) alcance geográfico, aplicabilidad de certificación a nivel nacional o global; (e) basado en el modelo GEM, si se basa en el modelo del Banco Mundial; y (f) modelo certificable, si su alcance es certificar a las organizaciones en equidad de género. Los modelos que cumplieron con los criterios seleccionados fueron: (a)

Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género-EQUIPARES (Colombia), (b) Modelo de “Calidad con Equidad de Género” (Uruguay), (c) Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género-Manual de Equidad de Género (México), (d) Modelo de Equidad de Género MEGA (Argentina 2009).

### **3.5 Confidencialidad**

Debido al carácter público de la información, no se requirió la protección de la privacidad de las fuentes utilizadas.

### **3.6 Procedimiento para elaborar el Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG)**

Como parte del procedimiento de elaboración del MCEG, se realizaron los siguientes pasos: (a) búsqueda de información, (b) revisión de modelos encontrados, (c) selección de los modelos, (d) selección de las dimensiones, (e) desarrollo del MCEG y (f) elaboración de los requisitos.

Las fuentes de información para la elaboración del modelo fueron los modelos de certificación de equidad de género, sistemas de gestión de equidad de género, informes y reportes de equidad de género desarrollados en América Latina y Europa, procedentes de los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, México, Costa Rica, Suiza, España y Uruguay.

Tras la búsqueda de los diferentes modelos, se procedió con la revisión y análisis de cada uno de ellos. Posteriormente, y para poder seleccionar los modelos finales sobre los cuales se elaboró el MCEG, se utilizó la matriz de selección de modelos. Luego, se creó una matriz de doble entrada para elegir las dimensiones previamente identificadas en la revisión de cada modelo, validadas mediante la revisión de dos documentos: Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo-OIT (1975) e Igualdad de Género en las Empresas-Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género PNUD (2010).

Una vez elegidos los modelos y las dimensiones, se desarrolló el MCEG, según el ciclo de Deming. Las etapas que se definieron para el MCEG fueron las siguientes: Planificación, Implementación, Verificación y Certificación y Mejora. Asimismo, se desarrolló el Ciclo de Deming, referido en los modelos estudiados, el cual busca identificar, comprender y gestionar las etapas de forma interrelacionada, de forma que se visualice a la organización como una totalidad que incorpore medidas integrales en pro de la eficacia y eficiencia y el logro de sus objetivos. Finalmente, se analizaron los requisitos de las etapas de los modelos seleccionados para adaptarlos y, a partir de ello, diseñar los requisitos ideales para el MCEG.

### **3.7 Instrumentos**

Los instrumentos empleados para la elaboración del MCEG responden a la disponibilidad de información y alcance de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. Por una parte, se emplearon tres matrices de doble entrada que ayudaron a seleccionar los modelos y dimensiones finales: (a) Matriz de selección de modelos, (b) Matriz de datos principales relevantes a los Modelos de Equidad de Género y c) Matriz de selección de dimensiones. En este apartado, se presentan las matrices, en forma genérica, para visualizar las variables analizadas y las opciones de su contenido (ver Capítulo 4).

Para la matriz de selección de modelos, se determinaron seis criterios (descritos en el apartado de Selección de los casos): (a) información disponible, para cumplir con los objetivos de la investigación y analizar con mayor alcance, (b) similitud en dimensiones, ya que permite identificar los modelos que utilizan los mismos criterios, (c) enfoque a empresas privadas, dado que el modelo de certificación está orientado a empresas privadas y no públicas, (d) alcance geográfico, para determinar los modelos que pueden ser utilizados en cualquier país del mundo, (e) basado en el modelo GEM, ya que países latinoamericanos estudiados en la investigación replicaron dichos modelos, y (f) modelo certificable, pues en el

alcance de la investigación se especifica que tiene que ser un modelo certificable. (Ver Tabla 5).

Tabla 5

*Matriz de Selección de Modelos*

Modelo	Colombia	Chile	México	Argentina	Costa Rica	Suiza	España	Uruguay
Criterio								
a) Información disponible	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
b) Similitud de dimensiones	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
c) Enfoque a empresas privadas	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
d) Alcance geográfico	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
e) Basado en el Modelo GEM	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
f) Modelo certificable	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Total								

En cuanto a la matriz de datos relevantes de los Modelos de Equidad de Género, cabe señalar que se trata de una matriz informativa. Para ello, se establecieron seis criterios predominantes que reúnen los datos más distintivos de cada modelo de manera ordenada, a saber: (a) País, (b) Año, (c) Entidad responsable, (d) Leyes asociadas al modelo, (e) Nombre del plan de equidad y (f) Ministerio correspondiente. (Ver Tabla 6).

Para el caso de la matriz de selección de dimensiones, se observaron 14 dimensiones en total, por ser predominantes en los cuatros modelos seleccionados, a saber: (a) reclutamiento y selección, (b) promoción y desarrollo profesional, (c) capacitación, (d) remuneración y salario, (e) conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad social, (f) acoso sexual y laboral, (g) ambiente laboral y salud, (h) comunicación no sexista, (i) defensa de los derechos del personal, (j) imagen de inclusión y diversidad, (k) acciones para reducir el techo de cristal, (l) igualdad de oportunidades y compensaciones, (m) sensibilización y comunicación con enfoque de género y (n) responsabilidad social. Tal como se indicó, esta matriz fue validada por dos documentos: Declaración sobre la igualdad de

Tabla 6

*Matriz de Datos Relevantes de los Modelos de Equidad de Género*

Características	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
a) País	País 1	País 2	País 3	País 4	País 5	País 6	País 7	País 8
b) Año	Año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
c) Entidad responsable	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3	Entidad 4	Entidad 5	Entidad 6	Entidad 7	Entidad 8
d) Leyes asociadas al modelo	Ley 1	Ley 2	Ley 3	Ley 4	Ley 5	Ley 6	Ley 7	Ley 8
e) Nombre del plan de equidad	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	Plan 7	Plan 8
f) Ministerio correspondiente	Ministerio 1	Ministerio 2	Ministerio 3	Ministerio 4	Ministerio 5	Ministerio 6	Ministerio 7	Ministerio 8
Total								

oportunidades y de trato para las trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo-OIT (1975) e Igualdad de Género en las Empresas-Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género PNUD (2010). Como resultado, se obtuvo la siguiente matriz:

Tabla 7

*Matriz de Selección de Dimensiones*

Número	Colombia	México	Argentina	Uruguay
1	Dimensión 1	Dimensión 1	Dimensión 1	Dimensión 1
2	Dimensión 2	Dimensión 2	Dimensión 2	Dimensión 2
3	Dimensión 3	Dimensión 3	Dimensión 3	Dimensión 3
N	Dimensión n	Dimensión n	Dimensión n	Dimensión n

Por otro lado, otro instrumento utilizado fue el análisis de contenido cualitativo, pues “permite, por ejemplo, verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido” (Monje, 2011, p. 119). Esta técnica posibilitó identificar las dimensiones y requisitos clave que utilizaron los modelos estudiados para diseñar el MCEG. Cabe resaltar que, después de analizar la matriz de dimensiones, estas fueron validadas mediante la revisión de dos documentos: Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para

las trabajadoras de la Organización Internacional del Trabajo-OIT (1975) e Igualdad de Género en las Empresas-Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género PNUD (2010).

### **3.8 Resumen**

La presente investigación es de carácter exploratorio, con base en un enfoque cualitativo del tipo no experimental, a fin de explorar los modelos existentes en los países de Latinoamérica, Centroamérica y Europa, para formular un modelo de certificación de equidad de género para las empresas privadas del Perú.

Se utilizaron los instrumentos de la elaboración de las matrices según un enfoque holístico. Las matrices del presente estudio y el análisis de contenido cualitativo son herramientas apropiadas para la investigación, puesto que permitieron explorar y analizar los diversos modelos, con el objeto de brindar una propuesta de modelo de certificación aplicada a las empresas privadas del Perú, teniendo en cuenta los requisitos que las empresas privadas del país deben considerar para poder implementarlo y, así, obtener la certificación en equidad de género.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se da a conocer la propuesta del modelo como producto final, luego de la revisión de los cuatro modelos descritos en los capítulos anteriores, el análisis e interpretación de los datos y los resultados obtenidos. Se estructuró un modelo aplicable a la realidad peruana, estableciendo dimensiones, etapas y requisitos que las empresas privadas del Perú deben gestionar para poder obtener una certificación o sello de equidad de género.

### 4.1 Análisis e Interpretación de Datos

Tras la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis. El proceso de análisis e interpretación de datos de la investigación se basó en tres lineamientos que responden a las preguntas específicas de investigación, mencionadas anteriormente, y complementan la pregunta general, estos fueron los siguientes:

- a) Identificación y propuesta de los criterios necesarios a incluir en la matriz de selección de modelos. En esta fase, se realizó una revisión reiterada de la información para comprender los criterios a utilizar y obtener una lista final de criterios que posibilite la selección de los modelos.
- b) Análisis de los datos de relevantes de cada modelo investigado. (ver Tabla 89).
- c) Análisis de las dimensiones de los modelos seleccionados. En esta fase, el análisis comprendió el proceso de reducción de las dimensiones consideradas clave, mediante el análisis de contenido de los cuatro modelos seleccionados.
- d) Identificación de los requisitos, seleccionados de acuerdo con las ocho dimensiones establecidas.

La información se analizó, además, desde diversas perspectivas, tales como los antecedentes demográficos, laborales y educativos de hombres y mujeres. Como resultado de lo expuesto, se presentan las matrices trabajadas a continuación:

Tabla 8

*Matriz de Selección de Modelos (Desarrollada)*

Modelo	Colombia	Chile	México	Argentina	Costa Rica	Suiza	España	Uruguay
Criterio								
a) Información disponible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ
b) Similitud de dimensiones	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ
c) Enfoque a empresas privadas	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
d) Alcance geográfico	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO
e) Basado en el Modelo GEM	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
f) Modelo certificable	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
Total	5	1	5	5	4	3	0	5

De acuerdo con esta matriz, se seleccionaron los cuatro modelos que obtuvieron la mayor puntuación. (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Matriz de Selección de Dimensiones (Desarrollada)*

Número	Colombia	México	Argentina	Uruguay
1	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento y selección del personal	Formación, reclutamiento y selección
2	Promoción y desarrollo profesional	Capacitación	Promoción y capacitación	Infraestructura y ambiente de trabajo
3	Capacitación	Desarrollo profesional	Desarrollo profesional	Sistema de remuneraciones
4	Remuneración y salario	Igualdad de oportunidades y compensaciones	Equidad en las políticas de conciliación vida familiar-vida laboral	Plan Anual de Capacitación
5	Conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad	Vida familiar y laboral	Acoso sexual y ambiente laboral	
6	Acoso sexual y laboral	Ambiente laboral y calidad de vida en la organización	Imagen de inclusión y diversidad	
7	Ambiente laboral y salud	Salud en la organización	Acciones para reducir el techo de cristal	
8	Comunicación no sexista	Sensibilización y comunicación con enfoque de género		
9		Responsabilidad social		
10		Defensa organizacional de los derechos fundamentales		

Tabla 9

## Matriz de Datos Relevantes a los Modelos de Equidad de Género (Desarrollada)

Nombre del Modelo	Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES	Sistemas de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal: Requisitos-Chile	Modelo de Equidad de Género, MEG	Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA	Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género, SIGEG	Modelo Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) –Suiza	Modelo de Plan de igualdad	Modelo de Calidad con Equidad de Género
a) País	COLOMBIA	CHILE	MÉXICO	ARGENTINA	COSTA RICA	SUIZA	ESPAÑA	URUGUAY
b) Año	2003	2012	2003	2009	2002	2011	2007	2009
c) Entidad responsable	Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)	Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)	Instituto Nacional contra la discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI)	Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)	EDGE	Instituto de la Mujer	Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)
d) Leyes asociadas al modelo	1.Ley 823 de 2003 2.Ley 1257 de 2008	1.Ley N° 20.348 (Equidad salarial) 2.Ley Número 20.005-2005 Tipifica y sanciona el acoso sexual 3.Norma Chilena de Igualdad de Género 3262	1. La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. 2. Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres. 3. Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. 4. Ley del Instituto Nacional de las Mujeres y la Ley Federal del Trabajo.	1. Ley N° 26.485 Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales	1. Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia No. 7476	-	1. Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres 2. Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras	1.Ley 11.577, 14/10/1950. Artículos 16 y 17. 2. Ley 16.045, 2/06/1989. 3.Ley 17.215, 24/09/1999. 4. Ley 17.242(20/06/2000) 5.Ley 17.817 (06/09/2004)
e) Nombre del plan de equidad	Plan de Acción Indicativo 2013-2016 de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres	Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres 2011-2020	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (PROIGUALDAD)	-	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017	Plan de Acción de la OIT sobre la igualdad de género 2010-2015	Plan de acción para la igualdad de Mujeres y Hombres en la Sociedad de la información 2014-2017	Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2007-2011
f) Ministerio correspondiente	Ministerio de Trabajo	Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género	Ministerio del Trabajo	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	-	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	Ministerio de Desarrollo Social
Total								

El criterio para seleccionar las dimensiones partió de la premisa de que al menos dos modelos debían considerarlas, por ello el resultado de ocho dimensiones que sirvieron para diseñar el MCEG, donde se encuentran detalladas.

## **4.2 Modelo de certificación de equidad de género (MCEG)**

El modelo de certificación de equidad de género (MCEG) es el resultado de la revisión de modelos en diferentes partes del mundo, con el fin de encontrar el modelo ideal para la realidad peruana. Este modelo, en primera instancia, cuenta con principios a seguir por parte de todos los actores que participan en la implementación del modelo; asimismo, cuenta con un objetivo general y objetivos específicos para mostrar la claridad y transparencia del modelo, especificando su alcance, para que todas las empresas privadas del Perú puedan participar en la implementación del MCEG de manera voluntaria, sin ninguna restricción. Adicionalmente, presenta las dimensiones en las cuales se basa el modelo, a fin de cumplir con todas las etapas de certificación (planificación, implementación, verificación y certificación), para luego continuar con la etapa de mejora, incluyendo cada etapa los requisitos necesarios para obtener la certificación.

### **4.2.1 Principios**

El MCEG está basado en los principios que se detallan en adelante y que se determinaron fundamentales. Se realizó una selección de los principios regentes en los otros modelos latinoamericanos existentes, estos son los siguientes:

1. Mejora continua; el modelo pretende mejorar los procesos de equidad de género en las empresas privadas, mediante acciones correctivas y de mejora.
2. Enfoque basado en procesos; el modelo pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, para alcanzar los objetivos definidos en la equidad de género, a través del cumplimiento de sus requisitos.

3. Participación voluntaria; en el modelo podrán participar diferentes empresas privadas, independientemente del tamaño y ubicación geográfica, ya que el modelo es adaptable a la realidad requerida.
4. Liderazgo de la alta dirección; la alta dirección tiene que demostrar liderazgo con hechos, no solo declarando sus intenciones. El liderazgo debe demostrarse desde la alta dirección, para servir de ejemplo al resto de la organización.
5. Concientización; dar a conocer el modelo de certificación de equidad de género en todos los niveles, involucrando al personal en las tareas e implementación de equidad de género.
6. Basado en las capacidades existentes; analizar la cultura de la organización, tecnologías, recursos y estructura, para conocer la aplicación metodológica de la equidad de género.
7. Igualdad de oportunidades; las oportunidades que se puedan presentar en la organización deben ser alcanzables tanto para hombres como para mujeres, ambos deben tener las mismas posibilidades de acceder a ellas.
8. Equidad de género; todas las personas, sin importar el género, son iguales ante la ley, por lo que todo tipo de distinción de género debe apartarse, tanto en el papel como en la mente de las personas. Se trata de dar a cada quien lo que le corresponda, sin distinción de género; dar un trato justo a hombres y mujeres.
9. No discriminación; trato igualitario a todas las personas, sin distinción por su raza, lugar de nacimiento, religión, edad, orientación sexual, etc.
10. No androcentrismo; el lenguaje usado no toma como centro al varón, sino tanto al varón como a la mujer, especificando que ambos realizan las mismas actividades.

#### **4.2.2 Objetivos**

El objetivo general es incorporar la equidad de género en las empresas privadas del



Perú. Los objetivos específicos son:

- a) Reducir las brechas de género en las políticas, normas y procedimientos de las empresas privadas.
- b) Proponer medidas de equidad de género a incorporar en la gestión organizacional.
- c) Fomentar la equidad entre hombres y mujeres en la que exista una redistribución de roles sociales, igualdad de oportunidades y retribución equitativa.

#### **4.2.3 Alcance**

El alcance del MCEG es certificar a las empresas privadas del Perú en equidad de género, cualquiera sea su tamaño; esto es, que desarrollen un cambio organizacional y cultural dentro de sus organizaciones para que mantengan políticas y normas que reduzcan, minimicen o eliminen las brechas de género. Este cambio debe ser voluntario y debe lograr el compromiso de todo el personal y áreas de la empresa, en particular de quienes estén involucrados en el comité de equidad de género. A corto, mediano y largo plazo, las organizaciones que se certifiquen y consigan el sello de equidad obtendrán beneficios que sumen a los objetivos estratégicos de la alta dirección, lo que hará de ellas empresas más competitivas en su sector.

#### **4.2.4 Dimensiones**

Las dimensiones sobre las que se basa el MCEG son las siguientes:

##### **1. Reclutamiento y selección**

Proceso por el cual las empresas contratan a personal adecuado para ocupar un puesto determinado en la organización. El modelo de equidad de género busca que el proceso se concentre en las habilidades y aptitudes de la persona, sin discriminar el género, brindándoles las mismas oportunidades a todos los postulantes, mediante procedimientos claros que fomenten la transparencia del proceso.

##### **2. Promoción y desarrollo profesional**



Proceso que busca clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo para beneficio de las personas; adicionalmente, busca estimular a las personas para que consigan mejores resultados, siendo valoradas, objetivamente, las contribuciones individuales. Identifica el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimiza las capacidades personales, siempre bajo un modelo de equidad de género, para asegurar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades y acceso a la misma información de promoción y ascenso, bajo procedimientos claros dentro de la organización.

### 3. Capacitación

La capacitación en género de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones resulta vital por ser estos agentes fundamentales en el proceso de su implementación, manejo y perfeccionamiento. Permitirá la adquisición de nuevas competencias y conocimientos, siendo un mecanismo clave que posibilitará el logro del desarrollo profesional y la promoción laboral en igualdad de condiciones, tanto a hombres como a mujeres de diferentes áreas, jefaturas, gerencias u otros cargos de manera permanente.

### 4. Remuneración y salario

Las políticas de remuneración y salario son instrumentos estratégicos en la mejora de la calidad de vida y trabajo, ejerciendo un importante impacto sobre el personal de la empresa. Las remuneraciones y salarios pueden incidir directamente en disminuir la pobreza y en la mejora de los mercados de trabajo, temas de gran importancia para el personal. Además, cumplen un papel muy importante en la disminución de las brechas de ingresos entre hombres y mujeres; por esta razón, es recomendable que las empresas en general busquen establecer remuneraciones y salarios acordes con los estándares que aseguren condiciones adecuadas de calidad de vida.

#### 5. Conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad social

La conciliación entre la vida laboral y la vida familiar es estrictamente necesaria para que las personas puedan desempeñarse de la mejor manera en ambos escenarios. Se trata de encontrar la fórmula que permita a hombres y mujeres cumplir con sus obligaciones y reclamar sus derechos en ambas facetas de sus vidas. De esta manera, se logrará una sociedad más justa y equitativa, pues las personas podrán desarrollarse profesionalmente y, a la vez, atender sus responsabilidades familiares.

#### 6. Acoso sexual y laboral

El acoso sexual y laboral es común en las organizaciones, pues corresponde a una naturaleza inherente al ser humano, indeseada, pero humana al fin. Tal acoso se manifiesta de diferentes maneras, verbales y físicas, lindando con la ofensa y la humillación. Por ello, es fundamental que las organizaciones establezcan mecanismos que mitiguen los casos de acoso, en la prevención, detección y solución de aquellos casos que se presenten. La igualdad de oportunidades se conseguirá al establecerse fórmulas que permitan a hombres y mujeres denunciar los actos de acoso sexual y laboral dentro de la organización.

#### 7. Ambiente laboral y salud

Tanto mujeres como varones deben gozar de manera igualitaria de un clima laboral agradable, sin discriminación, fomentando los valores institucionales. Por otro lado, mujeres y varones están expuestos a los mismos riesgos en el trabajo; sin embargo, dada la naturaleza reproductiva de la mujer, deben evitarse en su caso trabajos que exijan mayor esfuerzo o pongan en peligro su salud.

#### 8. Comunicación no sexista

La comunicación oral o escrita es un constructo social que varía en el tiempo, por lo que se adapta las necesidades, en este contexto, de equidad entre mujeres y hombres.

Se trata de revertir las situaciones en las que se excluya o ignore a la mujer en el lenguaje diario, ya sea oral o escrito, básicamente debido a los roles tradicionales asignados a la mujer.

#### **4.2.5 Descripción del modelo**

El Modelo de Certificación en Equidad de Género es un sistema estructurado en cuatro etapas, con la finalidad de que los procesos puedan ser gestionados de manera interrelacionada y cíclica, siguiendo la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Para el desarrollo de este modelo, se plantearon las siguientes etapas: Planificación, Implementación, Verificación y Certificación y Mejora.

El modelo, finalmente, tiene como propósito certificar una gestión integral; es decir, certificar la implementación o cumplimiento de los requisitos planteados en el modelo y que, además, estos estén alineados con la visión y misión de la organización.

#### **4.2.6 Actores**

Los actores que tienen un papel preponderante en la implementación del MCEG porque se ocupan de temas referentes a la equidad de género son los siguientes:

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), como encargado de la igualdad de oportunidades para la mujer, es el responsable de coordinar y vigilar la aplicación de la Ley 28983 Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, con apoyo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), ya que es un ente que premia las buenas prácticas laborales a nivel nacional en la categoría Promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, subcategoría igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- La organización, que de modo voluntario implementa el MCEG en su gestión empresarial.

- El ente certificador, el cual se encarga de la ejecución de la auditoría que permitirá a la organización obtener la certificación.

#### 4.2.7 Etapas y requisitos

A continuación, desde la Figura 5 hasta la Figura 25 se describen las etapas y los requisitos de este modelo. La etapa de Planificación cuenta con los siguientes lineamientos: compromiso de la alta dirección, responsabilidades del comité de equidad de género, diagnóstico organizacional con perspectiva de género, establecimiento de la política de equidad de género, plan de acción para la implementación del MCEG y documentación. La etapa de Implementación contiene las ocho dimensiones anteriormente descritas. En la etapa de Verificación y Certificación los requisitos se agruparon en los siguientes ítems: monitoreo y control, cumplimiento legal, oportunidades de mejora, control de registros, auditoría interna y externa. Finalmente, en la etapa de Mejora se encuentran los requisitos de mejora continua.

<b>Compromiso de la alta dirección</b>	
<b>Planificación</b>	1. Asegurar que la alta dirección de la organización se comprometa con el cumplimiento del modelo.
	2. Conformar un comité de equidad de género con personal de la organización.
	3. Nombrar al responsable del comité de equidad de género.
	4. Facilitar y dotar al comité de equidad de género con recursos necesarios para la implementación del MCEG.
	5. Difundir al personal de todas las áreas de la organización la creación del comité de equidad de género, sus representantes, funciones y responsabilidades.
	6. Establecer, redactar, aprobar, documentar y difundir una política de equidad de género, alineados con las políticas organizacionales.

Figura 5. Etapa de planificación: Compromiso de la alta dirección.

<b>Responsabilidades del Comité de Equidad de Género</b>	
<b>Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el cumplimiento de los requisitos.</li> <li>2. Realizar y vigilar la aplicación de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género.</li> <li>3. Organizar reuniones periódicamente para revisar el cumplimiento de los requisitos.</li> <li>4. Elaborar registros de la realización de las revisiones hechas por la alta dirección.</li> <li>5. Analizar los resultados de las auditorías internas y externas.</li> <li>6. Evaluar la política de equidad de género respecto al entendimiento y conocimiento del personal y su efectividad en la difusión.</li> </ol>

*Figura 6.* Etapa de planificación: Responsabilidades del Comité de equidad de género.

<b>Diagnóstico organizacional con perspectiva de género</b>	
<b>Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que el diagnóstico organizacional con perspectiva de género se realice periódicamente por el comité de equidad de género.</li> <li>2. Asegurar que toda la información recolectada y analizada por el diagnóstico se desagregue por género.</li> <li>3. Elaborar y documentar un reporte del diagnóstico de la organización.</li> </ol>

*Figura 7.* Etapa de planificación: Diagnóstico organizacional con perspectiva de género.

<b>Establecimiento de la Política de Equidad de Género</b>	
<b>Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la equidad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres.</li> <li>2. Combatir la discriminación de género.</li> <li>3. Defender los derechos humanos del personal.</li> <li>4. Establecer medidas específicas para prevenir, atender y sancionar cualquier tipo de acoso sexual y hostigamiento laboral.</li> <li>5. Cumplir la normativa legal en equidad de género.</li> <li>6. Promover la armonía de la vida laboral con la vida personal y familiar del personal.</li> </ol>

*Figura 8.* Etapa de planificación: Establecimiento de la política de equidad de género.

<b>Plan de Acción para la implementación del MCEG</b>	
<b>Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un cronograma que indique tiempos, responsables y avances de la implementación del MCEG.</li> <li>2. Definir objetivos organizacionales en equidad de género que serán específicos, medibles, alcanzables, realizables y con tiempos definidos.</li> <li>3. Establecer un procedimiento efectivo para que la alta gerencia con el apoyo del comité de equidad de género puedan asegurar el cumplimiento de los requisitos del MCEG en todo el personal de la organización.</li> <li>4. Asegurar que los objetivos y el plan de acción sean congruentes con los resultados del diagnóstico organizacional.</li> </ol>

*Figura 9.* Etapa de planificación: Plan de acción para la implementación del MCEG.



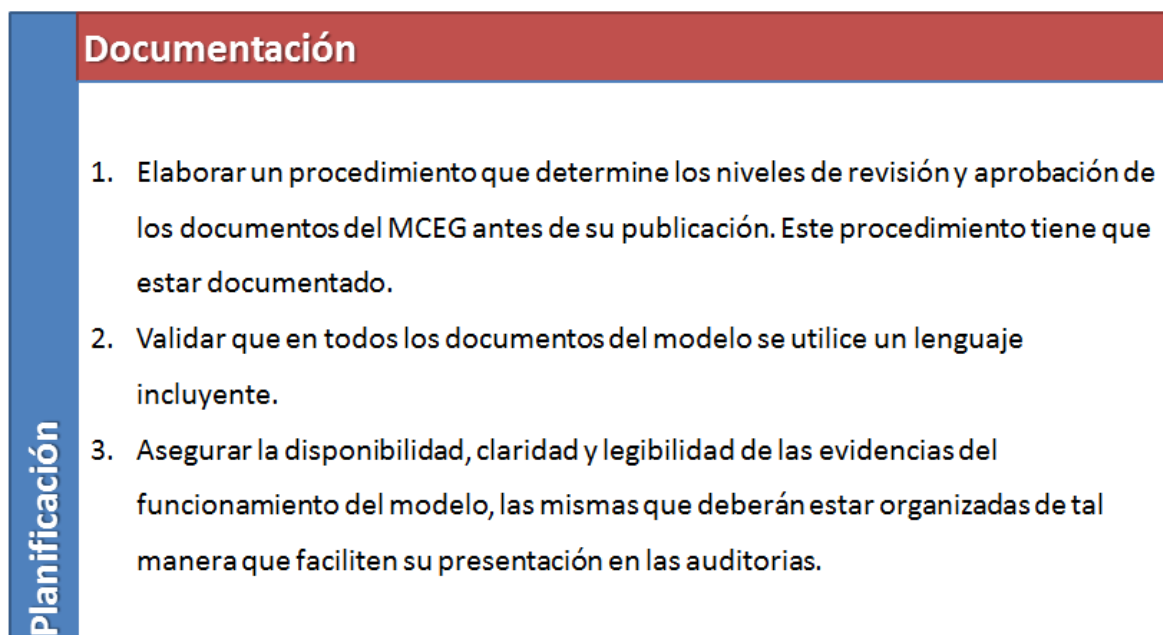


Figura 10. Etapa de planificación: Documentación.

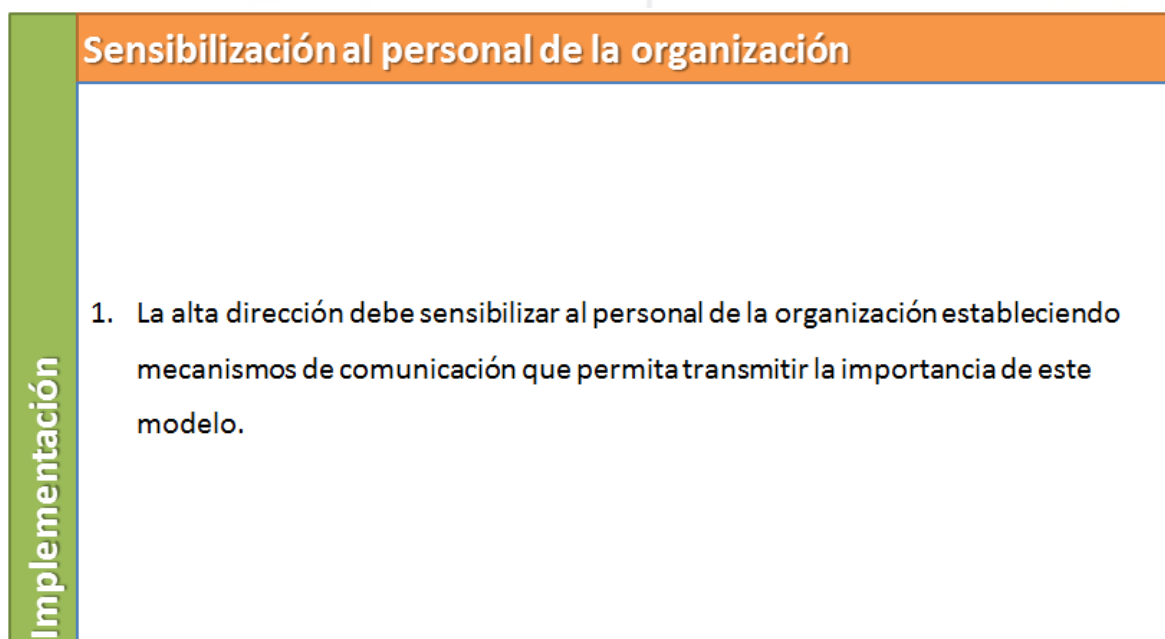


Figura 11. Etapa de implementación: Sensibilización al personal de la organización.

Aplicación de los requisitos de Reclutamiento y Selección	
Implementación	1. Contar con un procedimiento documentado que describa los parámetros para el reclutamiento y selección.
	2. Asegurar que las empresas no soliciten exámenes de VIH, embarazo o gravidez a los aspirantes.
	3. La convocatoria para la plaza debe indicar de manera explícita para mujeres y hombres.
	4. Evitar utilizar el término deseable para varones o mujeres.
	5. Evitar un lenguaje sexista en los avisos de convocatoria.
	6. Contar un procedimiento de evaluación sin ponderar el género.
	7. Evitar la ocupación de puestos de manera tradicional de acuerdo al sexo.

*Figura 12.* Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de reclutamiento y selección.

Aplicación de los requisitos de Promoción y Desarrollo Profesional	
Implementación	1. Asegurar que hombres y mujeres tengan acceso a la misma información de promoción y ascenso.
	2. Contar con un procedimiento documentado explícito que asegure que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades a promociones y ascensos.
	3. Contar con un procedimiento documentado de evaluación de desempeño del personal sin distinción entre mujeres y hombres.

*Figura 13.* Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de promoción y desarrollo profesional.

Aplicación de los requisitos de Capacitación	
<b>Implementación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un procedimiento documentado que identifique las necesidades de capacitación del personal.</li> <li>2. Establecer programas de capacitación para mujeres y hombres.</li> <li>3. Comunicar a todo el personal los programas de capacitación disponibles.</li> <li>4. Capacitar en temas de género a todo el personal.</li> </ol>

*Figura 14.* Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de capacitación.

Aplicación de los requisitos de Remuneración y Salario	
<b>Implementación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un procedimiento con criterios objetivos de evaluación a hombres y mujeres para remuneraciones.</li> <li>2. Garantizar que los salarios para el personal con funciones o responsabilidades similares sean los mismos.</li> <li>3. Velar por la transparencia en la comunicación hacia el personal respecto al detalle de sus ingresos cuando el personal lo soliciten.</li> </ol>

*Figura 15.* Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de remuneración y salario.

Aplicación de los requisitos de Vida familiar y laboral	
<b>Implementación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que tanto hombres y mujeres no pierdan su posición o cargo ante licencias por temas de maternidad o paternidad.</li> <li>2. Establecer beneficios relacionados al balance que debe existir entre la vida familiar y laboral del personal asegurando la flexibilidad de horarios y los permisos para atender responsabilidades familiares y personales.</li> <li>3. Como parte de la flexibilización de horarios, se deben promover acuerdos para que hombres y mujeres puedan desarrollar sus actividades fuera del centro de labores para atender en paralelo responsabilidades de maternidad o paternidad.</li> <li>4. Asegurar se establezca un lactario para la tranquilidad de las madres con infantes lactantes.</li> <li>5. Difundir toda la información relacionada a licencias y permisos así como los criterios establecidos para otorgarlos.</li> </ol>

Figura 16. Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de vida familiar y laboral.

Aplicación de los requisitos de Acoso sexual y laboral	
<b>Implementación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer procedimientos para recibir, investigar, realizar el seguimiento y sancionar casos de acoso sexual.</li> <li>2. Aplicar los principios de imparcialidad, confidencialidad, neutralidad e independencia en la resolución de las quejas o denuncias sin discriminar el género.</li> <li>3. Brindar capacitaciones referentes al acoso sexual y violencia contra hombres y mujeres.</li> <li>4. Establecer una línea de denuncia para manifestar actos indebidos, malas prácticas, acosos sexuales, hostigamientos y otros.</li> </ol>

Figura 17. Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de acoso sexual y laboral.

Aplicación de los requisitos de Ambiente laboral y salud	
Implementación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa no asignará actividades a sus colaboradores por tradición en roles de género.</li><li>2. Fomentar e incentivar las pausas activas a todo el personal mediante campañas periódicas.</li><li>3. Establecer campañas de salud referentes a detección temprana de enfermedades particulares de hombres y mujeres.</li><li>4. Asegurar que el personal no utilice imágenes o motivos sexistas en su área de trabajo.</li><li>5. Realizar actividades de recreación e integración sin discriminación de género.</li></ol>

Figura 18. Etapa de implementación: Aplicación de los requisitos de ambiente laboral y salud.

Aplicación de los requisitos de Comunicación no sexista	
Implementación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fomentar la sensibilización y comunicación con enfoque de género.</li><li>2. Utilizar imágenes y mensajes incluyentes y no sexistas en toda comunicación interna y externa a través de palabras u objetos que no expresen un sexo en particular.</li><li>3. Hacer uso de términos genéricos o colectivos que sustituyan palabras con una connotación alusiva a un sexo en particular.</li></ol>

Figura 19. Etapa de implementación: Comunicación no sexista.

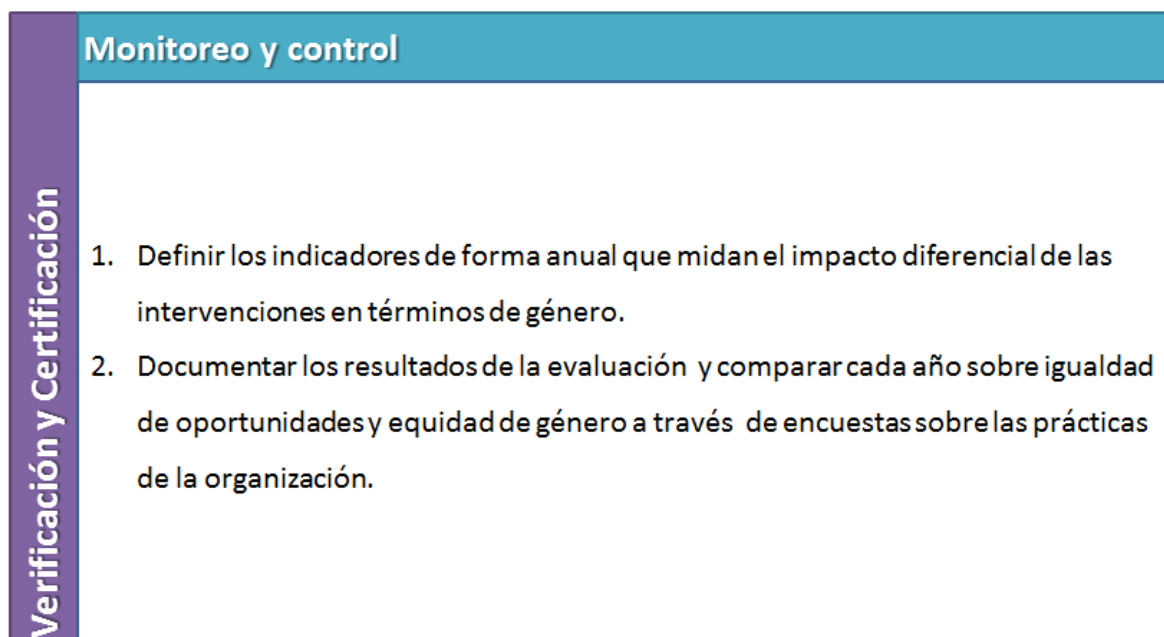


Figura 20. Etapa de verificación y certificación: Monitoreo y control.

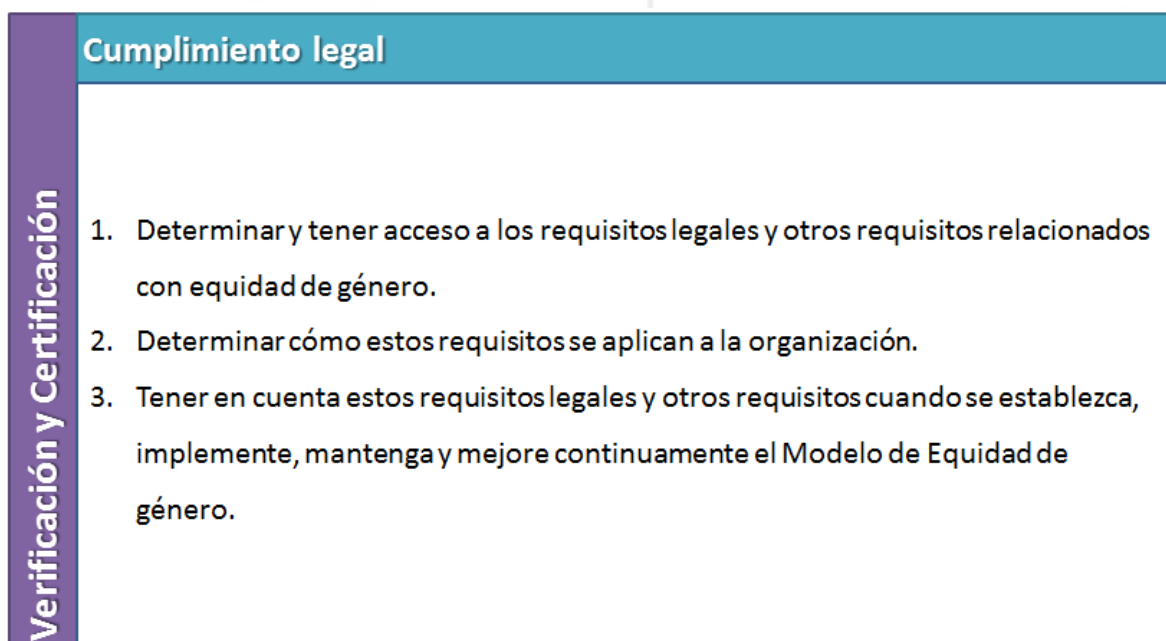


Figura 21. Etapa de verificación y certificación: Cumplimiento legal.



Oportunidades de mejora	
Verificación y Certificación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cerciorarse que hombres y mujeres tomen parte en la determinación de los criterios de evaluación.</li><li>2. Evaluar la equidad de género de manera explícita; en términos de género.</li><li>3. Identificar y documentar un plan de acción para el cierre de cada una de las áreas de oportunidad encontradas en las auditorías internas y externas.</li><li>4. Asegurarse del cierre de la totalidad de las áreas de oportunidad encontradas en las auditorías internas y externas.</li></ol>

Figura 22. Etapa de verificación y certificación: Oportunidades de mejora.

Control de registros	
Verificación y Certificación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La organización elaborará un procedimiento documentado para controlar de manera periódica todos los registros generados del Modelo; así, definirá los controles necesarios para identificar, almacenar y disponer los registros generados.</li></ol>

Figura 23. Etapa de verificación y certificación: Control de registros.

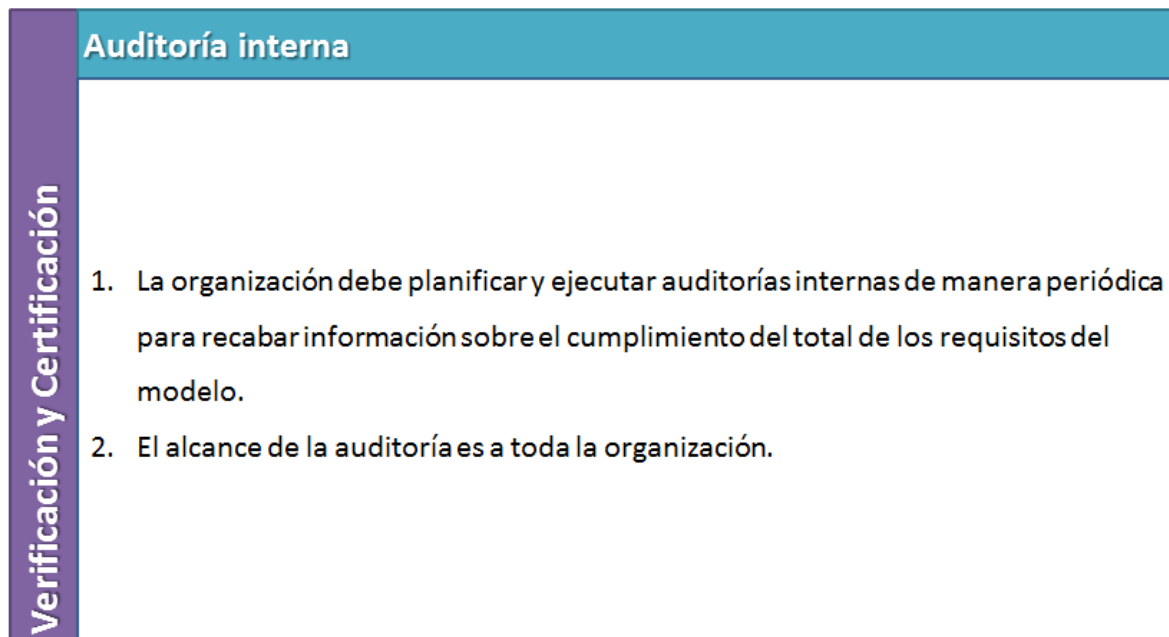


Figura 24. Etapa de verificación y certificación: Auditoría interna.

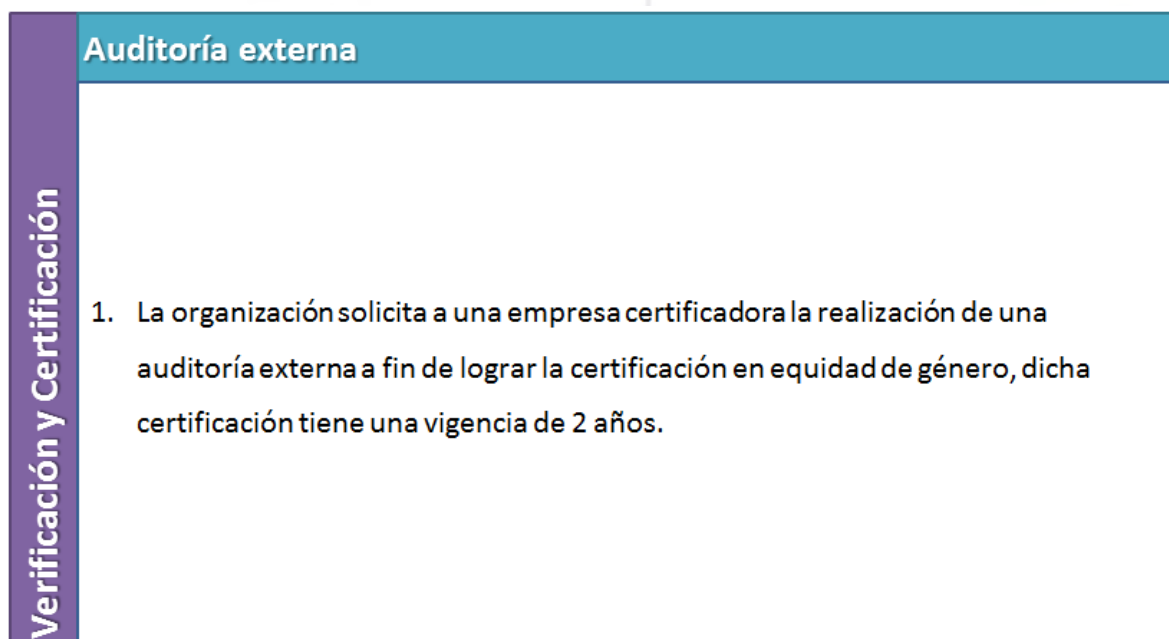


Figura 25. Etapa de verificación y certificación: Auditoría externa.

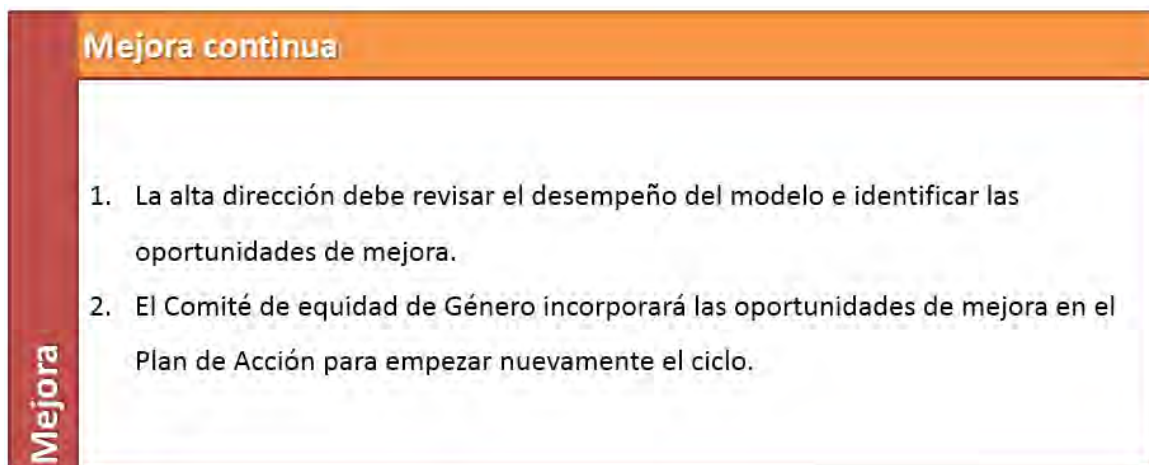


Figura 26. Etapa de mejora: Mejora continua.



Figura 27: Modelo de Certificación de Equidad de Género (MCEG).

#### 4.2.8 Consideraciones finales

Entre las consideraciones a tener en cuenta en la implementación del MCEG, se observaron las siguientes:

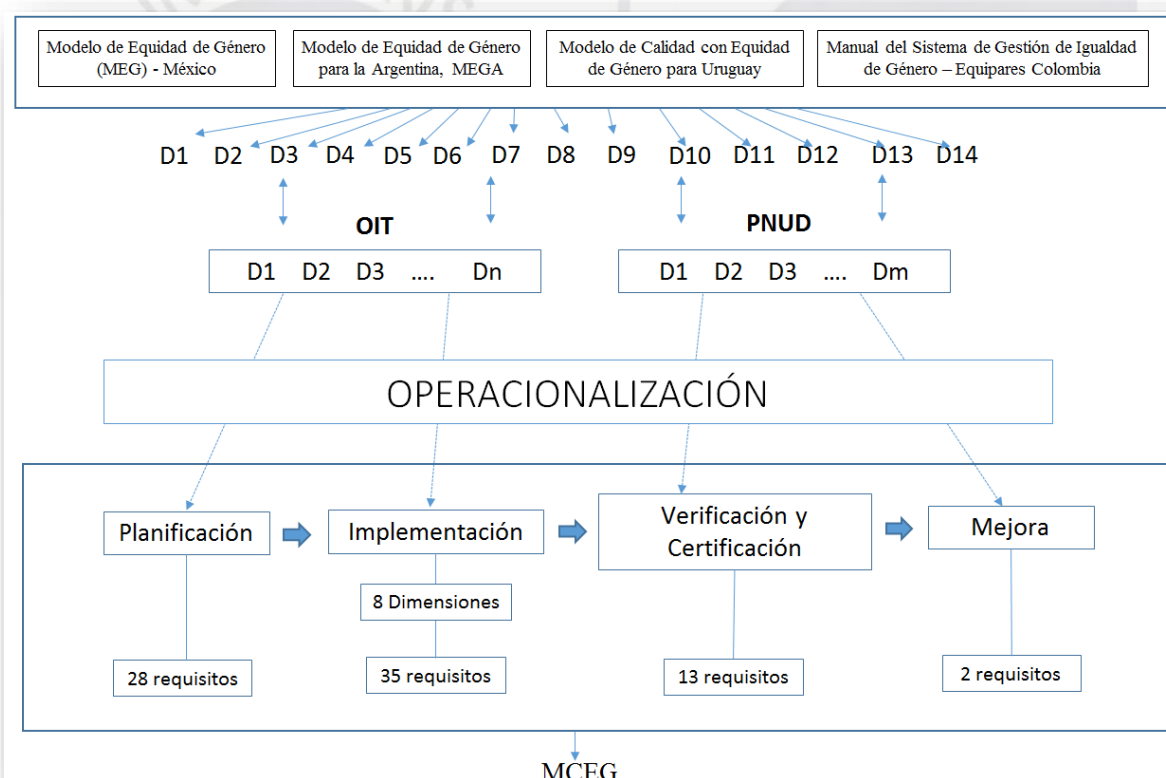
1. Para obtener la certificación, deben cumplirse todos los requisitos.
2. Es indispensable que la dirección general se encuentre comprometida con los objetivos del MCEG.
3. La empresa debe demostrar el tiempo en que las brechas de género fueron reducidas.
4. La certificación tiene una validez de dos años.
5. La empresa deberá desarrollar un Manual de sistema de gestión de equidad de género que establezca los procedimientos o instructivos para el cumplimiento de los requisitos.
6. Para medir el cumplimiento de los requisitos, la empresa establecerá un cronograma de auditorías donde participen todas las áreas de la organización. Así, en las auditorías se revisará el Manual de sistema de gestión de equidad de género, los auditores observarán los procedimientos asignados a cada área, de acuerdo con el requisito auditado, para comprobar que se realizó de manera correcta.
7. En el caso de que las auditorías determinen que uno o varios requisitos no fueron cumplidos, se programará una revisión adicional en otra fecha, hasta que se verifique su cumplimiento.

#### 4.2.9 Proceso de operacionalización

En la Figura 27 se muestra el proceso de operacionalización del MCEG. Se parte del conjunto de los cuatro modelos: Modelo de Equidad de Género (MEG)-México, Modelo de Equidad de Género para Argentina-MEGA, Modelo de Calidad con Equidad de Género para Uruguay y el Modelo de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES-Colombia. De ellos, se identificaron 14 dimensiones y requisitos de cada etapa, los cuales fueron contrastados con

los documentos de la OIT y del PNUD, para luego plasmarlos en las cuatro etapas del MCEG: Planificación, Implementación, Verificación y Certificación y Mejora. Así, se obtuvieron las ocho dimensiones y los requisitos correspondientes que forman parte del MCEG.

Para la selección de dimensiones se analizaron e investigaron los siguientes documentos: (a) Igualdad de Género en las Empresas – Cómo avanzar con un programa de certificación de Sistema de Gestión de Equidad de Género, el mismo que fue elaborado por el PNUD en el 2010 y el cual establece nueve ejes para una política de equidad de género; y (b) la Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras, elaborado por la OIT en 1975 pero vigente a la fecha, y que cuenta con 15 artículos. Ambos documentos sustentan la elección de las dimensiones del MCEG.



*Figura 28.* Proceso de Operacionalización del MCEG. Leyenda → D: Dimensiones de los modelos; OIT: Organización Internacional del Trabajo; PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; MCEG: Modelo de Certificación de Equidad de Género.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

A través del enfoque cualitativo, se respondió a las preguntas de investigación: ¿cuál debe ser la metodología que sirva como base metodológica para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú para el 2018?, ¿cuáles son los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género?, y ¿cuáles son las etapas que componen el modelo de certificación de equidad de género?

Las conclusiones del estudio sobre la metodología para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú son las siguientes:

1. Sobre la metodología para certificar la equidad de género en las empresas privadas del Perú:
  - a) De acuerdo con los diversos modelos de equidad de género de varios países en Latinoamérica, se elaboró un modelo propio para el Perú, que sirve como base metodológica para certificar la equidad de género, según el enfoque de la mejora continua.
  - b) El modelo diseñado abarca ocho dimensiones que, en conjunto, aseguran la igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres en las empresas privadas del Perú. Las dimensiones propuestas fueron: reclutamiento y selección, promoción y desarrollo profesional, capacitación, remuneración y salario, conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad social, acoso sexual y laboral, ambiente laboral y salud, y comunicación no sexista.
2. Sobre los requisitos aplicables a un sistema de gestión de equidad de género:
  - a) Se establecieron 78 requisitos del MCEG propuesto; al cumplirlos todos, la empresa puede certificar en equidad de género.



3. Sobre las etapas que componen el modelo de certificación de equidad de género:
  - a) Se utilizó el enfoque de mejora continua para determinar las etapas del modelo de certificación en equidad de género: planificación, implementación, verificación y certificación y mejora.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que propone el grupo en base a lo investigado en el presente trabajo son las siguientes:

- a) Debe existir una entidad que promueva y motive a las empresas privadas a interesarse en evaluar o analizar sus organizaciones respecto a brechas de género y además resalte la importancia de la implementación de un sistema de gestión en equidad de género que les permitirá ser más productivas y competitivas. Esto se puede lograr con un impulso que llegue desde el MIMP o desde una institución privada que se cree para tal fin.
- b) Se recomienda a las empresas privadas implementar el MCEG y divulgar los resultados finales con la finalidad de mostrar el nivel de productividad logrado y, como consecuencia de ello, la competitividad alcanzada, lo que se traducirá en mayores réditos. De esta manera, se logrará que otras empresas del sector, e incluso de otras industrias, muestren interés en implementar el MCEG.

Además, se plantea como recomendación, y como complemento al estudio realizado, una propuesta del que sería el proceso para obtener la Certificación de Equidad de Género; para ello, se recomiendan los siguientes pasos (Ver Figura 6):

- La organización que, de manera voluntaria, desee certificarse en equidad de género, en primera instancia se comunicará con el MIMP para manifestar dicha intención y adquirir el MCEG. Este primer acercamiento puede estar liderado por los responsables del área de recursos humanos de la organización.

- El MIMP asignará un consultor que asesorará a la organización en todo el proceso de implementación, hasta que considere que la organización se encuentra preparada para la auditoría con la certificadora.
- Una vez concluido el asesoramiento por parte del consultor asignado por el MIMP, la organización se comunicará directamente con la certificadora, la cual informará que cumplió con todos los requisitos del modelo y desea una auditoría con ellos.
- Tras la superación de las observaciones, se podrá entregar el sello de equidad de género.

Previamente a estos pasos, el ente certificador se encargará de la ejecución de la auditoría que permitirá a la organización obtener la certificación. Para cumplir con todo el proceso, la certificadora presentará al MIMP el Modelo de Certificación de Equidad de Género. El MIMP, al ser el responsable de coordinar y vigilar la aplicación de la Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, será el actor y el nexo principal entre la organización y la certificadora; de esa manera, el MIMP pondrá a disposición de las organizaciones que desean certificarse un registro de consultores expertos en el tema.

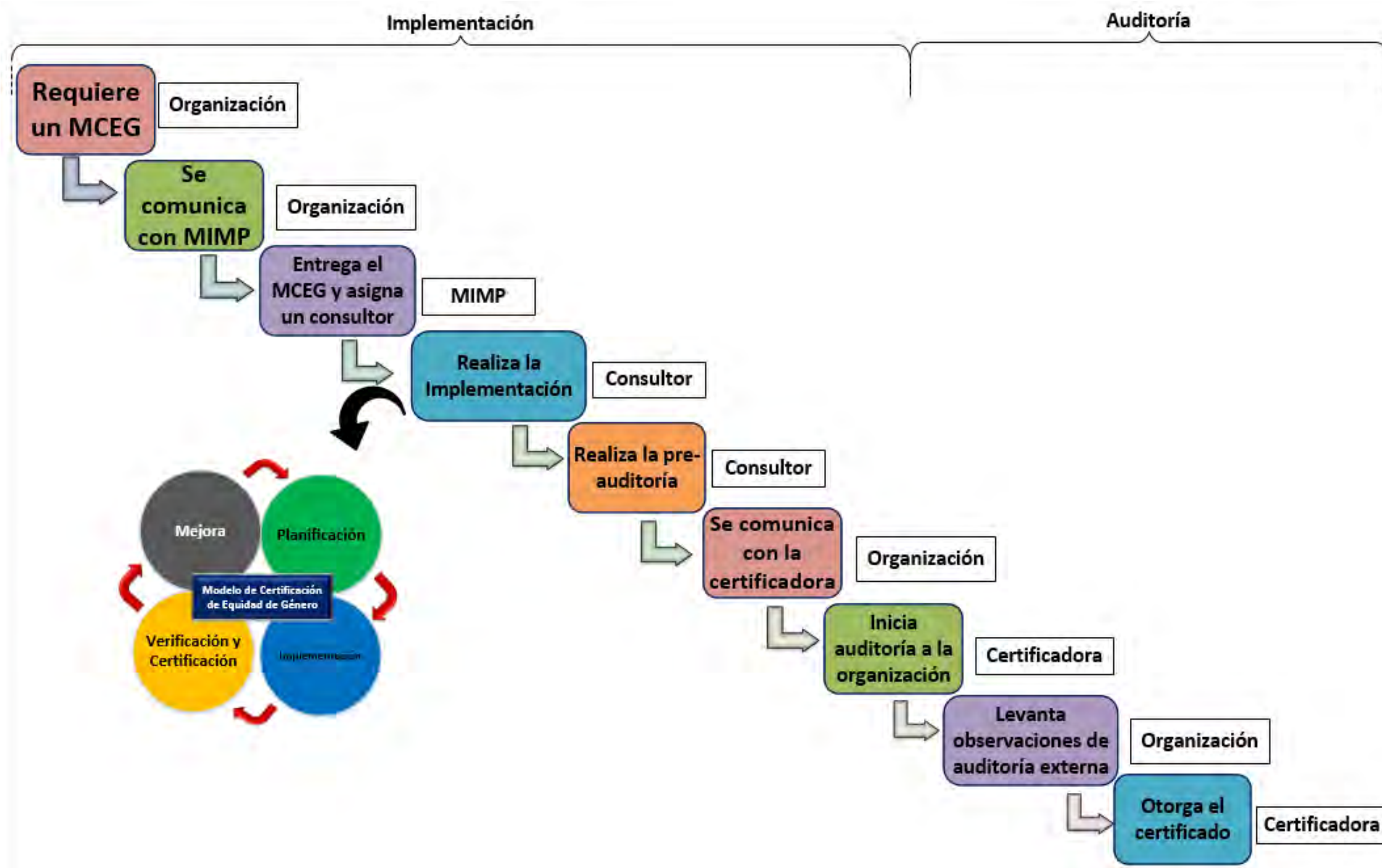


Figura 29. Propuesta del proceso para obtener la certificación de equidad de género.

## Referencias

- América Latina Genera. (2007). América Latina genera la ciudad del conocimiento. Recuperado de <http://www.americalinagenera.org>
- Alvarado, D. N. (2012). La investigación-acción: cartografía de su epistemología y científicidad cualitativa. *Aposta*, 53, 1-22. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/nanialva1.pdf>
- Aguilar, G., T. (2008). El sistema sexo-género en los movimientos feministas. *Amnis* [En línea], 8 | 2008. doi: 10.4000/amnis.537
- Banco Mundial, Desarrollo Social Latin America y el Caribe. (2010). *Argentina, Equidad de Género en el Sector Privado* (Reporte No. AAA46-AR). Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/743001468004199738/pdf/AAA460SPANISH010Box353763B01PUBLIC1.pdf>
- Carbajal, M. (2008, 6 de julio). Empresas con sello de igualdad. *Página/12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-107313-2008-07-06.html>
- Cossío, J. R. (2012). Inocular el virus de la equidad. Un programa jurídico para la equidad de género. *Debate Feminista*, 46, 173-186. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/42625600>
- Cuatrecasas, Ll. (2010). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Cujar, A. (2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128):350-355.
- Danper, Perú (2016). Rosario Bazán habla sobre la equidad de género en “Cinco preguntas a una empresaria líder del Perú”. Recuperado de [www.danper.com/blog/rosario-bazan-equidad-de-genero/](http://www.danper.com/blog/rosario-bazan-equidad-de-genero/)

- Di Candia, C. (2014). Avances en Equidad De Género. *Innotec Gestión*, 6, 94-98.
- Duarte, J. M., & García-Horta, J. B. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. *Revista CS*, 18, 107-158. doi: <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i18.1960>
- Economic Dividends for Gender Equality-EDGE (2016). The global business certification for gender equality, Brochure. Recuperado de <http://www.edge-cert.org/wp-content/uploads/2016/04/EDGE-Brochure-2016.pdf>
- Egido, I. & Haug, G. (2006). La acreditación como mecanismo de garantía de la calidad: tendencias en el espacio europeo de educación superior. *Revista Española de Educación Comparada*, 12, 81-112. Recuperado de <http://www.sc.ehu.es/sfwseec/reec/reec12/reec1203.pdf>
- EQUIPARES (2015). Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Recuperado de <http://equipares.org/wp-content/uploads/2015/08/Diagramacion-manual-equipares-1.pdf>
- García, D. (2015). *Metodología del trabajo de investigación. Guía práctica*. México, DF, México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Interamericana Editores.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2016). Perú: Brechas de Género 2016: Avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres-INMUJERES (2010). Compartiendo las mejores prácticas del Modelo de Equidad de Género: 2010. México. Recuperado de [cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101189.PDF](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF)



- Instituto Nacional de las Mujeres-INMUJERES (2012). Modelo de Equidad de Género MEG: 2012. Recuperado de <http://www.gob.mx/inmujeres/documentos/guia-del-modelo-de-equidad-de-genero-meg-2012>
- Instituto Nacional de las Mujeres-INMUJERES (2013). Modelo de “Calidad con equidad de género” Versión 2:2013. Recuperado de [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/25549/1/modelo\\_13febrero\\_.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/25549/1/modelo_13febrero_.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres-INMUJERES (2015). Organismos Certificados en el MEG vigentes hasta 2015. Recuperado de <https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/organismos-certificados-en-el-meg-vigentes-hasta-2015>
- Ley 28983. Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Congreso de la República (2007).
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Moen, R. (2016). The W. Edwards Deming Institute. *Foundation and History of the PDSA Cycle*. Recuperado de [https://deming.org/uploads/paper/PDSA\\_History\\_Ron\\_Moen.pdf](https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf)
- Núñez, M., & Vargas, A. (2012). *El rol de la capacitación institucional en la incorporación de la perspectiva de género y la política de equidad de género del Poder Judicial costarricense* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2012-01.pdf>
- Ochoa, E. R. (2015). *El ciclo de investigación del pensamiento estadístico relacionado con tablas de doble entrada. Un estudio con alumnos del segundo grado de educación primaria* (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.



Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6757/OCHOA QUIJADA EDITH EL CICLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ONU Mujeres-Centro de Capacitación (2017). Glosario de Igualdad de Género. Recuperado de <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=G&sortkey=&sortorder=asc>

Organización Internacional del Trabajo-OIT (1975). Declaración sobre la igualdad de oportunidades y de trato para las trabajadoras. En *Boletín Oficial*, Vol. LVIII, 1975. Serie A, núm. 1. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09648/09648%281975-A-1%29104-109.pdf>

Perrotta, V., Picasso, F., Fainstain, L., Gaudio, R., Sosa, A., Díaz, D. T., Acosta, M., Di Candia, C., Silva, G., & De Giuda, M. (2010). ¿Por qué un sello de calidad con equidad de género? *Innotec Gestión*, 2, 43-53. Recuperado de <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/10/9>

Plan Nacional de Igualdad de Género PLANIG 2012-2017 (2012). Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig\\_2012\\_2017.pdf](http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf)

Pittman, W. D., & Russell, G. R. (1998). The deming cycle extended to software development. *Production & Inventory Management Journal*, 39(3), 32-37.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2010). *Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*. Recuperado de [http://www.gemlac.org/attachments/article/315/manual\\_igualdad\\_de\\_genero\\_en\\_las\\_empresas.pdf](http://www.gemlac.org/attachments/article/315/manual_igualdad_de_genero_en_las_empresas.pdf)

Pungiluppi, J., Castro, M. E., & Muñoz-Boudet, A. M. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: el proceso de certificación GEM

- en América Latina y el Caribe (Los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana). *En breve*. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)
- Real Academia Española (RAE). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Rondán, L. (2015). ¿Construyendo una masculinidad “alternativa” desde la escuela peruana? Una aproximación a la socialización masculina del joven en un colegio limeño de orientación alternativa. *Debates en Sociología*, 41, 103-131.
- Rosales, R. (2007). Género, su disciplina. En G. Zabudovsky (Ed.). *Sociología y Cambio conceptual* (p. 187). México DF, México: Siglo XXI Editores.
- Sandin, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- World Bank (Julio, 2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas. *En Breve*. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)
- World Economic Forum (2016). *The Global Gender Gap Report*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Designs and Methods*. Londres, England: Sage Publications.

### Apéndice A: Check List de cumplimiento del MCEG

	Cumple	No cumple
<b>ETAPA DE PLANIFICACIÓN</b>		
<b>Compromiso de la alta dirección</b>		
¿Está comprometida la alta dirección con el cumplimiento del modelo?		
¿Está conformado el comité de equidad de género?		
¿Se ha nombrado al responsable del comité de equidad de género?		
¿Cuenta el comité de equidad de género con recursos necesarios?		
¿Se ha difundido al personal de todas las áreas de la organización la creación del comité de equidad de género, sus representantes, funciones y responsabilidades?		
¿Se ha establecido, redactado, aprobado y difundido la política de equidad de género, alineados con las políticas organizacionales?		
<b>Responsabilidades del Comité de Equidad de Género</b>		
El comité, ¿ha asegurado el cumplimiento de los requisitos?		
El comité, ¿ha realizado y vigilado la aplicación de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género?		
El comité, ¿ha organizado reuniones periódicamente para revisar el cumplimiento de los requisitos?		
El comité, ¿ha elaborado registros de la realización de las revisiones hechas por la alta dirección?		
El comité, ¿ha analizado los resultados de las auditorías internas y externas?		
El comité, ¿ha evaluado la política de equidad de género respecto al entendimiento y conocimiento del personal y su efectividad en la difusión?		
<b>Diagnóstico organizacional con perspectiva de género</b>		
¿Ha realizado el comité de equidad de género periódicamente diagnósticos organizacionales?		
¿Está desagregada por género toda la información recolectada y analizada por el diagnóstico?		

¿Se ha elaborado y documentado un reporte del diagnóstico de la organización?		
---	--	--

### **Establecimiento de la Política de Equidad de Género**

¿Promueve la política la equidad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres?		
¿Establece la política combatir a la discriminación de género?		
¿Defiende la política los derechos humanos del personal?		
En la política, ¿se establece medidas específicas para prevenir, atender y sancionar cualquier tipo de acoso sexual y hostigamiento laboral?		
¿Propone la política cumplir la normativa legal en equidad de género?		
¿Promueve la política la armonía de la vida laboral con la vida personal y familiar del personal?		

### **Plan de Acción para la implementación del MCEG**

¿Se ha elaborado un cronograma que indica tiempos, responsables y avances de la implementación del MCEG?		
¿Se ha definido objetivos organizacionales en equidad de género que sean específicos, medibles, alcanzables, realizables y con tiempos definidos?		
¿Se ha establecido un procedimiento efectivo para que la alta gerencia con el apoyo del comité de equidad de género pueda asegurar el cumplimiento de los requisitos del MCEG en todo el personal de la organización?		
¿Son los objetivos y el plan de acción congruentes con los resultados del diagnóstico organizacional?		

### **Documentación**

¿Se ha elaborado un procedimiento documentado que determine los niveles de revisión y aprobación de los documentos del MCEG antes de su publicación?		
¿Se ha validado que en todos los documentos del modelo se utiliza un lenguaje incluyente?		
¿Se ha asegurado la disponibilidad, claridad y legibilidad de las evidencias del funcionamiento del modelo?		

## **ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Sensibilización al personal de la organización**

¿Ha sensibilizado la alta dirección al personal de la organización estableciendo mecanismos de comunicación que permite transmitir la importancia de la equidad de género?		
--	--	--

### Aplicación de los requisitos de Reclutamiento y Selección

La organización, ¿cuenta con un procedimiento documentado que describe los parámetros para el reclutamiento y selección?		
¿Solicita la empresa exámenes de VIH, embarazo o gravidez a los aspirantes?		
Las convocatorias para las plazas, ¿indican explícitamente su orientación a mujeres y hombres?		
¿Se evita el uso del término deseable para varones o mujeres?		
¿Se evita un lenguaje sexista en los avisos de convocatoria?		
¿Se cuenta con un procedimiento de evaluación sin ponderar el género?		
¿Se evita la ocupación de puestos de manera tradicional de acuerdo al sexo?		

### Aplicación de los requisitos de Promoción y Desarrollo Profesional

¿Se asegura que hombres y mujeres tienen acceso a la misma información de promoción y ascenso?		
¿Se cuenta con un procedimiento documentado explícito que asegure que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades a promociones y ascensos?		
¿Se cuenta con un procedimiento documentado de evaluación de desempeño del personal sin distinción entre mujeres y hombres?		

### Aplicación de los requisitos de Capacitación

¿Se cuenta con un procedimiento documentado que identifica las necesidades de capacitación del personal?		
¿Está establecido programas de capacitación para mujeres y hombres?		
¿Se ha comunicado a todo el personal los programas de capacitación disponibles?		
¿Se capacita en temas de género a todo el personal?		

### Aplicación de los requisitos de Remuneración y Salario

¿Se ha establecido un procedimiento con criterios objetivos de evaluación a hombres y mujeres para remuneraciones?		
--	--	--

¿Se garantiza que los salarios para el personal con funciones o responsabilidades similares son los mismos?		
¿Se vela por la transparencia en la comunicación hacia el personal respecto al detalle de sus ingresos cuando éste lo solicita?		

### **Aplicación de los requisitos de Vida familiar y laboral**

¿Se asegura que tanto hombres y mujeres no pierden su posición o cargo ante licencias por maternidad o paternidad?		
¿Se establece beneficios relacionados al balance que debe existir entre la vida familiar y laboral del personal?		
¿Se promueve acuerdos de flexibilización de horarios para hombres y mujeres para atención de responsabilidades de maternidad o paternidad?		
¿Se cuenta con un lactario para la tranquilidad de las madres con infantes lactantes?		
¿Se difunde toda la información relacionada a licencias y permisos así como los criterios establecidos para otorgarlos?		

### **Aplicación de los requisitos de Acoso sexual y laboral**

¿Se ha establecido procedimientos para recibir, investigar, realizar el seguimiento y sancionar casos de acoso sexual?		
¿Se aplica los principios de imparcialidad, confidencialidad, neutralidad e independencia en la resolución de las quejas o denuncias sin discriminar el género?		
¿Se brinda capacitaciones referentes al acoso sexual y violencia contra hombres y mujeres?		
¿Se cuenta con una línea de denuncia para manifestar actos indebidos, malas prácticas, acosos sexuales, hostigamientos y otros?		

### **Aplicación de los requisitos de Ambiente laboral y salud**

¿Se asigna actividades al personal por tradición en roles de género?		
¿Se fomenta e incentiva las pausas activas a todo el personal mediante campañas periódicas?		
¿Se realizan campañas de salud referentes a detección temprana de enfermedades particulares de hombres y mujeres?		



¿Utiliza el personal imágenes o motivos sexistas en su área de trabajo?		
¿Se realiza actividades de recreación e integración sin discriminación de género?		

### Aplicación de los requisitos de Comunicación no sexista

¿Se fomenta la sensibilización y comunicación con enfoque de género?		
¿Se utiliza imágenes y mensajes incluyentes y no sexistas en toda comunicación interna y externa a través de palabras u objetos que no expresen un sexo en particular?		
¿Se hace uso de términos genéricos o colectivos que sustituyen palabras con una connotación alusiva a un sexo en particular?		

## ETAPA DE VERIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN

### Monitoreo y control

¿Se define indicadores de forma anual que miden el impacto diferencial de las intervenciones en términos de género?		
¿Se documenta los resultados de encuestas anuales al personal sobre prácticas de equidad de género?		

### Cumplimiento legal

¿Se determina y se tiene acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con equidad de género?		
¿Se determina cómo estos requisitos se aplican a la organización?		
¿Se tiene en cuenta los requisitos legales y otros requisitos cuando se establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el Modelo de Certificación de Equidad de género?		

### Oportunidades de mejora

¿Se cerciora que hombres y mujeres toman parte en la determinación de los criterios de evaluación?		
¿Se evalúa la equidad de género de manera explícita?		
¿Se identifica y documenta un plan de acción para el cierre de cada una de las oportunidades de mejora encontradas en las auditorías internas y externas?		
¿Se asegura el cierre de la totalidad de las oportunidades de mejora encontradas en las auditorías internas y externas?		

**Control de registros**

¿Se tiene elaborado un procedimiento documentado para controlar de manera periódica todos los registros generados del MCEG?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

**Auditoría interna**

¿Se planifica y ejecuta auditorías internas de manera periódica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

¿Está considerado como alcance de la auditoría a toda la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

**Auditoría externa**

La organización, ¿solicita a una empresa certificadora la realización de la auditoría externa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

<b>ETAPA DE MEJORA</b>
------------------------

**Mejora continua**

La alta dirección, ¿revisa el desempeño del modelo e identifica las oportunidades de mejora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

El Comité de Equidad de Género, ¿incorpora las oportunidades de mejora en el Plan de Acción para empezar nuevamente el ciclo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------