

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y
DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE EQUIDAD DE
GÉNERO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

ANGELICA MARIA AYALA MENDOZA

MARIA CECILIA CABREJOS DEL AGUILA

SANDRA MARGOTH SIMON FERNANDEZ

GRACE SOLANGE UGAZ ALARCON

Asesor: BEATRICE ELCIRA AVOLIO ALECCHI

Surco, Setiembre 2019

Agradecimientos

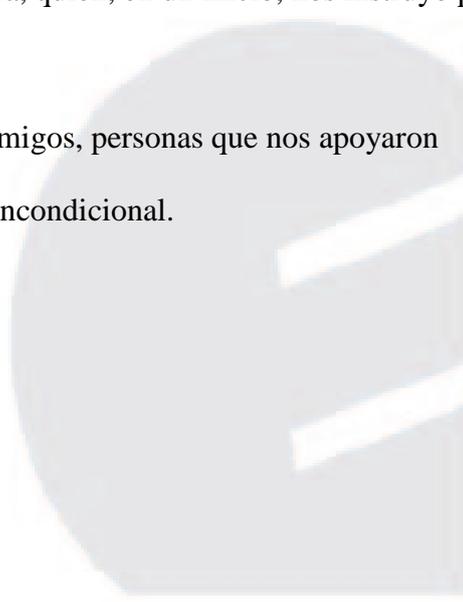
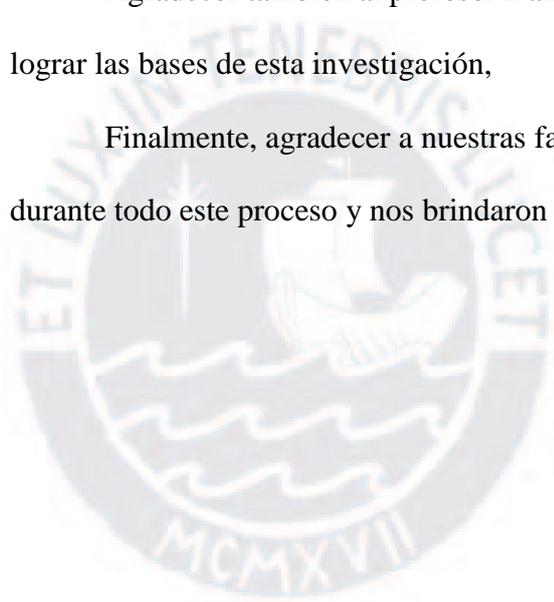
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Queremos agradecer de manera muy especial a nuestra asesora, Dra. Beatrice Avolio, por sus aportes y guía en el proceso de desarrollo del Proyecto de Tesis.

Así también, a todos los y las gerentes que participaron en las entrevistas, por su tiempo y disponibilidad para darnos testimonios valiosos que enriquecieron este trabajo.

Agradecer también al profesor Daniel Guevara, quien, en un inicio, nos instruyó para lograr las bases de esta investigación,

Finalmente, agradecer a nuestras familias y amigos, personas que nos apoyaron durante todo este proceso y nos brindaron su apoyo incondicional.



Dedicatorias

A Mamá Ruthy por velar por mí en todo momento, mis padres Ruth, Vicky y Eduardo, a quienes debo y les agradezco por tanto. A mi esposo Ricardo, a quien amo y admiro, gracias por confiar en mí; y principalmente a mis hijos Mateo y Adriana, cuyas vidas y sonrisas son mi mayor motivación e inspiración.

Angélica Ayala

A mi mamá, Mary, por su dulzura y comprensión y a mi papá Manuel, por su ejemplo y motivación de realizar esta maestría. A mis hermanos Mónica y Manuel, por su paciencia y aliento. Que la presente tesis inspire y contribuya a reducir la brecha de género en las organizaciones y en la sociedad.

Cecilia Cabrejos

A mi esposo, Guido, por su constante soporte, amor, confianza y admiración. A mi hijo Gabriel, por ser mi motivación, mi alegría y las fuerzas para seguir adelante. A toda mi familia, por toda su ayuda, paciencia, constancia y aliento. A mi grupo de tesis, porque juntas logramos nuestra meta y dejamos una ruta para seguir acortando la brecha de género.

Sandra Simón

A mi familia por todo el apoyo brindado; por motivarme a realizar la maestría, sus consejos y aliento a dar lo mejor de mí; y a los profesores por sus enseñanzas a lo largo de la maestría.

Solange Ugaz

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto, se describen cuáles son los lineamientos por considerar para la implementación de buenas prácticas de equidad de género, según los datos recogidos y opiniones obtenidas a través de entrevistas realizadas a la muestra. La finalidad de este estudio es definir criterios y consideraciones que sirvan de referencia y orientación a las empresas que no cuentan con un plan de equidad, o que ya están en proceso de implementarlo.

Este estudio se realizó considerando los siguientes objetivos: (a) indagar en la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género, (b) beneficios que perciben las empresas al implementar buenas prácticas de equidad de género, (c) detectar lecciones aprendidas, como consecuencia de las barreras que se hayan podido encontrar en el proceso de incorporación de buenas prácticas de equidad de género, y (d) detectar factores de éxito en el proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género. Para cumplir con los objetivos de la investigación, se estudiaron 18 casos, y se realizaron entrevistas en las distintas compañías. Los resultados demostraron que los elementos que se deben tomar en consideración para implementar buenas prácticas de equidad de género son, principalmente, los siguientes: soporte matricial, política de diversidad o equidad, ejes de acción, comité de diversidad, herramientas de identificación de necesidades, comunicación corporativa, capacitación y programas de equidad, prácticas de balance vida - trabajo, acoso sexual, prevención de violencia, e indicadores. Cabe mencionar que la violencia de género fue un elemento encontrado durante la investigación y que se considera relevante mencionarlo incluso cuando no fue considerado inicialmente.

Por lo antes mencionado, se busca compartir un modelo integrado con elementos que permitan la implementación exitosa de prácticas de equidad de género. De esta forma, más empresas podrán trabajar en pro de la equidad y bajo una estrategia de diversidad coherente.

Abstract

This project describes the guidelines to consider for the implementation of good practices of gender equity, based on the data and opinions taken in the interviews. The purpose of this study is to define criteria and considerations that serve as reference and guidance for the companies that do not have an equity plan or are already in the process of implementing it.

This study carried out the following objectives: (a) investigate the implementation and development of good practices of gender equity, (b) benefits that companies perceive when implementing good practices of gender equity, (c) detect lessons learned, as a consequence of the barriers they have found in the process of incorporating good practices of gender equity, and (d) detecting success factors in the process of implementing good practices of gender equity. To meet the objectives of the investigation, 18 cases were studied, and interviews were conducted in the different companies. The results showed that the elements that should be taken into consideration to implement good gender equity practices are, mainly, the following: the matrix guidelines, diversity or equity policy, action axes, diversity committee, needs identification tools, corporate communication, training and equity programs, practices of life-work balance, sexual harassment and violence prevention and indicators are the elements that should be taken at implementing good equity practices. It is important to mention that although gender violence is an element found during the investigation and that it was considered relevant, at the beginning it was not in the research.

Therefore, it is important to share an integrated model with elements that require the successful implementation of gender equity practices, so that more companies can work for equity and under a diversity strategy.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema.....	3
1.3. Propósito y Preguntas de la Investigación.....	4
1.4. Naturaleza de la Investigación.....	5
1.5. Marco Teórico.....	5
1.6. Definiciones Operacionales.....	7
1.7. Limitaciones de la Investigación.....	8
1.8. Delimitaciones de la Investigación.....	8
1.9. Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la literatura.....	10
2.1. Matriz de Revisión de la Literatura.....	10
2.2. Iniciativas Nacionales que Promueven la Equidad de Género.....	13
2.2.1. Ranking PAR.....	13
2.2.2. Somos Pares.....	14
2.2.3. Declaración de Lima.....	14
2.2.4. Great Place to Work (GPTW).....	14
2.2.5. Asociación de Buenos Empleadores.....	16
2.2.6. Mujeres de Cambio.....	16
2.2.7. Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (IEEE).....	17
2.3. Iniciativas Internacionales que Promueven la Equidad de Género.....	17

2.3.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – ONU	17
2.3.2. Programa de Igualdad de Oportunidades para la mujer (Consejo Nacional de Mujeres - Argentina)	17
2.3.3. Concurso: Iniciativas para Promover la Igualdad de Género en América Latina y el Caribe	18
2.3.4. HeforShe: Movimiento mundial de solidaridad de las Naciones Unidas por la igualdad de género	18
2.3.5. GEM: Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas .18	
2.4. Marco Legal Nacional.....	19
2.5. Marco Legal Internacional.....	20
2.5.1. Política de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre igualdad de género	20
2.5.2. Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (España).....	21
2.5.3. Plan Nacional de Políticas para Mujeres (Brasil)	22
2.6. Contexto Vinculado a la Equidad de Género.....	23
2.7. Estudios de Caso	25
2.7.1. Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas.....	25
2.7.2. Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género	30
2.7.3. Camino hacia la diversidad de género: Buenas Prácticas Empresariales	31
2.7.4. Inspirando casos de éxito en diversidad de género	32
2.8. Resumen.....	35
2.9. Conclusiones	35
Capítulo III. Metodología.....	37
3.1. Diseño de la Investigación	37
3.2. Población y Muestra	38
3.3 Consentimiento Informado	39

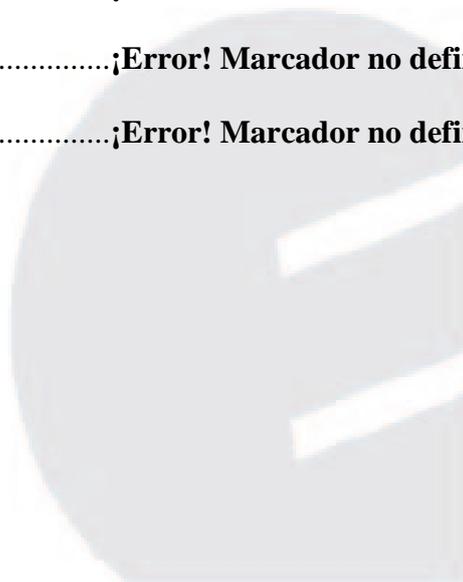
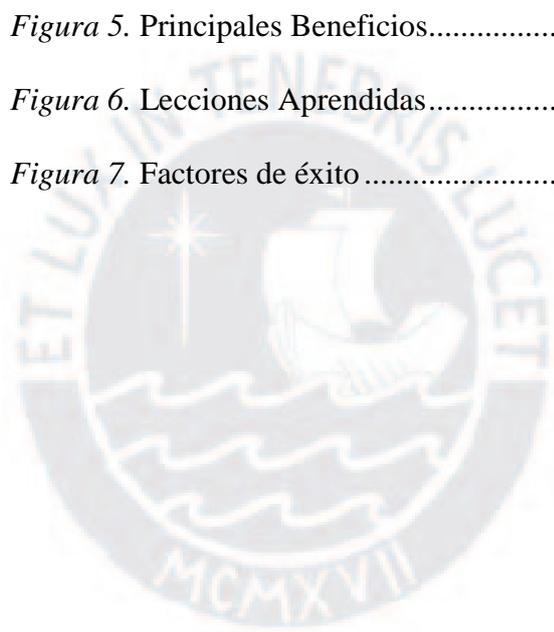
3.4. Instrumento de Investigación	39
3.5. Recolección de Datos.....	40
3.6. Análisis de Datos	41
3.7. Validez y Confiabilidad	41
3.8. Resumen.....	42
Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados.....	44
4.1. Perfil de las Empresas Informantes.....	44
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados	47
4.2.1. Indagar en la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género.....	48
4.2.2. Beneficios que perciben las empresas al implementar buenas prácticas de equidad de género.....	61
4.2.3. Detectar lecciones aprendidas, como consecuencia de las barreras que se hayan podido encontrar en el proceso de incorporación de buenas prácticas de equidad de género	66
4.2.4. Detectar factores de éxito en el proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género.	75
4.3. Lineamientos estratégicos para la implementación de buenas prácticas de equidad de género.....	80
Capítulo V. Conclusiones.....	84
Capítulo VI. Recomendaciones.....	88
Referencias.....	90
Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la nvestigación.....	98
Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio.....	100

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Buenas Prácticas de Great Place to Work</i>	15
Tabla 2. <i>Buena Práctica de Equidad de Género por Proceso</i>	29
Tabla 3. <i>Buenas Prácticas de Equidad de Género</i>	30
Tabla 4. <i>Datos de las Empresas Participantes</i>	45
Tabla 5. <i>Prácticas en Empresas Participantes</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. <i>Iniciativas o Programas de Equidad</i>	55
Tabla 7. <i>Beneficios de Balance Vida – Trabajo en Pro de la Equidad de las Empresas</i> <i>Entrevistadas</i>	56
Tabla 8. <i>Beneficios que Perciben las Empresas de la Implementación de Buenas Prácticas</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. <i>Lecciones Aprendidas de las Empresas en la Implementación de Buenas Prácticas</i>	67

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Declaración de Lima: principios de equidad de género e igualdad de oportunidades.....	7
<i>Figura 2.</i> Mapa de la literatura	12
<i>Figura 3.</i> Modelo integrado para la implementación exitosa de prácticas de equidad de género.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 4.</i> Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas..	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 5.</i> Principales Beneficios.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 6.</i> Lecciones Aprendidas.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 7.</i> Factores de éxito	¡Error! Marcador no definido.



Capítulo I: Introducción

A nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), comprometida con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su informe sobre la gestión de la mujer en el mundo empresarial, han tratado de impulsar a lo largo de los últimos años acciones vinculadas a la equidad de género. Asimismo, en el contexto nacional, leyes como la 28983 (Ley de Igualdad de Oportunidades) (Congreso de la República, 2007), y la 30709 (Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Hombres y Mujeres) (Diario Oficial El Peruano, 2017) están regulando y promoviendo acciones en beneficio de la equidad de género. Recientemente, la iniciativa denominada como Declaración de Lima promueve la implementación de buenas prácticas de equidad de género a través de la firma de un compromiso que estipula diez principios fundamentales (Confederación Nacional de Instituciones Privadas [Confiep], 2019).

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito dar visibilidad de los lineamientos estratégicos para la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género en empresas grandes en el Perú. Las empresas han sido elegidas por haber demostrado una notable participación en el ranking PAR (ranking de equidad de género en las organizaciones), *Great Place to Work*, Merco Perú, o por contar con una directiva (gerente general) mujer dentro de sus organizaciones. Asimismo, el estudio describe el contexto, dificultades y estrategias que han encontrado para su implementación.

1.1. Antecedentes

En los últimos años, se ha hecho evidente el interés de las organizaciones por promover la equidad entre hombres y mujeres, como consecuencia del gran potencial productivo femenino desaprovechado, y el importante beneficio económico y social que la igualdad de género conlleva (Avolio & Di Laura, 2016). Sin embargo, aún existen

importantes brechas de género en diferentes ámbitos: (a) solo el 48.5% de mujeres participan en la fuerza de trabajo en el mundo (OIT, 2018); (b) las mujeres solo representan el 24% de las posiciones de liderazgo en el mundo (Grant Thornton, 2018); (c) solo 4.2% de CEO son mujeres en Latinoamérica (OIT, 2017); y (d) existe un ratio de ingreso promedio entre mujer y hombre en el Perú de 0.64 (WEF, 2018).

Una de las organizaciones claves que promueve la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de las mujeres a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del milenio es la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esto ha permitido que la responsabilidad social orientada a la equidad o igualdad de género sea un objetivo prioritario en las empresas. La igualdad de género es considerada un derecho humano, además de que existen estudios que la identifican como esencial para el desarrollo económico y social de las organizaciones (Velasco, Aldamiz-Echevarría, Fernández de Bobadilla, Intxaurburu & Larrieta, 2013).

Como consecuencia, en diferentes países del mundo, se han definido leyes e iniciativas a favor de la equidad de género, las cuales concentran esfuerzos para reducir las brechas existentes. Entre ellas, resaltan los casos de España, Argentina y Brasil: (a) en España, se creó en el 2007 una ley que exige a las empresas que cotizan en bolsa contar con un 40% de mujeres en el directorio; (b) en Argentina, donde se creó en el 2014 el Consejo Nacional de Mujeres, con la finalidad de promover el fortalecimiento de la mujer y generar políticas públicas, y el Programa de Igualdad de Oportunidades para la Mujer en el Empleo, cuyo objetivo es fomentar la incorporación de la mujer en el mercado laboral; y (c) Brasil, donde se ha desarrollado un Plan Nacional de Políticas para Mujeres, la cual promueve el respeto a la diversidad e igualdad (Avolio & Di Laura, 2016).

En el Perú, en los últimos años, se han presentado diferentes iniciativas que muestran una preocupación por fomentar prácticas de equidad de género. Entre ellas, destacan tres: (a)

Somos Pares, la cual tiene como objetivo garantizar la equidad de oportunidades en hombres y mujeres profesionales, tanto en el sector público como privado (Villar, 2018); (b) Mujeres de Cambio, una iniciativa promovida y difundida en un artículo de RPP (Radio Programas del Perú) que concentra a diferentes organizaciones para impulsar la igualdad y mejorar como sociedad (2018); y (c) *Women in Power* del Institute of Electric and Electronic Engineering, que promueve la diversificación de liderazgo femenino y resalta la labor de las mujeres en la industria energética con el enfoque de igualdad y quebrantamiento de estereotipos (Bahramirad, 2018).

Frente a lo mencionado anteriormente, diferentes entidades alrededor del mundo han desarrollado guías de buenas prácticas con la finalidad de fomentar la réplica de aquellas buenas prácticas en otras organizaciones. Algunas de ellas son *Buenas prácticas para integrar equidad de género en las empresas* (Chillida & Guerra, 2008); *Camino hacia la diversidad de género, buenas prácticas empresariales* (OIT, 2017); y *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género* (Velasco et al., 2013).

1.2. Definición del Problema

En diversos países, existen leyes que buscan garantizar la equidad de género. En el Perú, en marzo de 2018, se aprobó la Ley 30709 (Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres) que indica que las organizaciones tomen acciones e implementen políticas que cumplan con los requisitos estipulados por la ley. Asimismo, existen diversas iniciativas, como, por ejemplo, la Declaración de Lima, que engloba un compromiso libre por parte de las organizaciones para trabajar acciones de equidad (Mujeres que transforman, 2018). Esto conlleva un reto para las empresas al implementar políticas o acciones a favor de ello, lo cual implica una importante gestión de cambio para lograr una adaptación en las organizaciones (Chillida & Guerra, 2008). Sin embargo, solo el 25% de transformaciones o implementaciones de cambio tienen éxito (Vega, 2017). En este contexto, diversas empresas

están buscando implementar buenas prácticas de equidad de género, ya sea por exigencias de nuevas leyes en el país o por razones reputacionales; sin embargo, estas prácticas no están siendo todavía compartidas entre las empresas para poder identificar aquellas de mayor impacto en los procesos de equidad de género.

1.3. Propósito y Preguntas de la Investigación

El propósito del estudio es brindar lineamientos estratégicos y una forma de trabajo planificada y sistemática que permita a las organizaciones dar un marco de gestión en la implementación de acciones vinculadas a la equidad de género, teniendo como base los diez principios de la Declaración de Lima.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Indagar en la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género de las empresas seleccionadas
- Identificar los beneficios percibidos en las organizaciones al implementar buenas prácticas de equidad de género.
- Detectar lecciones aprendidas, como consecuencia de las barreras que se hayan podido encontrar en el proceso de incorporación de buenas prácticas de equidad de género
- Detectar factores de éxito en el proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género

Las preguntas específicas de la investigación son las siguientes:

- ¿Cómo se ha llevado a cabo la implementación de las buenas prácticas de equidad de género en las empresas seleccionadas?
- ¿Cuáles son los beneficios que perciben las empresas al implementar buenas prácticas de equidad de género entre sus prácticas?

- ¿Qué barreras se han detectado en las empresas al llevar a cabo la implementación de prácticas de equidad de género?
- ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género en las empresas?

1.4. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación utiliza un enfoque cualitativo bajo el estudio de casos múltiples desde un diseño holístico para identificar los lineamientos estratégicos de buenas prácticas de equidad de género en las empresas (Yin, 2003). La guía de entrevista ha sido estructurada de acuerdo con las preguntas de investigación. La información fue codificada, categorizada y analizada utilizando el análisis temático. Esta es una forma de reconocimiento de patrones dentro de los datos con temas emergentes que se convierten en las categorías analizadas (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Los casos están centrados en empresas grandes en el Perú que han participado en el Ranking Par, Great Place to Work, y que son reconocidas por Merco Perú o tienen una directiva mujer en sus organizaciones.

1.5. Marco Teórico

El marco teórico del estudio está conformado por los principios propuestos por la denominada Declaración de Lima, la cual considera diez principios de equidad de género e igualdad de oportunidades. En la Declaración de Lima, se indica que este compromiso fue diseñado para acompañar y guiar a las empresas en el desarrollo de sus prácticas de responsabilidad social de género, los cuales surgen como consecuencia de una recopilación de las mejores prácticas de equidad de género, registradas a nivel internacional (Confiep, 2018). Como se mencionó, los principios indicados en la Declaración de Lima son diez; los cuales distintas empresas han aceptado como compromiso de incorporarlos en sus organizaciones. Los principios se detalladas a continuación:

(a) Promover la igualdad de género desde el nivel más alto de la organización, haciendo explícita, entre las políticas de la organización, la prohibición de cualquier práctica discriminatoria en materia de empleo y ocupación; (b) impulsar medidas destinadas a incrementar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo e instancias de decisión; (c) eliminar los sesgos inconscientes de género al interior de la empresa, de forma que se construya una cultura organizacional en la que todas las personas puedan desarrollar su potencial, incluidas también las comunicaciones internas entre los colaboradores mediante un lenguaje que no sea sexista; (d) promover políticas que tiendan a una cultura de trabajo más inclusiva y flexible, que permita conciliar las responsabilidades personales, familiares y laborales; (e) contar con una política de tolerancia cero contra cualquier forma de violencia en el trabajo, sea física o verbal, que prevenga y sancione el acoso sexual; (f) asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en lo referente a remuneración, ascensos, y acceso a programas de entrenamiento y capacitación; (g) promover que los socios estratégicos de la organización desarrollen prácticas orientadas a lograr la igualdad de género en sus instituciones; (h) compartir prácticas exitosas de la organización en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer en el ámbito laboral; (i) fomentar una comunicación publicitaria no sexista, que reduzca los estereotipos de género y fomente el cambio de patrones socioculturales; (j) hacer público el compromiso de la organización con los principios de igualdad de género (Confiep, 2019, p.1).

A continuación, la Figura 1 ilustra los diez principios de equidad de género e igualdad de oportunidades que se encuentran dentro del marco de la Declaración de Lima, los cuales han servido como referente principal y guía de la presente investigación.

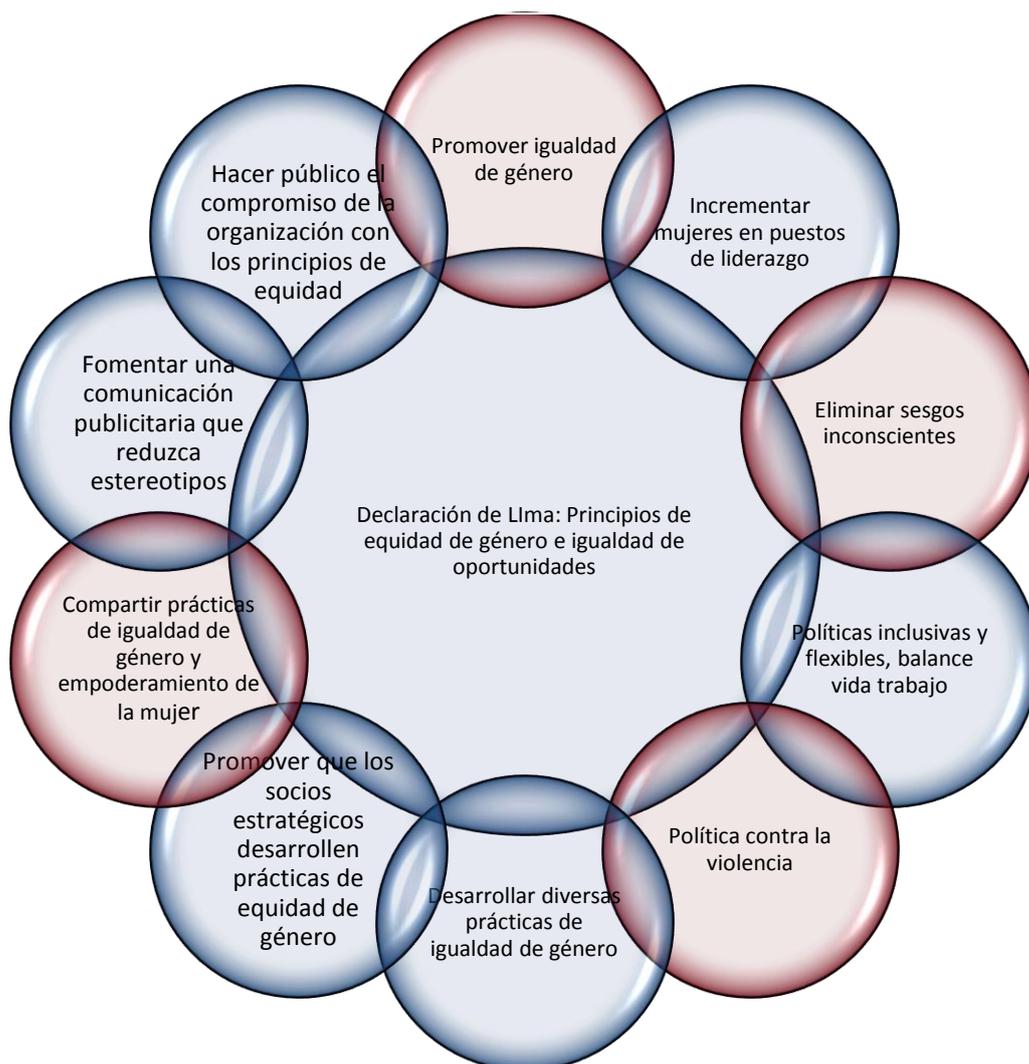


Figura 1. Declaración de Lima: Principios de equidad de género e igualdad de oportunidades
 Nota. Adaptado de Confiep (2019)

1.6. Definiciones Operacionales

- a) Buenas prácticas: práctica que “ha sido probada y validada y merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas” (FAO, 2015, p. 1).
- b) Igualdad de género: referente a la visibilidad, empoderamiento y participación del hombre y la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada (Council of Europe, 2004), así como aceptar y valorar las diferencias entre ambos sexos y su rol en la sociedad (Avolio & Di Laura, 2016).

- c) Equidad de género: “es 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” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [Mimp], sf, p.17).
- d) Lineamientos estratégicos. “Programa o plan de acción que rige a cualquier institución. (...) Un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización” (Montenegro, 2014, p. 30).

1.7. Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones del estudio son tres: (a) los resultados obtenidos son específicos y no pueden generalizarse a otras organizaciones de similares características, por ser una investigación cualitativa; (b) la información puede ser incompleta por políticas de confidencialidad en algunas de las organizaciones entrevistadas, y (c) existe escasez de investigaciones en el Perú sobre prácticas de equidad de género.

1.8. Delimitaciones de la Investigación

Las delimitaciones de la investigación son indicadas a continuación: (a) el estudio es realizado en empresas privadas en el Perú, (b) el estudio es realizado sobre la base de los principios establecidos en la Declaración de Lima, y (d) el estudio tomará en cuenta las empresas que son los mejores lugares para trabajar para mujeres según *Great Place to Work* 2018, que hayan participado en el ranking PAR, que se encuentren en Merco Perú o que tengan una directiva mujer en sus organizaciones.

1.9. Resumen

La escasa participación de mujeres en ambientes laborales y en altos cargos directivos en el mundo ha llamado la atención y preocupado a diferentes entidades. En consecuencia, se han creado iniciativas y leyes en pro de la equidad e igualdad de género. En el Perú, la reciente ley aprobada 30709, ley que prohíbe la discriminación salarial entre hombres y

mujeres, y la Declaración de Lima, la cual estipula 10 principios de equidad de género e igualdad de oportunidades, han creado un nuevo escenario empresarial, el cual necesita de una adecuada gestión para implementar políticas y/o iniciativas en las organizaciones según lo establecido por la ley o descritos en los principios de la Declaración.

Por esta razón, la presente investigación tiene como finalidad dar visibilidad de las buenas prácticas de equidad de género en las empresas peruanas tomando como base los 10 principios de la Declaración de Lima para su réplica. Asimismo, el presente trabajo tiene como objetivo indagar en el desarrollo de las implementaciones, identificar los beneficios percibidos por las empresas para realizar buenas prácticas de equidad de género, e identificar aquellas barreras y factores de éxito en la implementación de las buenas prácticas. Para recolectar esta información, se realizaron entrevistas en empresas privadas, peruanas y que se encuentren dentro del ranking de los mejores lugares para trabajar para mujeres en Great Place to Work 2018, ranking PAR, Merco Perú y empresas con CEO mujer.

Capítulo II: Revisión de la literatura

La equidad de género se ha tornado más relevante en la sociedad, debido a la popularidad que ha adquirido a nivel nacional e internacional por las diferentes iniciativas tanto públicas y privadas que se han presentado para beneficio de la sociedad y del mundo organizacional. Asimismo, el marco legal actual promueve de manera mandatoria estas prácticas en las empresas, lo cual promueve que estas organizaciones tomen medidas al respecto. El presente capítulo expone la revisión de literatura sobre el tema de estudio.

2.1. Matriz de Revisión de la Literatura

La Figura 2 corresponde a la Matriz de Revisión de la Literatura, la cual muestra los cinco temas principales de la investigación. Estos han sido definidos de acuerdo con la información leída e investigada:

- Iniciativas nacionales que promueven la equidad de género
- Iniciativas internacionales que promueven la equidad de género
- Marco legal
- Contexto vinculado a equidad de género
- Estudios de caso.

En relación con el primer tema, se encuentran las siguientes iniciativas nacionales:

- Ranking Par (PAR, 2018)
- Somos Pares (Indecopi, 2018)
- Declaración de Lima (Confiep, 2018)
- Great Place to Work (Great Place to Work, 2018)
- Asociación de Buenos Empleados (Amcham, 2018)
- Mujeres de Cambio (RPP, 2018)
- Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (IEEE) (Bahramirad, 2018)

- En relación con el segundo tema, se encuentran las siguientes iniciativas internacionales:
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2015)
- Programa de igualdad de oportunidades para la mujer (Instituto Nacional de Mujeres, 2018)
- Concurso: Iniciativas para promover la igualdad de género en América Latina y el Caribe (Banco Mundial, 2014),
- Heforshe (HeForShe, 2019),
- GEM: Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas (Pungiluppi, Castro & Muñoz-Boudet, 2010);
- En relación con el primer tema, se encuentran las siguientes iniciativas internacionales:

En relación con el tercer tema, el marco legal contempla el contexto nacional y el internacional. En el marco legal nacional, se encuentra la siguiente normativa: a) ley 28983 (Congreso de la República, 2007); b) normativa reguladora de mecanismos de elecciones para mejorar la participación política de mujeres, jóvenes y comunidades nativas (Congreso de la República, 2009); ley 29470 (Sistema Peruano de Información Jurídica [SPIJ], 2009); Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [Mimdes], 2010); Plan Nacional de Igualdad de Género (Mimp, 2016); Decreto Supremo N° 008-2016 (Mimp, 2016); Decreto Supremo n°005-2017 (Mimp, 2017); Ley 30709 (Diario Oficial El Peruano, 2017); y Decreto Supremo N°002-2018 (Diario Oficial El Peruano, 2018). Asimismo, en el marco legal internacional, se encuentran las siguientes leyes: (a) política de la OIT sobre la igualdad de género (OIT, 1999); (b) ley Orgánica 3/2007 (Boletín Oficial del Estado, 2007); y (c) Plan Nacional de Políticas para Mujeres (Mimdes, 2010).

En relación con el cuarto tema, entre el contexto vinculado a equidad de género se ha identificado lo siguiente:

- La tasa de participación laboral por género (OIT, 2018),
- La tasa de desocupación por género (OIT, 2018),
- La brecha salarial por género (OIT, 2017),
- Las empresas con por lo menos una mujer (Grant Thornton, 2018),
- Los factores que dificultan la participación de las mujeres en la alta dirección (Grant Thornton IBR, 2013),
- Las barreras para el ascenso de mujeres (Eagly & Carli, 2007)

Finalmente, desde el quinto tema, se detallan los siguientes estudios de caso:

- Buenas Prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas (Chillida & Guerra, 2008),
- Guía de buenas prácticas de Responsabilidad Social de Género (Velasco et al., 2013),
- Camino hacia la diversidad de género: Buenas prácticas empresariales (OIT, 2017),
- Inspirando casos de éxito en diversidad de género (PWC, 2014).

A continuación, la Figura 2 detalla los cinco temas que se desarrollarán durante el capítulo.



Figura 2. Mapa de la Literatura

2.2. Iniciativas Nacionales que Promueven la Equidad de Género

2.2.1. Ranking PAR

En Perú, durante los últimos años, han surgido iniciativas que promueven la equidad, lo que produce que cada vez sean más las organizaciones que participan y se suman a esta tendencia. Una de ellas es el Ranking PAR, encuesta que realiza anualmente Aequales, organización cuyo objetivo está orientado a reducir brechas de género a través del empoderamiento de las mujeres. Este ranking se realiza desde el 2015 en Colombia y Perú, y premia a las 10 empresas mejor rankeadas que participan de la encuesta (Aequales, 2018). Dicha encuesta se define bajo tres propósitos: (a) medición (evaluación anual de equidad de género), (b) difusión de las mejores prácticas en los diferentes medios y situación actual en términos de equidad y, (c) concientización (importancia de la equidad de género). La metodología que aplica el ranking PAR está enfocada en cuatro criterios cuyas principales conclusiones obtenidas en el reporte del 2018 fueron las presentadas a continuación:

- Gestión de objetivos (30%). Contiene preguntas que validan si las empresas realizan acciones orientadas a la equidad de género, y si cuentan con objetivos, políticas y/o estrategias que la promuevan.
- Cultura organizacional (25%). Contiene preguntas relacionadas a prácticas de balance de vida-trabajo, así como el contenido de comunicación inclusiva.
- Gestión del talento (25%). Contiene preguntas relacionadas con beneficios, capacitaciones, promociones, contrataciones y salarios con la finalidad de identificar aquellas compañías que promueven la capacidad de sus colaboradores.
- Estructura organizacional (20%). Contiene preguntas que buscan identificar las estructuras de las organizaciones, los niveles jerárquicos y su distribución por género.

Respecto a los resultados del ranking 2018, el estudio indicó que las tendencias de las organizaciones están orientadas a lo siguiente: a) protocolos o lineamientos contra el acoso sexual, (b) políticas o planes de equidad de género, (c) campañas para erradicar estereotipos, y (d) cuotas de género establecidas para cargos de alta dirección.

2.2.2. Somos Pares

Otra iniciativa que promueve Aequales es Somos Pares, cuyo propósito es reducir las brechas de género y empoderar a las mujeres. Esta iniciativa ha logrado agrupar a empresas peruanas de diferentes rubros que se han comprometido con estas tareas: (a) promover y respetar la equidad, así como la diversidad e inclusión; (b) trabajar acciones en pro de la equidad de forma interna pero también externa; y (c) compartir prácticas para que se den a conocer y puedan ser replicadas por otras organizaciones. Son 14 las empresas que se han sumado a este pacto en el 2018; Indecopi es la primera empresa del Estado en firmar y comprometerse con este relevante compromiso social (Indecopi, 2018).

2.2.3. Declaración de Lima

La Declaración de Lima es una iniciativa afín a Somos Pares, promovida por Confiep. El objetivo de esta declaración es generar un compromiso por la igualdad a través de lineamientos que deben tener en cuenta las organizaciones, y que puedan servir como guía para empresas públicas y privadas que buscan desarrollar estrategias de empoderamiento de la mujer en la vida laboral y sociedad en general. Esta guía se ha desarrollado tomando como base prácticas de nivel internacional y que están alineadas a iniciativas de ONU Mujeres, como “Pacto Global” y “Demos el paso por la igualdad de género”.

2.2.4. Great Place to Work (GPTW)

Es una organización que tiene como finalidad “ayudar a los clientes, a medir, a mejorar y a sostener la alta confianza a través del análisis de los resultados de la organización”. Desde el 2017, se ha enfocado en identificar los mejores lugares para trabajar

para mujeres; su principal propósito ha sido “reconocer el rol cada vez más protagónico de la mujer en las organizaciones de nuestro país”. Para que la empresa sea seleccionada como parte de la evaluación, se toma en consideración que 1/3 de la población de la organización sea mujer y que tenga un 70% de aceptación por parte de las mujeres de la organización en la encuesta Trust Index de Great Place to Work (Great Place to Work, 2018). Entre los principales hallazgos de la encuesta del 2018, se han identificado una serie de buenas prácticas identificadas, las cuales se observan en la Tabla 1.

Tabla 1

Buenas Prácticas de Great Place to Work

Empresa	Buenas Prácticas
Hilton	Plan de estudios sobre liderazgo para mujeres en Hilton University Disponible para todos los miembros de equipo corporativo
Natura	Programa de Liderazgo Femenino para mujeres identificadas como talento
Sodimac y Maestro	Programa de Vigilancia de la Mujer en edad Fértil y Gestante
Microsoft	Programa DigiGirls, programa orientado a mujeres jóvenes. Les permiten conocer las carreras de Tecnología, conversar con colaboradores de Microsoft, y participar en talleres de computación y tecnología.
JWMarriott	Programa de diversidad e inclusión, cuyo objetivo es brindar oportunidades para que “las mujeres trabajen en red y construyan relaciones de mentoría”.
Autodesk	Como parte del proceso de selección, se les presenta a las mujeres postulantes, mujeres embajadoras que ocupan puestos ejecutivos.
Flipp	Comunidad Lean – Inn, la cual promueve espacios para conversar sobre diversidad de temas entre ellos, el techo de cristal y se invita a hombres externos.
SAP	Programa de Aceleración de Excelencia, cuya finalidad es que el 25% de las posiciones de ejecutivos sean mujeres.
Hilton	Programa Excelencia en liderazgo, enfocado en desarrollar las habilidades de liderazgo, estrategia, negociación y comunicación a mujeres.

Nota. Adaptado de Great Place to Work (2018). *Mejores Organizaciones para Mujeres Edición*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>

2.2.5. Asociación de buenos empleadores

Otra iniciativa es la que promueve la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), la cual forma parte de la Cámara de Comercio Americana del Perú y tiene como propósito promover la Responsabilidad Social Laboral a través de la certificación ABE. Con la finalidad de promover buenas prácticas, ABE premia y reconoce a nivel nacional a aquellas organizaciones que cumplan con correctas prácticas laborales para erradicar así prácticas de informalidad. Cada año, ABE premia a las organizaciones en diferentes categorías como promoción de voluntariado de los trabajadores, inclusión, ética e integridad, vida saludable, entre otras. Así, sumándose al propósito de reducir brechas de género, en el 2018, ABE ha incorporado entre sus categorías de premiación a la Igualdad de género, con lo cual se premia a la empresa que cuenta con el plan más completo en favor de la igualdad entre hombres y mujeres, y cuyas actividades estén correctamente definidas en difusión, capacitación y compromiso de la organización (Amcham, 2018).

2.2.6. Mujeres de cambio

Es un foro creado y lanzado por primera vez en el 2018 por el Grupo RPP (Radio Programas del Perú), el cual ha sido creado para generar un espacio en el que se puedan discutir temas en pro de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En este foro, se analizan temas de igualdad para evidenciar las oportunidades y retos que tienen las mujeres en el ámbito social (salud, seguridad y libertad); económico (educación, empleo y emprendimiento); y político (participación, representación y acoso). En el 2018, RPP indicó que una población informada de forma adecuada “es una sociedad que elige su destino con una visión de futuro”. Es así como empresas de distintos sectores se han sumado a esta importante iniciativa, algunas de ellas como Lindley, Coca Cola, Pluspetrol. Adicionalmente, este foro cuenta con el respaldo de importantes entidades como la Unión Europea, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Confiep, Aequales, entre otros.

2.2.7. Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (IEEE)

Es una entidad que promueve alrededor del mundo la excelencia tecnológica a través de sus publicaciones, conferencias u otras actividades educativas. En Perú, se ha creado la Sección del Perú de la IEEE, cuyo objetivo es promover el desarrollo de la ingeniería Eléctrica, electrónica u afines para mantener la eficiencia técnica. A su vez, se ha formado el subgrupo Women in Power, una iniciativa que promueve la diversificación del liderazgo con mayor representatividad femenina a través de la educación, el avance profesional y las relaciones que se establezcan, por primera vez, para mujeres que laboren en el sector energético (Bahramirad, 2018).

2.3. Iniciativas Internacionales que Promueven la Equidad de Género

A nivel internacional, se han identificado diversas iniciativas que promueven la equidad de género, las cuales se explican a continuación:

2.3.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – ONU

En el 2015, la ONU aprobó la agenda 2030, que cuenta con 17 objetivos de desarrollo sostenible. El número cinco es la igualdad de género. El objetivo principal es lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. Se explica que la igualdad no es solo un derecho humano, sino que es la base para un mundo pacífico, próspero y sostenible. Adicionalmente, se indica que, al facilitar la igualdad, se impulsan economías sostenibles, y la sociedad y humanidad se benefician al mismo tiempo (Naciones Unidas, 2015).

2.3.2. Programa de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (Consejo Nacional de Mujeres - Argentina)

En Argentina, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, con el apoyo de la Presidencia de la Nación y el Instituto Nacional de las Mujeres, han desarrollado el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018 - 2020. Por medio de este plan, la igualdad deja de ser tarea exclusiva del Instituto de la Mujer, sino de todo el Estado

argentino. Tiene dos principales objetivos: ser una guía para la identificación, medición y evaluación de políticas, y ser una herramienta de transversalización de las políticas de género. Sus objetivos específicos son autonomía en la toma de decisiones, autonomía física, autonomía económica y transformación cultural (Instituto Nacional de Mujeres, 2018).

2.3.3. Concurso: Iniciativas para Promover la Igualdad de Género en América Latina y el Caribe

El Banco Mundial, a través del Concurso de Iniciativa para Promover la Igualdad de Género, invita a profesionales de América Latina y el Caribe a presentar sus experiencias a través de políticas, procesos o programas teniendo un impacto en una de estas tres áreas: (a) embarazo adolescente, (b) violencia de género y (c) participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones (Banco Mundial, 2014).

2.3.4. HeforShe: Movimiento Mundial de Solidaridad de las Naciones Unidas por la Igualdad de Género

HeforShe es un movimiento que invita a hombres y personas de todos los géneros a demostrar su solidaridad con las mujeres en defensa de la igualdad de género, trabajar juntos con mujeres para crear negocios, formar familias y contribuir al desarrollo de sus comunidades (HeForShe, 2019).

2.3.5. GEM: Modelo para Promover la Equidad de Género en Empresas y Agencias Públicas

El GEM es el Modelo de Equidad de Género desarrollado por el Banco Mundial. “El modelo busca aplicar una serie de buenas prácticas para garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito en el mercado laboral a hombres y mujeres” (p.1). Este modelo puede ser adoptado tanto por empresas del sector privado como por agencias de Gobierno. El GEM debe incluir acciones que promuevan la equidad de género en cinco áreas: (a) selección y contratación de personal; (b) desarrollo de carrera, capacitación y ascensos; (c) equilibrio

familiar-laboral; (d) prevención de acoso sexual; y (e) comunicación no sexista. Por otro lado, la adopción de modelo se hace en cuatro etapas: (a) autodiagnóstico (se autoevalúa la firma, se crea un comité interno, se imparte capacitación del modelo y una serie de buenas prácticas); (b) plan de acción (se diseña y ejecuta un plan de acción de acuerdo con los problemas identificados en la etapa de autodiagnóstico); (c) preauditoría (se analiza el progreso de la firma y se determina si está lista para pasar el proceso oficial de auditoría); y (d) certificación (al pasar satisfactoriamente el proceso de auditoría, se procede a otorgar la certificación GEM) (Pungiluppi, Castro & Muñoz-Boudet, 2010).

2.4. Marco Legal Nacional

En el marco legal peruano, existen una serie de iniciativas para promover la igualdad de oportunidades:

- La Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres N° 28983, la cual tiene por objetivo establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas para que las mujeres puedan gozar de igualdad de derechos, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía que impida la discriminación (Congreso de la República, 2007).
- La normativa que regula el mecanismo de elecciones para mejorar la participación política de mujeres, jóvenes y comunidades nativas (Congreso de la República, 2009).
- La Ley 29470, que modifica artículos de la Ley de Elecciones Regionales referente a la participación de mujeres en la política (SPIJ, 2009).
- El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (2006 - 2010), el cual presenta los lineamientos para promover el desarrollo social y humano, la equidad y la igualdad de oportunidades (Mimdes, 2010).

- El Plan Nacional de Igualdad de Género (2012 - 2017), el cual establece los lineamientos para la implementación de políticas con enfoque de género (Mimp, 2012).
- El Decreto Supremo N° 008-2016-MIMP que aprueba el “Plan Nacional Contra la Violencia de Género 2016 - 2021”. Promueve la prevención, investigación, sanción y erradicación de la violencia de género para disminuir las desigualdades sociales y las relaciones asimétricas de poder (Mimp, 2016).
- El Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP, el que indica la creación de entidades para la igualdad de género en los gobiernos regionales y el nacional (Mimp, 2017).
- La Ley N° 30709, que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, mediante categorías, funciones que promuevan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo (Diario Oficial El Peruano, 2017).
- El Decreto Supremo N° 002-2018-TR, que aprueba el reglamento de la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (Diario Oficial El Peruano, 2018).

2.5. Marco Legal Internacional

A nivel internacional, existen organizaciones que buscan promover la igualdad y/o equidad de género a través de políticas y/o leyes:

2.5.1. Política de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre igualdad de género

La OIT, considerada como la “única agencia tripartita de la ONU” debido a la participación horizontal entre gobiernos, colaboradores y empleados, tiene como finalidad “establecer normas de trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres” (OIT, s.f.). En 1999, este organismo creó la

política que busca la “igualdad entre los sexos e incorporaciones de género en la Oficina Internacional del Trabajo”, la cual estableció lo siguiente: (a) que, para el 2010, en el ámbito personal, el 50% de los colaboradores fueran mujeres en la categoría de servicios orgánicos; adicionalmente, solicitó equilibrio entre las posiciones de altos funcionarios entre hombres y mujeres, y se adoptaron medidas en búsqueda de un balance entre la vida familiar y laboral para ambos sexos; (b) considerar como parte de los objetivos estratégicos la igualdad de género y su desarrollo, y asegurar la incorporación de las actividades en favor a la igualdad entre los sexos en toda la organización; y (c) robustecer las disposiciones institucionales para la incorporación de las consideraciones de género y revisar los mecanismos ya existentes para realizar los ajustes necesarios (Manual de la Red de Género de la OIT, 2008).

2.5.2. Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (España)

El 22 de marzo del 2007, se promulgó la Ley Orgánica 3/2007, la cual busca erradicar cualquier comportamiento discriminatorio entre el hombre y la mujer, y asegurar la igualdad a través de políticas activas que impacten en todos los ámbitos de la sociedad. En 2007, el Boletín Oficial del Estado indicó que esta ley comprende:

- El principio de igualdad y la tutela contra la discriminación: En el ámbito laboral, se aplica tanto en el sector público como privado la no discriminación, la igualdad de oportunidades y trato en el acceso al empleo, promociones, formación profesional, condiciones de trabajo, y participación en organizaciones sindicales. Adicionalmente, se prohíbe cualquier tipo de acoso sexual, discriminación por embarazo o maternidad.
- Políticas públicas para la igualdad: Se enfatiza la mayor participación de la mujer en distintos cargos, la adopción de medidas necesarias para erradicar la violencia de género y/o familiar, el balance entre vida y trabajo, para impactar en la vida

personal y profesional de ambos sexos; adicionalmente, se busca fomentar la “corresponsabilidad en las labores domésticas y la atención a la familia”.

- Igualdad y medios de comunicación: busca transmitir una imagen igualitaria, no sexista.
- El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades: Busca aumentar la participación de mujeres en el ambiente laboral, fomenta la elaboración y aplicación de planes de igualdad, el balance entre la vida laboral y familiar en ambos sexos, y tomar medidas para prevenir el acoso sexual.
- El principio de igualdad en el empleo público: establecer medidas para eliminar cualquier tipo de discriminación o diferencia entre sexos.
- Igualdad de trato en el acceso a bienes y servicios, y suministro
- La igualdad en la responsabilidad social de las empresas: hacer responsabilidad social teniendo en consideración la igualdad de géneros.
- Disposiciones organizativas: la existencia de la comisión interministerial que asegura que se adopten medidas para los distintos departamentos ministeriales que garanticen el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres.

2.5.3. Plan Nacional de Políticas para Mujeres (Brasil)

En el 2005, establecen en Brasil el Plan Nacional de Políticas para Mujeres, el cual define las políticas y líneas de acción para la promoción de la igualdad de género en la vida de mujeres brasileñas. El presente plan está estructurado con cuatro áreas estratégicas: autonomía, igualdad del trabajo y ciudadanía; educación inclusiva y no sexista; salud de las mujeres, derechos sexuales y derechos reproductivos; y combate a la violencia contra las mujeres.

Con respecto al ámbito laboral, las prioridades para la autonomía, igualdad del trabajo y ciudadanía son: (a) ampliar el acceso de las mujeres al mercado de trabajo; (b) promover la

autonomía económica y financiera de las mujeres; (c) promover relaciones de trabajo no discriminatorias, con equidad salarial y de acceso a cargos de dirección; (d) garantizar el cumplimiento de legislación en el ámbito del trabajo doméstico; (e) ampliar el ejercicio de la ciudadanía de las mujeres.

2.6. Contexto Vinculado a la Equidad de Género

En los últimos 20 años, se ha visto una evolución positiva para la situación de la mujer en el mundo laboral y la igualdad de género en la sociedad. Existen más mujeres instruidas y que participan en el mercado laboral (OIT, 2017); prueba de ello es el aumento de la tasa de participación laboral en catorce puntos porcentuales entre 1990 y 2018 (Cepal, 2001).

Adicionalmente, existe una mayor conciencia de la importancia de la igualdad de género: la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y las diferentes iniciativas que los líderes mundiales están adoptando lo sustentan. Por otro lado, “cada vez existe mayor evidencia que las empresas que fomentan la diversidad de género acrecientan resultados más rápido que las empresas que no lo hacen” (OIT, 2017, p.5). Asimismo, las empresas con un liderazgo femenino más fuerte generan una rentabilidad del capital del 10.1% anual frente a un 7.4% de las empresas sin dicho liderazgo; adicionalmente, se enfatizó que las empresas sin diversidad de género en la junta directiva enfrentan mayores controversias relacionadas con la gobernanza (Eling, Marshall, Rallis & Moscardi, 2015). No obstante, pese al progreso logrado, aún existe una brecha significativa entre sexos (OIT, 2018): a) la tasa de participación laboral femenina en América latina es de 51.5% versus una masculina de 77.1% (OIT, 2018); b) la tasa de desocupación es de 6.8% en hombres y 9.5% en mujeres de América Latina (OIT, 2018); c) existe una brecha salarial de 14.5% en el 2015, y se ha logrado una reducción significativa en comparación con el 20.5% del 2005 (OIT, 2017). Sin embargo, en el Perú, la brecha es aún mayor, ya que la diferencia es de 29.2%

(OIT, 2017); d) se cuenta con el 65% de empresas con por lo menos una mujer en la alta dirección en América Latina (Grant Thornton, 2018); y e) solo el 30% de mujeres se encuentran en cargos senior ocupados por mujeres en comparación con 20% del 2017 en América Latina (Grant Thornton, 2018).

Asimismo, existen varios factores que dificultan la participación de las mujeres en puestos de alta dirección: (a) factores culturales relacionados con que “el hombre es el jefe”, (b) los puestos de alta dirección requieren horarios exigentes y constantes viajes, por lo que necesitan un apoyo en sus hogares para el cuidado de los hijos; (c) existen altas expectativas sobre las mujeres: su vestir, desempeño, balance vida y trabajo (Grant Thornton IBR, 2013). Sumado a ello, también existen barreras para el ascenso de mujeres: (a) *glass ceiling*, barrera invisible que detiene el progreso de la mujer, por factores culturales, estereotipos, actitudes frente al género; (b) *glass border* indica que las mujeres no son promovidas por la falta de experiencia internacional, ya que las mujeres casadas no buscan la internalización de sus carreras; (c) encontrar un estilo personal y estereotipo adecuado; y (d) en cuanto a contactos y redes, las mujeres en alta dirección normalmente se encuentran solas al haber pocas mujeres en altos cargos directivos (Eagly & Carli, 2007).

Como información complementaria, sobre el concepto discriminación positiva, se denota que este término inicia en la década de los noventa con el caso Kalanke, en el cual, ante un proceso de selección, con candidatos de diferentes sexos con igualdad de competencias, se eligió a una mujer por tener menos representatividad en la organización. Más que un trato diferenciado es un trato preferente, el cual tenderá a desaparecer cuando el grupo o los grupos concernidos hayan superado su deficiencia y recuperado su retraso con respecto al resto de la sociedad (Urteaga, 2009). Asimismo, actualmente, en las organizaciones se utilizan prácticas para promover esta igualdad, beneficios solo para la mujer; fomentando una mayor participación de las mujeres en las organizaciones a través de

cuotas, logrando una mayor representatividad de la mujer en altos cargos y sancionando a las organizaciones de incumplir con las mismas (Barrere, 1997).

Se considera importante precisar que, aunque existen diferentes posturas, algunos rechazan el concepto, otros defieren que una discriminación pueda ser positiva, y otros que una discriminación es redundante porque puede ser negativa o positiva. (Urteaga, 2009).

2.7. Estudios de Caso

Diferentes investigaciones e informes a lo largo de estas últimas décadas en el mundo muestran cómo ha sido la evolución del rol de la mujer en los ámbitos sociales y empresariales. Como este aspecto es fundamental en la investigación, a continuación, se analizan los casos de distintos informes para posteriormente definir conclusiones relevantes al estudio.

2.7.1. Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas

Las organizaciones se encuentran en constante innovación para poder responder a las demandas del mercado, la cuales son cada vez más competitivas. La implementación de una nueva gestión se produce principalmente con tecnología y por lo general se inicia en el área de Recursos Humanos. En este contexto, emerge la igualdad de oportunidades como un instrumento para una mejor gestión, teniendo como elemento fundamental la motivación, buen clima laboral o el balance vida-trabajo, que no solo mejora la productividad, sino que contribuye a la atracción y retención de personal calificado. Entidades de reconocimiento mundial, como la Comisión Española y la OIT, se han pronunciado para promover la gestión de recursos humanos con un enfoque en igualdad de género. Estas iniciativas van desde documentos específicos y normas hasta la creación de premios en términos de responsabilidad social empresarial, donde se distingue la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Es así como la guía de buenas prácticas tiene como objetivo fomentar la igualdad de trato entre hombres y mujeres a través de la difusión de experiencias y prácticas

implementadas en otras organizaciones, y que pueden ser replicadas de acuerdo con la particularidad de cada una (Chillida & Guerra, 2008).

En el siguiente apartado, se detallan algunas consideraciones para realizar implementaciones de buenas prácticas de equidad de género realizadas por algunas organizaciones.

Elementos básicos para la integración en la igualdad de género. A continuación, se detallan algunas consideraciones para realizar implementaciones de buenas prácticas de equidad de género realizadas por algunas organizaciones.

Compromiso de la organización. Hace referencia a la importancia de manifestar que la organización tiene un compromiso establecido y difundido en un documento formal y público internamente (personal de la organización) y externamente (*stakeholders*). Algunos ejemplos de compromisos organizacionales son estos:

- i. Empresas del programa ÓPTIMA elaboran un documento marco de acciones para incluir la igualdad de oportunidades en la gestión de las empresas “Plan de Igualdad”, consensuado entre la dirección de la empresa, y la representación de los trabajadores y trabajadoras.
- ii. Empresas del programa de “Promoción de la Igualdad de Trato y de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en el Ámbito Laboral de la Comunidad Autónoma de Extremadura” firman convenio de participación.
- iii. Fondo Formación Hercesa Servicios Logísticos Integrados (SLI) incluye conceptos de equilibrio vida personal-laboral en documentos formales y estratégicos de la organización.

Conocimiento de la situación. Se requiere tener un diagnóstico de la situación de desigualdad de la propia organización; detectando áreas, procesos, puestos y demás donde se presenten casos de inequidad entre mujeres y hombres. La aplicación de herramientas e

instrumentos para recabar esta información nos permitirá un diagnóstico acertado y trabajar planes de acción concretos.

Información continua e interna de la estrategia de la empresa. Un elemento motivador es involucrar a todos los trabajadores en los objetivos vinculados a la estrategia de igualdad de género. Una correcta difusión garantizará un éxito de la estrategia de integrar prácticas de igualdad de género; la comunicación activa del plan de acción para la implementación genera involucramiento del personal; finalmente, la motivación contribuye al logro de los objetivos. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- i. Empresas de programa Óptima: Realizan una difusión de la política en la revista interna, intranet, circulares, entre otros.
- ii. Banesto: Difunde y promueve la política en la junta general de accionistas y en medios de comunicación.

Asignación de responsabilidades. Se requiere involucrar áreas o personas que van a asumir responsabilidades respecto a los objetivos que se planteen. La asignación de responsables en el proyecto de implementación es fundamental. Para ello, se debe formalizar la responsabilidad y el alcance, generar compromiso en todos los involucrados e integrar a todas las partes interesadas. Ejemplos:

- Santander Central: Crean figuras relevantes para promover la igualdad de oportunidades, como, por ejemplo, “defensora de la igualdad”/ “coordinadora de la igualdad”.
- Fondo Formación: Crea un organigrama con personas responsables de la conciliación “laboral-personal” de la compañía.

Seguimiento y evaluación. Para asegurar el resultado esperado, es decir, que las acciones tomadas aborden las brechas de género que existen en la organización, se debe elaborar un instrumento para recabar información que permita verificar el efecto y adaptación

del mismo, así como una encuesta de satisfacción mediante la cual se pueda analizar a detalle aquellas áreas o departamentos donde no se obtiene el resultado esperado para, así, tomar acción inmediata. Por ejemplo, en IBM, las acciones son revisadas trimestralmente por un equipo de trabajo.

Buenas prácticas de integración de la igualdad de género en la gestión de Recursos Humanos de las empresas. Se considera como un factor de éxito incluir e integrar acciones de igualdad y equidad de género en los diferentes procesos que abarca el área de recursos humanos. A continuación, en la Tabla 2, se hace mención de diferentes prácticas desarrolladas por entidades de distintos rubros, las cuales han alineado sus acciones a los procesos y temas con mayor representación existentes dentro del marco de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección, formación, promoción y desarrollo de carreras y conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

Tabla 2

Buena Práctica de Equidad de Género por Proceso

Proceso	Empresa	Buena práctica
Reclutamiento y Selección	Tussam	Uso de lenguaje no sexista y alienta a las mujeres a participar de procesos de selección
	Nestlé	Denomina los puestos de trabajo desde una perspectiva de género.
	BBVA	Aumento de % de contratación femenina en los últimos años
	IBM	Incorporación de mujeres especialmente con carreras técnicas.
	Banesto	Publicaciones y/o anuncios no sexistas
Formación	Banesto	Desarrollo curso <i>e-learning</i> sobre igualdad de oportunidades y se ha difundido a toda la compañía.
	Santander	Cursos específicos sobre igualdad de oportunidades
	Caja Madrid	Facilidad de acceso a plataformas para fomentar equilibrio familiar-laboral
Promoción y desarrollo de carrera	Citibank	Oportunidades para que mujeres estén cada vez más presentes en posiciones de dirección
	Banesto	Estudio de perfiles femeninos y análisis con planes de acción sobre barreras que pudieran observarse para una posible promoción
	IBM	Evaluación objetiva respecto a responsabilidad, rendimiento y capacidad de la persona como principal criterio para las promociones, impulso en representatividad femenina
	Nestlé	Creación y difusión de documento oficial de buenas prácticas de vida familiar – profesional, hacia toda la organización
Conciliación de la vida familiar, laboral y personal	Caja Madrid	Movilidad para acercar al trabajador al domicilio (aquellos que cuenten con hijos en edad escolar)
	Santander	Servicio de guardería interna

Nota. Adaptado de Fundación Mujeres por M. Chillida, M. Guerra (2008)

2.7.2. Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género

Velasco et al. (2013) sostuvieron que, cuando una organización afronta la gestión de Recursos Humanos bajo la perspectiva socialmente responsable y con enfoque de género, esta se vuelve proactiva, y trae como consecuencia la atracción y retención del mejor talento. Una iniciativa como esta brinda fortalecimiento a la marca empleadora. Indican, además, que la gestión de personas con enfoque de género tiene como objeto buscar la satisfacción de todo el personal indistintamente de ser mujeres u hombres.

A continuación, en la Tabla 3, se describen prácticas de empresas que han realizado actividades en las distintas áreas de la gestión de talento:

Tabla 3

Buenas prácticas de equidad de género

Empresa	Buena práctica
Agbar	Reforzar la igualdad a través de políticas y acciones que establece la organización.
Fundación Condals SA	Automatizar la planta y modificar procesos para favorecer la presencia de equidad en áreas de operaciones o producción de la organización.
Hospital Plató	Lenguaje no sexista en las convocatorias que realiza para sus procesos de selección y sensibilizar a trabajadores sobre estereotipos de género y el hostigamiento laboral.
BBVA	Cursos virtuales vinculados a la diversidad para todos los trabajadores. Generar plataforma que permite realizar networking con trabajadores en todos los países donde tienen presencia para fomentar y visualizar el valor de la diversidad.
Mutualia	Programa que promueve el liderazgo y empoderamiento en trabajadoras del área medio ambiental.
Red eléctrica	Considerar dentro de su gestión indicadores de igualdad.

Nota. Adaptado de Guía de Buenas Prácticas de Responsabilidad de Género por Velasco et al, 2013

2.7.3. Camino hacia la diversidad de género: Buenas Prácticas Empresariales

Para lograr la diversidad de género en las empresas, es necesario contar con políticas e iniciativas que guíen su cumplimiento. Asimismo, es clave contar con valores y una filosofía a favor de la igualdad de oportunidades fomentada por el líder de la organización. Según la OIT (2017), entre las medidas que adoptan las empresas como buenas prácticas asociadas a la diversidad se encuentran las siguientes:

Enfoque en la contratación y ascenso para garantizar la no discriminación. La empresa ANZ busca currículos vitales tanto de mujeres como hombres, y se asegura por lo menos de que el 40% de las entrevistadas sean mujeres. Adicionalmente, tanto hombres como mujeres integran el comité de selección. Por otro lado, en el Banco BLC, existe una estrategia de reclutamiento para atraer mujeres y promover su crecimiento basado en el mérito, mientras que, en el Banco Budapest, se realiza seguimientos al desempeño para el desarrollo profesional.

Alto nivel de comunicación en toda la empresa que incentive el equilibrio de género. Por ejemplo, en la empresa BLC, existe un módulo de iniciativa llamado “Nosotros”, el cual se encuentra en los programas de inducción a empleados. Por otro lado, por parte del Laboratorio Bagó, hay periódicas difusiones de la política de género de la empresa.

Potenciar la formación de hombres y mujeres. Capacitaciones, redes y tutorías para mujeres. Por ejemplo, en ANZ, se brinda tutoría a mujeres con potencial y para altos ejecutivos. Adicionalmente, por parte de Banco BLC, se realiza una evaluación anual de las necesidades de formación para promover la igualdad de oportunidades. Por otro lado, por el Banco Budapest cuenta con un programa de desarrollo de liderazgo femenino, el cual busca fomentar el potencial de las mujeres en cargos superiores.

Procedimientos de recursos humanos rigurosos y no discriminatorios. Donde se busque desde la selección y durante todo el proceso la equidad y no discriminación de género.

Apoyo a proveedores y distribuidores para vivir esta diversidad. Por ejemplo, en ANZ, se busca contratar proveedores con una meta de 40% de mujeres distribuidoras.

Énfasis en los trabajos flexibles. Por ejemplo, en ANZ, existe flexibilidad en tiempo y lugar para trabajar. Por otro lado, en Banco BLC, se brindan facilidades después del permiso de maternidad para trabajar horas cortas. Adicionalmente, la Cervecería East African LTD cuenta con dos salas de lactancia. Finalmente, en el Laboratorio Bagó, se brinda permiso después de maternidad de trabajo tiempo parcial y desde casa por tres meses.

2.7.4. Inspirando casos de éxito en diversidad de género

Según PWC (2014), para implantar una estrategia de diversidad es necesario contar con tres aspectos claves: (a) un caso de negocio claro, que indique por qué la iniciativa es estratégica para la empresa; (b) un equipo directivo comprometido; y (c) un plan de acción sólido asociado a la realidad como a la estrategia de la compañía. Antes de iniciar cualquier tipo de propuesta, es necesario realizar un buen análisis para entender a profundidad el estado actual. Para ello, se recomienda realizar un diagnóstico de aspecto cuantitativo y cualitativo. Posteriormente, se podrá definir cuáles son los objetivos, que además de ser realistas y ambiciosos, deben ser medidos adecuadamente. Así, se definen las acciones concretas, junto con sus responsables, recursos y calendarios. Estas medidas tienen que estar relacionadas con los procesos de selección, evaluación y formación, así como incluir acciones relacionadas con la visibilidad, redes de contactos y conciliación. Adicionalmente, es importante un plan de comunicación que promueva la igualdad y formación para incluir la sensibilización en todos los niveles. Finalmente, es importante ir midiendo la ejecución del plan de acción y la efectividad de las medidas.

En Coca Cola, se aplicó una estrategia para reconocer a la mujer como actor clave al momento de la compra y consumo de bebidas refrescantes. Para lograr eso, estudiaron tres estrategias:

- En el ámbito de las personas, nace visión 50/50 en todos los niveles para el 2020. Está acompañado de iniciativas en reclutamiento, desarrollo, avance y retención del talento.
- En el ámbito del mercado, la iniciativa es 5b20: apoyar a cinco millones de mujeres emprendedoras para el 2020 a través de formación, apoyo financiero, redes y *networking*.

Por otro lado, GlaxoSmithKline desarrolló un plan de igualdad y, para que sea eficaz y tenga un impacto cultural, primero, realizó diagnóstico a la situación de la compañía y una valoración sobre el cumplimiento de los planes anteriores. En base a eso, se mapeó los ámbitos de actuación: cultura; política de igualdad de oportunidades; comunicación, imagen y lenguaje; representatividad de la mujer; procesos de gestión de RRHH; política y estructura retributiva; y conciliación de la vida laboral y familiar. Teniendo en consideración esta información, se realizaron objetivos operativos con sus respectivas medidas; para ello, se contó con estructura y definición, lo cual permitió facilitar la implantación y el seguimiento.

Adicionalmente, organizaciones como Coca Cola, IBM, Banco Continental y Microsoft, así como también entidades educativas y de formación tales como Esade, IE Business School y IESE, entre otras, tienen como objetivo común incrementar los indicadores de equidad de género en las empresas. Para ello, analizan las barreras que existen en este proceso de implementación y proponen una serie de elementos que influyen de forma positiva en esta transformación donde la mujer cumple un rol protagónico (PWC, 2014).

Por otro lado, se han encontrado principalmente las siguientes barreras para realizar una implementación: (a) la dificultad para conciliar, (b) los sistemas de promoción no

objetivos y (c) la cultura. Sobre el primer obstáculo, los gerentes manifestaron, en su mayoría, la dificultad que tienen las mujeres para concertar la vida profesional con la responsabilidad familiar, debido a que la mujer asume la mayor parte de la responsabilidad del hogar, más aún con la maternidad. La flexibilidad es vital para lograr esta concordancia entre vida-trabajo. Por otro lado, en cuanto a la falta de objetividad en las promociones, cuando estas no están basadas en la meritocracia, se suele discriminar a la mujer por suponer que, si tiene mayor responsabilidad familiar, no podrá asumir puestos que demanden viajes, mayores retos o habilidades de liderazgo. Sobre el tercer punto, se destaca que el mejor panorama para garantizar la igualdad de género es asegurando una cultura de trabajo basada en objetivos y compensación por resultados; sin embargo y a pesar de la evolución del rol de la mujer en la sociedad, algunas organizaciones no han madurado al mismo ritmo, lo cual constituye una barrera intangible difícil de gestionar.

Los casos de éxito revisados comprueban que hay una etapa previa de preparación en la que se crea la sensibilización para lograr el cambio. En ese sentido, realizar el cambio sin antes convencer a los colaboradores de ello es una estrategia incorrecta, ya que esto solo se vería como un cambio por conveniencia y no por convicción. Esto podría conducir a un resultado superfluo para la organización. En ese sentido, la comunicación y concientización debe ser constante en el tiempo para no perder el mensaje y mitigar el riesgo al fracaso en esta iniciativa. Otro punto importante es reconocer que la responsabilidad de la integración de equidad de género en las organizaciones no es solo tarea del área de Recursos Humanos. Un objetivo elemental en la comunicación es que se logre informar, concientizar y comprometer a los colaboradores para que sean parte del proceso y no solo observadores, que contribuyan con una participación más activa. Adicionalmente, es importante realizar análisis de manera periódica y dar visibilidad de los resultados que se van obteniendo (PWC, 2014).

2.8. Resumen

La equidad de género ha ido tomando mayor relevancia en el mundo durante los últimos años. Distintas entidades, como la ONU, Aequales, Great Place to Work, Indecopi, entre otras, están promoviendo el desarrollo de prácticas de equidad de género dentro de las empresas a través de distintas iniciativas tanto nacionales como internacionales, así como leyes que se están generando interna como externamente. Sin embargo, pese a los avances ya hechos, aún existen grandes brechas de género. Así, se ha identificado una tasa de participación laboral femenina en América Latina del 51.5% versus un 77.1% del hombre (OIT, 2018); una brecha salarial de género de 14.5% en beneficio de trabajadores hombres; y que solo el 30% de mujeres ocupan cargos de alta dirección (Grant Thornton, 2018). Esto se debe a distintos factores culturales y sesgos que existen aún en las empresas; por ejemplo, la mentalidad de que solo los hombres pueden ser los jefes, que las mujeres no pueden viajar debido al rol como madre que tienen y las altas expectativas que tienen sobre ellas. Todo ello impide que se viva un ambiente de equidad. Por lo tanto, el presente capítulo ha detallado cinco estudios de caso relacionados a equidad de género con la finalidad de tenerlos como referencia y recopilar las distintas buenas prácticas de las empresas.

2.9. Conclusiones

Actualmente, la existencia de nuevas leyes que buscan la equidad e igualdad de género, sumada a las iniciativas nacionales e internacionales de equidad de género, están generando que más empresas se sumen en la implementación de prácticas de equidad. En ese sentido, las tendencias están orientadas a protocolos, lineamientos contra el acoso sexual, políticas o planes de equidad de género, erradicar estereotipos y cuotas de género. Asimismo, se concluye que, para la implementación de prácticas de equidad, es importante contar con una política, diagnosticar previamente la situación de la compañía y contar con el compromiso por parte de la alta dirección, especialmente del CEO de la compañía.

Asimismo, es clave que todos los procesos de recursos humanos estén inmersos en las iniciativas de equidad: (a) reclutamiento y selección, (b) capacitación y desarrollo; (c) compensaciones. Asimismo, se deben contar con una comunicación inclusiva y con beneficios que permitan un balance vida-trabajo. Finalmente, es importante el involucramiento de todo el personal de la organización, no solo del área de Recursos Humanos, para que estén sensibilizados y logren ser pieza activa del plan de implementación.

Debido a todos los esfuerzos, la brecha se está acortando, lo que demuestra que se debe seguir trabajando para que se logre la equidad.



Capítulo III. Metodología

La presente investigación tiene un propósito descriptivo con un enfoque cualitativo para explorar lineamientos estratégicos para la implementación y desarrollo de buenas prácticas sobre equidad de género. En este sentido, los investigadores tienen un rol protagónico, pues parte de la producción del conocimiento será consecuencia de las observaciones, análisis, impresiones y reflexiones realizadas (Flick, 2012). Además, es no experimental, ya que no se aplica ningún tipo de variable a la muestra, y es transversal, dado que la captura de la información se realiza en un solo momento a la muestra seleccionada.

La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas estructuradas que se llevaron a cabo en diferentes lugares públicos y, principalmente, en las oficinas de los entrevistados. Se escogió la entrevista a profundidad como método de recolección de datos para comprender la situación desde el punto de vista de los entrevistados (Hernández, 2014). Las entrevistas se desarrollaron por medio de una guía para garantizar la objetividad en el levantamiento de información, con una duración promedio de 45 minutos. Estas entrevistas han sido grabadas y transcritas para analizar al detalle y ahondar sobre las respuestas e información obtenida, con el objetivo de minimizar cualquier sesgo y/o percepción del entrevistador. Para el estudio y análisis de la información recopilada, se utilizó el *software* NVivo.

3.1. Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y está basada en un enfoque cualitativo, pues se estudia la calidad de las relaciones, medios e instrumentos de una determinada situación (Rodríguez, 2015). Esto permite analizar la información para dar a conocer, a través de la exploración, los lineamientos estratégicos para la implementación y desarrollo de buenas prácticas sobre equidad de género. La investigación tiene un enfoque holístico, porque se considera al todo y no al estudio de sus partes (Hernández, Fernández &

Baptista, 2010). Es no experimental, ya que no se aplica ningún tipo de variable a la muestra, es decir, no se varía de forma intencional las variables independientes y no se construye ninguna situación, sino que se observa una situación existente (Hernández et al., 2010; Kerlinger & Lee, 2002). Es transversal o transaccional dado que la captura de la información se realiza en un solo momento a la muestra seleccionada; el objetivo es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico (Hernández, et al. 2010). El propósito descriptivo permite la recolección de la información de forma independiente, lo que implica observar y describir, categorizar y proporcionar una visión (Hernández, et al. 2010) en el comportamiento de las organizaciones frente a un factor sin influir de ninguna manera.

3.2. Población y Muestra

La población está compuesta por coordinadores, jefes o gerente responsables del área de Recursos Humanos o Responsabilidad Social, o funcionarios que tengan injerencia directa en la gestión de personas de las empresas Scotiabank, Telefónica, Ferreycorp, PWC, Citibank, Natura, EY, P&G, BAT, Konecna, Corporativo Scotia, Falabella, Bagó, Backus, Financiera Oh, Accenture, Profuturo AFP, y Lazo & De Romaña. Dichas organizaciones son reconocidas por tener una notable participación en Ranking Par (ranking de equidad de género en las organizaciones) y Great Place to Work, por ser reconocidas por Merco Perú o por contar con una directiva (gerente general) mujer. Dada la naturaleza del estudio, el método de muestreo a utilizar es no probabilístico y por conveniencia, pues la selección de la muestra se ha dado por su riqueza informativa y alto conocimiento (Ortiz, 2015), ya que es una investigación cualitativa y los resultados describen prácticas de equidad de género en las empresas. La elección de las personas por entrevistar se realizó de forma intencional, siendo elegidas por su *expertise* y soporte en el tema, lo que permite ser un referente de lo que acontece en otros contextos y situaciones (Izcara, 2014) reconociendo y contactando a

quienes podrían brindar información relevante para el estudio, y con ello asegurar la calidad de los resultados, ya que cuentan con disposición para resolver las interrogantes y han tenido previamente injerencia directa sobre iniciativas vinculadas a equidad de género.

3.3. Consentimiento Informado

Para la recolección de la información, se procedió a comunicar a los entrevistados sobre el desarrollo y finalidad de la entrevista. Para ello, se solicitó a los participantes que revisen, comprendan y firmen en señal de aceptación el consentimiento informado que se muestra en los apéndices A y B. En este documento, se explica de forma detallada que los participantes conocen el objetivo de la investigación, el procedimiento de la entrevista, así como también la confidencialidad de la información brindada y los resultados finales que se publiquen al finalizar la investigación. Este documento se firmó en dos copias para que quede una en poder del entrevistado y la otra para el archivo del estudio.

3.4. Instrumento de Investigación

Las entrevistas fueron realizadas con una guía de entrevista, que contiene tres partes: (a) información requerida, (b) cuestionario, y (c) indicadores y/o evidencia. Las entrevistas buscaron dar visibilidad a los lineamientos estratégicos para la implementación y desarrollo de buenas prácticas laborales sobre equidad de género que emplearon las organizaciones en Perú. Están basadas en la revisión de la literatura local e internacional.

Las preguntas de la guía comprendieron información elemental para absolver las preguntas objeto de la presente investigación y están relacionadas con los lineamientos que ejercen las organizaciones respecto de sus prácticas de equidad de género alineado a la normativa legal vigente en el Perú (Diario Oficial El Peruano, 2018).

El cuestionario constó de 25 preguntas alineadas con los objetivos de la investigación. Las preguntas 1 a la 12 buscaron indagar sobre la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género. Las preguntas 13, 14 y 15 identificaron los beneficios que se

perciben en las organizaciones que han implementado buenas prácticas de equidad de género. Luego, las preguntas 16, 17, 18 y 19 describieron las lecciones aprendidas durante la implementación, y, finalmente, las pregunta 20 a 25 destacan los factores de éxito que se pueden rescatar del proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género. Es importante justificar que las preguntas de la guía de entrevista estuvieron orientadas al investigador y no al informante; por ello, las preguntas fueron planteadas verbalmente y no leídas por los entrevistados.

3.5. Recolección de Datos

Al tratarse de personas, los datos recopilados fueron principalmente percepciones, que responden a emociones, interacciones, prácticas y experiencias vividas, ya sea de manera individual o grupal, por los participantes. Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas estructuradas con una guía de preguntas a personas que pertenecen a los segmentos financiero, *retail*, y de servicios de empresas peruanas y transnacionales que implementan prácticas de equidad de género en sus organizaciones. El propósito fue recoger información del objeto de estudio para, así, analizarla, comprenderla y formular el sustento de la presente investigación, capaz de generar conocimiento replicable en otras organizaciones.

Se recopiló información para el análisis de datos respectivo. Desde el enfoque cualitativo, el proceso consistió en que un entrevistador incentive a un entrevistado para que, de manera espontánea y detallada, transmita su experiencia, y manifieste sus impresiones y actitudes relacionadas con el objeto de investigación. Durante las entrevistas, se buscó crear un ambiente distendido y relajado para el buen desarrollo, y la consecución de buenos resultados. La entrevista se centró en el objeto del estudio. De hecho, la importancia del tema de investigación está por encima de la percepción del individuo; por ello, el guion es una herramienta muy útil para el éxito de la entrevista. Asimismo, se señala que el propio

investigador cumple un rol importante, pues no solo es quien observa y analiza, sino que es el medio por el cual se obtiene la data.

3.6. Análisis de Datos

En el análisis de datos de una investigación, la recolección y el análisis ocurrieron casi en paralelo. En esta etapa, se analizó e interpretó la información recolectada para poder brindar estructura a los datos (Hernández et al., 2010). La información sin análisis no tuvo un significado inherente.

Se ingresó la información de cada entrevista en el *software* Nvivo para el análisis cualitativo. Las fases fueron tres: (a) selección de información, (b) presentación de información y (c) análisis de información. En la primera fase, para la selección de la muestra, se escogió a las empresas reconocidas por Merco Perú, destacadas en las encuestas de Great Place to Work 2018 y el Ranking Par, o que contaran con una directiva (gerente general) mujer. Adicionalmente, se contó con una bitácora que tuvo como principal fin la documentación del análisis y reacciones durante el proceso de la entrevista, la cual tuvo información fundamental respecto al método, ideas y sustentos para la credibilidad y verificación del estudio. En la segunda fase, y luego de la transcripción de la información recopilada de las personas encuestadas, se ingresó la data al *software* Nvivo, el cual analizó las coincidencias entre las respuestas obtenidas, y tomó el factor común determinado que presentaron las organizaciones en prácticas de equidad de género. En la tercera y última fase, se crearon categorías, códigos y patrones que permitieron presentar la información y hacer un análisis transversal de la misma; se realizó un recopilado de la información, resumen o citas de cada entrevista para poder encontrar similitudes o contrastes (Avolio, 2015).

3.7. Validez y Confiabilidad

La presente investigación validó la información obtenida triangulando la información a través de la observación, entrevistas y documentos. Se verificó con documentación y

evidencias la veracidad de lo que indicó el entrevistado, como, por ejemplo, información publicitaria o tributaria, etc.

Para la confiabilidad de la información, en primer lugar, se desarrollaron protocolos para las entrevistas y, de esta forma, se verificó que todas se dieran en las mismas condiciones y bajo la misma pauta. Se elaboró una base de datos estructurada para el registro de la información obtenida en cada caso,. Esto aseguró que se obtuviera la información necesaria para clasificarla. Se contó, además, con la participación de un asistente de investigación para la recolección de datos, quienes fueron capacitados y entrenados para el desarrollo del estudio. Por último, un investigador externo verificó el contenido y la lógica del análisis de la investigación, y comparó las conclusiones.

3.8. Resumen

En este capítulo, se ha detallado que la investigación tiene un propósito descriptivo y que está basado en un enfoque cualitativo. Adicionalmente, este es no experimental y transversal, dado que la captura de la información se realizó en un solo momento a la muestra seleccionada. La población estuvo compuesta por coordinadores, jefes o gerente responsables del área de Recursos Humanos, o funcionarios con injerencia directa en la gestión de personas de las empresas Scotiabank, Telefónica, Ferreycorp, PWC, Citibank, Natura, EY, P&G, BAT, Konecta, Corporativo Scotia, Falabella, Bagó, Backus, Financiera Oh, Accenture, Profuturo AFP, y Lazo & De Romaña. Dichas organizaciones figuran en las listas del Ranking PAR o Great Place To Work, Merco Perú, o cuenta con una directiva (gerente general) mujer.

Para la recolección de la información, se comunicó a los entrevistados sobre el desarrollo y finalidad de la entrevista, y se les solicitó que revisen, comprendan y firmen en señal de aceptación un consentimiento informado. Las entrevistas fueron realizadas con una guía de entrevista, basada en tres enfoques: (a) información requerida, (b) cuestionario, y (c)

indicadores y/o evidencia. Al tratarse de personas, los datos recopilados fueron principalmente percepciones, que respondieron a emociones, interacciones, prácticas y experiencias vividas, ya sea de manera individual o grupal. Luego de la entrevista, se ingresó la información de cada entrevista en el software Nvivo para el análisis cualitativo. La presente investigación validó la información obtenida triangulando la información a través de la observación, entrevistas y documentos. Se verificó con documentación y evidencias la veracidad de lo que indicó el entrevistado, como, por ejemplo, información pública que se encuentran en la web de las empresas, información publicitaria sobre todo en aquellas compañías de *retail* y con comunicados internos formales.



Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados

Después de completar las entrevistas, las respuestas fueron codificadas según los objetivos de la investigación. En este capítulo, se presentan los resultados del estudio de forma ordenada teniendo como base el análisis de las entrevistas realizadas. Cada objetivo de la investigación es sustentado con ejemplos y citas textuales de los entrevistados. El propósito de este apartado es exponer y debatir los resultados analizados como materia de esta investigación.

4.1. Perfil de las empresas informantes

Se realizaron 18 entrevistas a empresas del sector privado, las cuales han obtenido reconocimientos en el medio por acciones vinculadas a fomentar diversas prácticas equidad de género. Cada entrevista fue desarrollada siguiendo un cuestionario estructurado de 25 preguntas, las cuales nos han permitido recopilar información sólida para responder los objetivos de la investigación. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de las empresas, en horario de oficina; estas entrevistas se realizaron con los líderes de Recursos Humanos o aquellas personas que tienen a cargo el tema de Diversidad o equidad en la empresa. Las 18 entrevistas se han desarrollado en un periodo de dos meses aproximadamente. Cada entrevista tuvo una duración estimada entre cuarenta y sesenta minutos.

A continuación, en la Tabla 4, se presenta un resumen general de los datos de las empresas entrevistadas, esta tabla contiene información sobre el rubro al cual pertenece la compañía, la cantidad de trabajadores al cierre de la presente investigación, información sobre la casa matriz a la cual pertenecen, si tienen o no CEO mujer, porcentaje de representación femenina actual y meta fijada, información del ranking en el cual ha obtenido un reconocimiento en términos de equidad y finalmente datos y cargo del representante o entrevistado de la empresa de la muestra.

Tabla 4

Datos de las Empresas Participantes

Empresa	Rubro	Cantidad de Trabajadores	Casa Matriz	CEO Mujer	% actual de mujeres	% meta de mujeres en la organización	% actual de mujeres en posiciones de liderazgo	% meta de mujeres en posiciones de liderazgo	Ganadora de Rankings	Nombre del entrevistado	Cargo
Scotiabank	Banca	6300	Canadá	No	40%	40% como <i>target</i> no como cuota	28%	32%	PAR, Merco, GPTW mujeres	Alexander Duncan	Sub Gerente de Liderazgo
Telefónica	Telecomunicaciones	5800	España	No	40%	30% global	29.40%	30%	PAR, Merco	Alejandra Segura	Líder Diversidad
Ferreycorp	Maquinaria pesada	3752	Perú	Si	16%	Incorporar mujeres en toda la organización	5%	No tiene	PAR, Merco	María Teresa Merino	Gerente de Recursos Humanos
PWC	Servicios Profesionales	1700	USA	No	46%	No tiene	15%	No tiene	Merco	Juana Mollo	Socia
Citibank	Banca	220	USA	Si	55%	No tiene	54%	No tiene	PAR	Alberto Bernabé	Compensations and benefits Head, Planing, Equity & Mobility Coordinator, Business Partner
Natura	Cosmética	200	Brasil	No	65%	No tiene	58%	No tiene	GPTW Mujeres, Merco	Denisse Chinen	Gerente de Recursos Humanos
EY	Servicios Profesionales	1700	USA	No	56%	No tiene	30%	No tiene	Merco	Marielena Houghton	Senior Manager Talent Team
P&G	Consumo Masivo	200	USA	No	48%	50%	40%	50%	PAR, Merco	Lorena Duany	Sales HR Business Partner & Employee Relations Manager
BAT	Consumo Masivo	250	Inglaterra	No	40%	50%	12%	20%	Merco	Raquel Castañeda	Ejecutiva de Recursos Humanos
Konecta	Call Center	13500	España	Si	62%	No tiene	50%	No tiene	PAR	Baldo Zapata	Líder de Comunicación, Cultura y Responsabilidad Social
Scotiabank Corporativo	Banca	11300	Canadá	Si	55%	No tiene	50%	No tiene	PAR, Merco, GPTW mujeres	Elbia Castillo	Vicepresidencia Senior
Saga Falabella	Retail	1000	Chile	No	54%	No tiene	56%	No tiene	Merco, GPTW mujeres	Hernán Alzamora	Subgerente de Cultura, Engagement, Comunicación Interna y RSE
Laboratorios Bagó	Farmacéutica	350	Argentina	Si	50%	No tiene	75%	No tiene	PAR	Noelia Alzamora / Brenda Gutiérrez	Asistente Social / Comunicadora
Financiera Oh!	Banca	1700	Perú	No	52%	No tiene	50%	No tiene	PAR, GPTW mujeres	Christel Hellenbroich	Sub Gerente de Cultura y Talento en Financiera Oh!
Backus AB In Bev	Consumo Masivo	3400	Brasil	No	12%	No tiene	0.73%	No tiene	Merco	Janina Herrera	Analista de Proyectos en Fundación Backus
Profuturo	Fondo de Pensiones	410	Perú	No	63%	No tiene	50%	No tiene	PAR, GPTW mujeres, Merco	Lila María Soto de Castillo	Gerenta de Capital Humano
Lazo & Romaña	Estudio de Abogados	80	Perú	No	50%	No tiene	30%	No tiene	PAR	Claudia Távara	Asociada Senior
Accenture	Servicios Profesionales	300	Argentina	Si	45%	No tiene	60%	No tiene	PAR	Guadalupe Bolívar	HR Lead

Las empresas entrevistadas fueron de los siguientes rubros: banca 22%, *call center* 6%, consumo masivo 17%, cosmética 6%, estudio de abogados 6%, farmacéutica 6%, fondo de pensiones 6%, maquinaria pesada 6%, *retail* 6%, servicios profesionales 17% y telecomunicaciones 6%.

La cantidad de trabajadores de las empresas participantes se clasifican en cuatro grupos para el análisis: (a) menos de 200 trabajadores con tres empresas, lo cual representa el 17%; (b) entre 209 y 1,000 trabajadores con seis empresas, lo que representa el 33% de la muestra; (c) entre 1,000 y 5,000 trabajadores con cinco empresas, lo que representa el 28%; y (d) más de 5,000 trabajadores con cuatro empresas, lo que representa el 22%.

De las empresas entrevistadas, cuatro son peruanas y 14 son multinacionales. Las casas matrices de las empresas participantes tienen presencia en ocho países en total. En el caso de Chile e Inglaterra, fue una sola empresa respectivamente; Argentina, Brasil, Canadá y España representaron cada uno a dos empresas, y Estados Unidos y Perú fueron las casas matrices de cuatro empresas cada una.

Las empresas fueron seleccionadas por su presencia en rankings reconocidos a nivel nacional: (a) 12 de ellas según el ranking PAR de Aequales, el cual reconoce a organizaciones con buenas prácticas en equidad de género, (b) seis de ellas, según el ranking Great Place to Work para Mujeres, a través del cual se premia las mejores empresas por trabajar con buenas prácticas para mujeres; y (c) 12 de ellas según ranking Merco, el cual reconoce a las mejores 100 empresas para trabajar en el Perú.

Por otro lado, de las 18 empresas participantes en el estudio, seis tienen CEO mujer, lo que representa un 33% de las empresas entrevistadas.

El porcentaje promedio de las mujeres de las empresas participantes asciende a 47%, mientras que el porcentaje de las mujeres en posiciones de liderazgo es de un 39%.

Únicamente, en cuatro empresas de las 18 participantes, el porcentaje promedio de mujeres en posiciones de liderazgo es superior al promedio de mujeres en la organización.

Respecto a cuotas de mujeres en la organización, cuatro empresas de las 18 participantes se han fijado un objetivo y una de ellas tiene un impacto monetario. En el caso de Natura Perú, el porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo es de un 58%; sin embargo, a nivel global, sí se manejan cuotas, dado que el porcentaje promedio es del 20%. En el caso de EY, existe un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo, lo cual es considerado un hito histórico para la empresa. En el caso de Saga Falabella, hay un 56% de mujeres en posiciones de liderazgo; no obstante, en el directorio, todos son hombres. Por ello, la empresa ha estado desarrollando planes de acción al respecto. Por su parte, Citibank comenta que su CEO actual es la primera mujer CEO del mundo financiero, lo cual ha representado un gran paso para la corporación.

4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales responden a los cuatro objetivos de investigación. La información cualitativa es presentada de forma descriptiva.

El análisis de la información se ha realizado desde cuatro perspectivas. Primero, se han identificado elementos relevantes para la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género, los cuales han sido seleccionados por las coincidencias encontradas en las diferentes compañías entrevistadas. Segundo, se detallan los beneficios percibidos por las organizaciones al implementar buenas prácticas de equidad de género. Tercero, se han identificado aquellas lecciones aprendidas para tener en cuenta las consideraciones necesarias al momento de implementar prácticas de equidad de género. Finalmente, se han resaltado los factores de éxito al implementar buenas prácticas de equidad de género. Lo mencionado anteriormente tiene como objetivo final presentar una guía que

pueda servir como referente y brindar lineamientos estratégicos que puedan ayudar a otras organizaciones, sobre todo a aquellas que no cuentan con un plan de equidad o que están en proceso de implementación, y así lograr un trabajo en conjunto en pro de la equidad de género.

4.2.1. Indagar en la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género

Sobre el primer objetivo de la investigación, se desarrolla, a continuación, 10 elementos relevantes para la implementación y desarrollo de buenas prácticas de equidad de género. A continuación, se muestran los elementos utilizados por las diferentes organizaciones entrevistadas en la Tabla 5.

Tabla 5

Prácticas en Empresas Participantes

Empresa	Scotiabank Telefónica	Ferreycorp	PWC	Citibank	Natura	EY	P&G	BAT	Konecta	Scotiabank Corporativo	Saga Falabella	Lab. Bagó	Financiera Oh!	Backus	Protuturo	Lazo & Romañina	Accenture
Lineamiento Matricial	x	x	x	x	x	x	x		x	x							x
Política de Diversidad / Equidad	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Ejes de Acción	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x				x		
Comité de Diversidad	x	x	x	x				x	x		x						x
Herramientas de Identificación de Necesidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x
Comunicación Corportiva	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x		x		x
Capacitación y Programas de Equidad	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Programas de Balance Vida – Trabajo		x	x	x	x	x		x		x		x			x		x
Acoso Sexual y Prevención de Violencia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Indicadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x

Lineamiento matricial. Los resultados indican que las organizaciones de la muestra, sobre todo aquellas con presencia multinacional, tienen implementadas acciones vinculadas a equidad de género en sus entidades como consecuencia de disposiciones, estrategias y políticas definidas por la casa matriz. Se evidencia así que el hecho de contar con el soporte o paraguas matricial hace que sea más viable la realización de actividades vinculadas a este propósito. Existe una coherencia sobre las acciones de todo el grupo empresarial y las acciones locales, ya que brindan parámetros sobre cómo operar en cada país. Los resultados indican que aquellas organizaciones con presencia multinacional reciben un lineamiento matricial que se aplica a toda la organización:

- *Empezó a raíz de una iniciativa de la casa matriz en el avance de la mujer hace once años (...) eso empezó solo con foco en la mujer (Scotiabank Corporativo).*
- *Hemos empezado a trabajar en términos de equidad en el 2015 – 2016. Esto viene como una iniciativa global desde España, la cual nos indica que vamos a empezar a trabajar esto en todas las operaciones (Telefónica).*

Política de Diversidad/Equidad. Como soporte de la estrategia, se observa que muchas de las compañías a las cuales se entrevistó tienen como punto indispensable y de partida una política que las respalda en la ejecución de sus actividades. Las políticas que se han encontrado tienen un enfoque de inclusión, diversidad, equidad e igualdad, las cuales promueven el trato igualitario, la aplicación de cuotas de género, la generación de oportunidades de desarrollo en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, y la valoración del talento de las personas. Estas políticas contienen un lenguaje inclusivo y, en muchos casos, incluyen conceptos de prevención contra la violencia y hostigamiento sexual. En las siguientes citas, se demuestra lo mencionado anteriormente.

- *Es un tema más que igualdad y equidad, no es que sea enfocado a que vamos a darle una potencia mayor a la mujer, porque luego ya se desvirtúa. No nos*

importa si alguien es hombre, mujer, LGTB o con discapacidad. Para nosotros es lo mismo; entonces, la política es tratar a todos por igual (Citibank).

- *Nuestra política busca generar oportunidades y desarrollo de igualdad de condiciones para hombres y mujeres, tenemos metas y cuotas de género (Konecta).*
- *Contamos con una política de equidad de género que habla de lenguaje inclusivo, marketing responsable, prácticas y no prácticas, valores y prevención de violencia (Laboratorio Bagó).*

Ejes de Acción. Asimismo, es importante resaltar que las organizaciones trabajan bajo diferentes ejes de acción que atacan distintos objetivos y dentro de esto se encuentra el objetivo de equidad. A continuación, se detallan ejes de acción de algunas de las organizaciones tomadas en la muestra.

- *Los focos son mujeres, discapacidad, comunidad LGTBQ+, grupos vulnerables, cultura y religión (Accenture).*
- *Nosotros empezamos con el tema de equidad de género. Es el frente que lo tenemos más desarrollado, pero ya hemos abierto el espectro a otros frentes: comunidad LGBT, discapacidad y discriminación cultural (Telefónica).*
- *Los pilares que tenemos son diversidad, porque somos un país diverso (...) somos de todos lados. Somos inclusivos porque nosotros lo que buscamos es darles oportunidades a las personas más desfavorecidas, a las personas en situación de vulnerabilidad, bajos recursos, personas con discapacidad, mujeres víctimas de violencia; luego, promovemos la equidad e igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres, y el cuarto pilar es la prevención de la violencia. Entonces, lo que nosotros buscamos es generar un espacio y una cultura segura, libre de discriminación, donde se promueva el respeto y la tolerancia (Konecta).*

Comité de Diversidad. Otro aspecto relevante que se muestra como parte de la estrategia utilizada por las compañías de este estudio está enfocado en la conformación de un comité de diversidad, el cual, en la mayoría de los casos, tiene inmersas acciones vinculadas a equidad. Se observa que este comité está conformado tanto por hombres como por mujeres; el objetivo principal es promover e incentivar acciones que promueven la equidad y trato igualitario del talento humano en la organización. A continuación, se evidencia la conformación e importancia de un comité de diversidad en la empresa.

- *Comité de diversidad e inclusión y género, lo que se ha tratado de hacer con ese comité es orientar un plan para poder hacer que el tratamiento exista en forma igualitaria, que haya igualdad en el tratamiento del talento humano, muy al margen de que seas hombre o mujer (PWC).*
- *Comité de equidad de género es un comité multidisciplinario donde hay hombres y mujeres que lo preside la gerente general (Ferreycorp).*
- *Tenemos el comité de inclusión que supervisa un poco todas las implementaciones que hacemos desde Recursos Humanos; tenemos temas de capacitación y en la inducción, hablamos sobre los pilares de inclusión y acoso (Scotiabank).*

Herramientas de identificación de necesidades. Asimismo, a pesar de que las organizaciones mapeadas en esta muestra cuentan con lineamientos desde su casa matriz, es importante considerar cómo muchas de ellas han detectado las necesidades dentro de su organización para, en base a ello, armar su plan de trabajo. Las organizaciones han mapeado sus necesidades, en algunos casos, de forma natural o coyuntural; especialmente, han utilizado herramientas como encuestas, entrevistas, censos y *focus group*, siendo este último la principal fuente de obtención de información para trabajar acciones en base a las oportunidades de mejora. Los *focus group* facilitan la identificación de brechas existentes en

términos de diversidad y género y aportan como mirada local para conocer la realidad de las organizaciones.

Otra forma que utilizan las empresas para obtener información es a través de embajadores en las distintas áreas, cuyo objetivo es mapear las necesidades de su entorno laboral para luego presentarlas al comité de diversidad o al grupo dentro de la organización que se encuentre a cargo. Finalmente, algunas de las organizaciones mencionaron que las necesidades las identifican en base a estudios realizados por consultoras externas como Aequales y Gender Lab; sin embargo, precisaron que lo indispensable es tener un buen equipo que sea capaz de analizar la información de forma correcta y, en base a ello, generar una línea de trabajo. En la siguiente cita, se evidencia la metodología utilizada para obtener información y trabajar planes de acción de algunas organizaciones.

- *Focus group, con los colaboradores para saber lo que perciben, lo que sienten, cómo ven ellos lo que estamos haciendo y de ahí han salido las oportunidades de mejora, esa es la mejor metodología, testear lo que la gente piensa y siente (Konecta).*
- *Focus, tenemos ojos en toda la administración para saber qué es lo que está pasando; estos ojos son como embajadores de Recursos Humanos y hay personas que son las que más influyen en la organización y con las que tenemos contacto frecuente (P&G).*

Comunicación corporativa. Respecto a la comunicación interna, las organizaciones consideran que, antes de realizar cualquier comunicación externa, se debe trabajar fuertemente con los colaboradores, internamente. Esto, para que las personas compren la idea de cualquier implementación y generen un valor como comunidad que cree en lo mismo. Para ello, se apoyan de canales de comunicación bien estructurados, o recurren a la realización de

talleres o charlas para sensibilizar al personal. A continuación, se sustenta lo antes mencionado.

- *Todo lo que pregonamos, primero, adentro, antes de hablarlo hacia afuera, porque cuando lo que tú haces es hablarlo como si fuera una oportunidad de marketing, entonces, la gente de adentro no te cree. Entonces, sí cuidamos que todos tengan claro la política de inclusión, lo que hace el comité, conocimiento de la política de acoso, todos los programas que hacemos internamente, por eso nos hemos tardado once años, luego podemos ir hacia afuera (Scotiabank Corporativo).*
- *Los conversatorios ayudan porque, además de hacerlo presencial, nosotros tenemos la plataforma de workplace, como un Facebook interno, y todo lo transmitimos en vivo; entonces, hacemos la comunicación previa (Telefónica).*

Respecto a la comunicación externa, es importante destacar que, en aquellas empresas BTC (Business to Client), se ha generado el aprovechamiento en campañas de publicidad, donde muchas de ellas han logrado hacer una conexión en términos de diversidad y equidad con sus clientes. El objetivo de estas organizaciones es que la sociedad tenga una percepción de lo que se está haciendo y se pueda generar un compromiso por parte de todos. A continuación, algunas citas que detallan lo mencionado.

- *Externamente se promueve, a través de nuestra marca, de nuestra publicidad y comerciales, temas relacionados a la equidad de género y a cómo combatir la indiferencia de la gente (P&G).*
- *Debemos haber sido el único banco que ha salido hablando en televisión (...) creo que a nadie se le ocurriría salir a dar un mensaje como institución de lo que para nosotros es el talento (Scotiabank Corporativo).*

- *Comunicación al externo, tanto por el lado de marca Movistar como por Telefónica, tenemos planes de comunicación, reiteramos constantemente que estamos comprometidos con estos temas (Telefónica).*

Capacitación y Programas de Equidad. Con respecto a la capacitación, se resalta que las organizaciones cuentan con programas de formación anuales en las que no se realiza ningún tipo de discriminación. Sin embargo, se destaca que, en varias de las compañías, se llevan a cabo programas de fortalecimiento de liderazgo enfocados en mujeres para potenciar sus habilidades de desarrollo. A continuación, se evidencian algunos programas de entrenamiento.

- *Programa LIVE, de liderazgo femenino, exclusivamente para las mujeres líderes de la compañía; con este programa, nosotros garantizamos que las mujeres líderes en sus equipos puedan seguir creciendo con nosotros a lo largo del tiempo, además de que damos la oportunidad real y efectiva para que ellas sean agentes de cambio dentro y fuera de la compañía (Konecta).*
- *Cuando es capacitación, es a todo el personal, no tiene nada que ver si es hombre o mujer, o es de acuerdo a la posición por alguna necesidad puntual para efectos de que cumplan con su trabajo (Laboratorios Bagó).*

A continuación, en la Tabla 6, se detallan ejemplos de diversos programas cuyas actividades impulsan el empoderamiento femenino, *mentoring*, *networking*, cultura, entre otros.

Tabla 6

Iniciativas o Programas de Equidad

Empresa	Programa	Descripción
Scotiabank	Empower in Woman	Programa de liderazgo para mujeres a nivel de gerencia y directores. Trabajan 4 ejes: networking, marca personal, empoderamiento, y gestión.
Scotiabank	Bienvenidos todos	Programa de cara a promover el compromiso con el talento, inclusión y comunidad
Telefónica	Elegimos Diversidad	Trabaja 4 ejes: Equidad de género, personas con discapacidad, comunidad LGTBIQ+ y diferencias culturales.
Telefónica	Woman & Leadership	Talleres dirigidos a jefas y gerentas en temas de habilidades técnicas, desarrollo de línea de carrera y marca personal.
Telefónica	Woman Network	Conversatorio con el objetivo de fomentar el networking
Ferreycorp	Programa PARES	Programa que incluye todas las actividades orientadas a reducir la brecha de género: He for She, Encuentro de líderes, beneficios balance vida – trabajo, promoción de la participación de más mujeres en carreras técnicas asociadas a maquinaria y sensibilización para hombres y mujeres.
Ferreycorp	He For She	Programa de Mentoring para mujeres en posiciones de liderazgo
Ferreycorp	Encuentro de Líderes	Encuentro de Mujeres Líderes Ferreycorp, un espacio anual de reflexión y networking para colaboradoras de la corporación, con la participación de referentes locales que promueven el desarrollo de las mujeres,
PWC	He For She	Programa de Mentoring para mujeres en posiciones de liderazgo
EY	Woman Fast Forward	Programa diseñado para fomentar iniciativas de equidad para reducir la brecha, empoderando a las mujeres.
Lazo & Romaña	Programa de Mentoring	Mentoría para dar visibilidad a las mujeres en posiciones de liderazgo.
Accenture	Conduct Counts	Programa que resalta la importancia de la conducta de los colaboradores para generar buen ambiente de trabajo.

Prácticas de balance vida - trabajo. De las entrevistas realizadas, se ha encontrado que existen beneficios con enfoque en padres, *flexitime*, teletrabajo y *soft landing*, con el objetivo de tener un balance vida-trabajo. Son consideradas como acciones concretas en pro de la equidad. Se especifica, en la Tabla 7, las empresas que tienen implementadas dichas prácticas.

Tabla 7

Beneficios de Balance Vida – Trabajo en Pro de la Equidad de las Empresas Entrevistadas

Empresa	Padres	<i>Flexitime</i>	<i>Soft landing</i>	Teletrabajo
Scotiabank	x			
Telefónica	x	x		x
Ferreycorp		x	x	
PWC	x			x
Citibank	x			x
Natura	x	x	x	x
EY		x	x	
P&G		x		
BAT		x		x
Konecta	x	x		
Scotiabank Corporativo		x	x	
Saga Falabella	x	x		
Laboratorios Bagó	x			x
Financiera OH	x	x		
Backus		x		x
Profuturo	X		x	
Lazo & Romaña		x	x	
Accenture	X	x		x

Acoso sexual y prevención de violencia. Respecto al acoso sexual, los resultados de la muestra indican que las organizaciones cuentan con un comité que evalúa casos de acoso,

ya sea sexual, de discriminación o laboral. En su mayoría, para este tipo de casos, las empresas han establecido un canal de denuncia para que, en caso existiera acoso, tanto la víctima o el testigo puedan denunciar el maltrato. Una vez recibida la denuncia, las organizaciones tienen la responsabilidad de, a través del comité, realizar una investigación profunda y confidencial para tomar las medidas disciplinarias necesarias. Adicionalmente, cuentan con programas de prevención de la violencia, generan sensibilización en los trabajadores y promuevan que todas las acciones de acoso sean denunciadas. A continuación, se evidencian comentarios de las empresas que cuentan con un comité y canal oficial.

- *Esta área tiene el encargo de que, si hay alguna denuncia de acoso, inmediatamente se forma un comité de investigación y se investiga todo el caso; así se determinan las sanciones que se tengan que determinar, en eso sí somos implacables (Ferreycorp).*
- *Nosotros, tanto acoso como cualquier falta a la ética, tenemos un comité de ética interno y tenemos algo que nosotros le decimos HotLine o CityEthics, cualquiera puede llamar; es a nivel global y existen más de 100 idiomas. Va a contestar alguien externo (Citibank).*
- *Canal de denuncia llamado Con Ética. El canal es anónimo y por esa vía se denuncia cualquier tipo de injusticia vivida en la empresa. Estos casos los revisa el Comité de Ética cada 15 días (Financiera Oh).*

Como punto adicional, se hace hincapié en el concepto de violencia que se aborda hoy en día en la mayoría de las empresas, en cuanto a minorías o poblaciones que sufren de constante discriminación. El objetivo es utilizar los medios antes mencionados para erradicar estas acciones. A continuación, se evidencian algunas precisiones respecto a la violencia.

- *Contamos con un plan de prevención de violencia basada en género y, cuando hablamos de prevención de violencia basada en género, vamos más allá de solamente la violencia hacia la mujer (Konecta).*
- *Queremos hacer una capacitación a Recursos Humanos sobre el tema del hostigamiento sexual, porque, fuera de la ley, en el hostigamiento sexual hay cosas que no necesariamente son tangibles, pero son consideradas acoso; entonces, nosotros queremos llegar a nuestros Business Partner, que, al final, son los que están en constante contacto con cada una de las unidades de negocio, explicarles desde lo más básico ¿qué es hostigamiento sexual? (Telefónica).*
- *En las inducciones, en las charlas y talleres que tenemos de manera periódica en todas las sedes, formamos y capacitamos a nuestros colaboradores con los tipos de violencia, con los pasos a seguir si eres víctima o testigo de un caso de violencia, acoso sexual o acoso laboral (Konecta).*

Las acciones de acoso y hostigamiento antes mencionadas se encuentran bajo el respaldo de la ley 30709.

Indicadores. Luego de mencionar los programas e iniciativas, se describe la forma en que las empresas miden el impacto de sus buenas prácticas en equidad de género, mediante los siguientes indicadores:

Indicadores de Recursos Humanos. Son medidos todos los meses en las empresas, y se utilizan para comparar la varianza entre hombres y mujeres en los distintos ejes de la organización. Por ejemplo, los porcentajes entre hombres y mujeres en cuanto a ingresos y ceses:

- *Una de las cosas que se ve es la rotación, y dentro de la rotación se ve si es que hay más rotación en hombres o mujeres. Normalmente lo que nos pasa es que casi*

es igual, (...) y la otra cosa que se ve (...) si es que hay más hombres que mujeres por categoría (PWC).

Los indicadores sirven también para medir los temas de rotación en la organización y, de esta manera, validar si los programas tuvieron impacto:

- *El tema de rotación, el tema de absentismo, estos factores son clave para nosotros (...) no tenía el programa y tenía esto, tengo programa y estoy impactando en esto (Konecra).*

Los indicadores se utilizan para validar la cantidad de ascensos de mujeres, porcentaje de promociones de mujeres, postulaciones de mujeres en las vacantes internas, entre otros:

- *Las mujeres que participaron en Power in Woman, cuántas recibieron un ascenso, cuántas recibieron promociones, eso ya lo tenemos y también los medimos, medimos cuántas mujeres participan en nuestros Job Posting, cuántas mujeres quedan finalistas, cuántas mujeres pasan a la siguiente etapa, cuántas mujeres talentosas tienen (Scotiabank Corporativo).*

Participación y actividades realizadas. Es un factor clave para medir la frecuencia y compromiso de los trabajadores:

- *Cada parte del programa PARES tiene una medición, por decirte, nuestra meta es hacer 10 sesiones de He for She o 20 sesiones de He for She en todas las subsidiarias; entonces, ese es el indicador, cuántas hiciste, cuál es el nivel de satisfacción, cuál es el nivel de participación de ese programa (Ferreycorp).*

Asistencia y participación en actividades de equidad de género (P&G).

Encuestas de satisfacción de las actividades. Permiten validar si tiene el impacto esperado; hacer ajustes a los programas cuando sea necesario, tabular el nivel de satisfacción de los usuarios:

- *La satisfacción tanto del mentor como del mentee, siempre digamos, hemos*

empezado con este tema de las encuestas. Se mide de ambos lados (Ferreycorp).

- *La satisfacción de las formadas en el programa de Liderazgo Femenino, del programa ELLOS de nuevas masculinidades, la cantidad de embajadores LGTBI, la cantidad de embajadores de nuevas masculinidades, las embajadoras LIVE, la cantidad de insertados del programa incluye, esto se mide de forma semestral (Konecta).*
- *En base a la satisfacción de los colaboradores vamos midiendo las actividades; tenemos un estándar del uno al cinco para la valoración general de cualquiera de las actividades o de las políticas que tenemos, y lo que hacemos es validar contra esos indicadores la evolución de la actividad o de la política (Saga Falabella).*

Resultados de la Encuesta de Clima Laboral. Se encuentran asociados a los indicadores, pues implica el nivel de satisfacción de los trabajadores del lugar donde trabajan. Adicionalmente, muchas empresas aprovechan estas encuestas para incluir un factor de diversidad:

- *Todas las encuestas tienen la misma estructura justamente para ver el crecimiento en el tiempo. En el tema de clima tenemos una pregunta específica de diversidad; entonces, eso también nos ayuda a ver el avance año tras año (Telefónica).*
- *Encuesta de Global People Survey es la medición de toda la gestión de RR.HH. porque, si en ese global salimos bien, el global no es solamente género, es todo el clima (PWC).*
- *Una vez al año, la encuesta de clima, donde se ven temas de diversidad también (P&G).*

Reputación. Es un indicador, ya que, gracias a estas iniciativas, las empresas se hacen conocidas nacional e internacionalmente, incrementa su *networking*. Su marca empleadora genera más participación femenina:

- *El impacto ha sido bueno a nivel de reputación; estamos siendo reconocidos no solamente aquí, sino a nivel del extranjero (Ferreycorp).*
- *La reputación es invaluable. Pensar que un programa de Responsabilidad Social Empresarial afianzado con estos temas no va a tener un impacto es totalmente falso, pero recién las empresas se están empezando a dar cuenta por toda la evidencia que existe (Laboratorios Bagó).*
- *Impresionantemente positivo, (...) te conviertes en una marca empleadora de calidad (Accenture).*

4.2.2. Beneficios que perciben las empresas al implementar buenas prácticas de equidad de género

El estudio revela que los beneficios que perciben las empresas son los presentados en la Tabla 8.

Tabla 8

Beneficios que perciben las empresas de la implementación de buenas prácticas

Empresa	Scotiabank Telefónica	Ferreycorp	PWC	Citibank	Natura	EY	P&G	BAT	Konecta	Scotiabank Corporativo	Saga Falabella Lab. Bagó	Financiera Oh!	Backus	Profuturo	Lazo & Romañina	Accenture
Empoderamiento y liderazgo de la mujer	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reputación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso y orgullo de los trabajadores	x	x	x	x		x	x				x	x			x	
Competencias complementarias		x		x												x
Networking	x	x		x		x					x					

Empoderamiento y liderazgo de la mujer. Desarrollado por muchas empresas, no solo al interior de la organización, sino también externamente, lo cual genera un impacto social. Internamente, tanto el empoderamiento como el liderazgo han evolucionado debido a la mayor exposición y visibilidad que se ha fomentado en las mujeres y por la cultura de diversidad instaurada en las empresas; como consecuencia, existe un impacto positivo en el crecimiento de posiciones medias. Las siguientes empresas detallan lo mencionado previamente.

- *Hemos visto un crecimiento en posiciones medias como en posiciones un poco más directivas; antes de trabajar en la equidad, solo había una mujer (Telefónica).*
- *La cultura de diversidad te va garantizando el empoderamiento de la mujer de manera directa o indirecta, el cual está causando un impacto positivo y una mejora (Konecra).*
- *Hasta hace un año solo me tocaba hablar con puros hombres; ahora hablas con muchas más mujeres. El ver cómo progresan, cómo avanzan, pero, además, cómo se paran, cómo haces que tu voz se escuche, cómo te vuelves un referente de liderazgo, cómo la gente habla de ti, cómo te busca. Esto lo veo en mujeres y no lo veía hace 10 años (Scotiabank Corporativo).*

Externamente, las empresas han desarrollado programas sociales para sus grupos de interés. Uno de ellos está conformado por las mujeres clientes o mujeres dentro de la sociedad, las cuales son capacitadas para fortalecerlas como mujeres de negocio o son motivadas para emprender a través de la creación de proyectos.

- *Nosotros tenemos unos premios que se llaman Conectarse para Crecer, donde les damos apoyo económico a emprendedores rurales. Este año se ha implementado una nueva categoría “Mujer Emprendedora” que, si bien anteriormente las*

mujeres participaban de manera natural, ahora tenemos uno especial para las mujeres. Eso también incentiva a que más mujeres participen. Años anteriores han ganado un grupo de mujeres aimaras para implementar una herramienta digital y así diversos colectivos (Ferreyros).

- *Nosotros, en el tema de empoderamiento femenino, lo hemos trasladado a nuestros proyectos, y uno de ellos es "Creciendo por un Sueño". Es un programa enfocado a mujeres en el sector bodega (...) Creamos este programa para empoderarlas como mujeres, y para que tengan más conocimiento porque casi el 85% de nuestros clientes solo tienen formación secundaria (...). Entonces, se desarrollan 16 ferias en el año, y lo que hacemos es tratar de hacer un formato más accesible para las mujeres donde puedan capacitarse y crecer. Este programa es reciente tiene dos años, pero es muy fuerte... tenemos la meta para el 2020 de capacitar a las 20,000 bodegas. El programa es fuerte en esta parte de incluir a las mujeres y que ellas se sientan empresarias (Backus).*

Reputación. El trabajar acciones de equidad de género y difundirlas a través de medios hace más visibles a las distintas compañías, lo cual permite que sean reconocidas por la sociedad nacional y/o internacionalmente, lo que genera impacto en la marca empleadora. Adicionalmente, el ser parte de comunidades que fomentan prácticas de equidad ayuda a ser un referente en la aplicación de estas prácticas. A continuación, se detallan algunos ejemplos:

- *Hoy por hoy, la firma es reconocida fuera de su especialidad y por el lugar que ha ocupado en estos pocos años de existencia en el mercado como una firma reconocida local e internacional. También se nos reconoce por nuestras políticas en equidad de género y RSE. Creo que eso es algo que para nosotros particularmente nos llena de mucho orgullo (Lazo & Romaña).*
- *Te conviertes en una marca empleadora de calidad; por eso, nosotros siempre*

hablamos de que esto no es moda. Hay muchos que lo hacen porque tienen que hacerlo, porque el mercado te lleva, la sociedad te lleva y claramente acá nosotros buscamos equipos diversos, porque está comprobado que son más creativos, que son más innovadores y que lo que le ofrecemos a nuestro cliente es mejor, y eso como marca empleadora es espectacular (Accenture).

- *De hecho, es súper importante para poder atraer talento; por ejemplo, ahorita somos octavos en GPTW Mujeres, sobre todo ahora que los millennials buscan compañías donde su propósito se junte con el de la compañía y puedan construir algo, porque lo que buscan es trascendencia (Saga Falabella).*

De igual manera, ser miembros de estas comunidades genera un compromiso mayor y una ventaja sobre otras empresas, ya que se está a la vanguardia de estas iniciativas y se comparten las buenas prácticas entre la comunidad:

- *Somos miembros de la comunidad Aequales, somos una de las empresas consultivas, o sea, cuando Aequales quiere implementar una nueva acción, por ejemplo, ahorita están a punto de sacar una herramienta digital, y, antes de sacarla, a nosotros nos consideraron como una de las empresas consultivas; entonces, eso también nos ayuda un montón (Telefónica).*

Compromiso y orgullo de los trabajadores. Este elemento es considerado un beneficio para las empresas por dos razones. La primera es que los trabajadores se sienten orgullosos a pertenecer a una empresa que los acepta como son, o que ven que fomentan la diversidad y no hacen diferencia entre los colaboradores; la segunda es que existe una coherencia entre lo que promueven a la interna como a la externa de la organización.

- *Yo, hilando un poco los temas, les puedo decir que nos va tan bien porque promovemos también la diversidad y la inclusión internamente, no solo hacia*

afuera, porque cuando respetas los temas de género, la gente es más feliz de venir a trabajar, se siente cuidada y aceptada como es (Saga Falabella).

- *En líneas generales a nivel de organización, el impacto en el clima laboral es súper positivo, el sentimiento de pertenencia a la empresa, trabajar en una empresa que se preocupa por mí y por mi familia. En la encuesta de clima del año pasado, tuvimos 98% de satisfacción de todo el personal; eso obedece a que tenemos todo un programa integrado, de prevención, equidad salarial, desempeño, muchas cosas que forman ese resultado que para nosotros es más que satisfactorio (Bagó).*

Competencias complementarias. Contar con equipos diversos genera ser más creativos e innovadores; el hombre y la mujer brindan aportes diferentes bajo distintas perspectivas. Con respecto a ello, las siguientes empresas mencionan lo siguiente:

- *Tanto hombre como mujer somos diferentes y tenemos diferentes necesidades, pero también diferentes aportes; entonces, ese complemento muchas veces hace que una mujer se dé cuenta de algo que el hombre no se dio cuenta o al revés. Por ejemplo, la mujer tiene esa visión holística que el hombre no necesariamente tiene (PWC).*
- *Claramente, acá nosotros buscamos equipos diversos, porque está comprobado que son más creativos, que son más innovadores y que lo que le ofrecemos a nuestro cliente es mejor (Accenture).*

Networking. Se genera participando en eventos que son organizados por la misma compañía, programas de *networking* para las mujeres que se desarrollan al interior de la organización, así como participando en eventos externos de equidad. La finalidad de ello es que las mujeres amplíen su círculo y compartan historias de éxito, conociendo a mujeres líderes en organizaciones.

- *Busca, a nivel de grupo, que todas las líderes se conozcan entre ellas porque está probado que hay muchas menos oportunidades de networking en el caso de las mujeres que, en el caso de los hombres; entonces, de hecho, lo que buscamos es a través de este tipo de espacios es abrir las posibilidades de networking no solo en la compañía, sino en todas las empresas del grupo (Saga Falabella).*
- *Woman Network es un conversatorio, pero no lo dejamos solo en conversatorio, sino lo que queremos es crear una red de networking para que entre ellas se conozcan intercambien historias de éxito (Telefónica).*

4.2.3. Detectar lecciones aprendidas, como consecuencia de las barreras que se hayan podido encontrar en el proceso de incorporación de buenas prácticas de equidad de género

A continuación, se analiza el tercer objetivo de la investigación. Se identifican una serie de elementos claves que se deben tomar en cuenta antes de la aplicación de cualquier práctica de equidad de género. Estos elementos son coincidencias tomadas como lecciones aprendidas en las diferentes empresas de la muestra. Las lecciones aprendidas son ocho: (a) alineamiento entre gerencia y recursos humanos, (b) sesgos inconscientes, (c) cultura alineada a objetivos de equidad, (d) violencia de género, (e) estrategia de comunicación, (f) gestión de iniciativas, (g) riesgo interno, y (h) riesgo externo. A continuación, en la Tabla 9, se detallan las coincidencias en cada empresa participante.

Tabla 9

Lecciones Aprendidas de las empresas en la implementación de buenas prácticas

Empresa	Scotiabank	Telefónica	Ferreycorp	PWC	Citibank	Natura	EY	P&G	BAT	Konecta	Scotiabank Corporativo	Saga Falabella Lab. Bagó	Financiera Oh!	Backus	Profuturo	Lazo & Romaña	Accenture
Alineamiento entre Gerencia y Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sesgos inconscientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cultura alineada a iniciativas de equidad	x	x	x	x		x	x			x	x	x			x		x
Violencia de género		x	x							x	x		x			x	
Estrategia de comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión de Iniciativas		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Riesgos internos	x	x	X	x		x	x		x	x	x	x		x	x		x
Riesgos externos	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x			x	x	x

Alineamiento entre Gerencia y Recursos Humanos. Es clave que la gerencia y el equipo de Recursos Humanos se encuentren alineados y trabajen en conjunto para dar un solo mensaje a toda la organización. Por un lado, se sostiene que la alta dirección debe estar alineada con el propósito; las organizaciones están convencidas de que toda implementación debe tener su punto de inicio en las gerencias. Si las iniciativas provienen de la alta dirección, estas decaen en cascada hasta la base de la organización con mayor solidez y tienen alto impacto. Por otro lado, el área de Recursos Humanos cumple un rol importante antes, durante y después de la implementación. En principio, porque, desde la selección, le da el valor al talento, selecciona gente con la misma cultura y valores que la organización durante la implementación por la capacitación y sensibilización, que es fundamental para que el proceso fluya, y, finalmente, después de la implementación, que es cuando se mide el impacto y se evalúan las oportunidades de mejora en pro del crecimiento de la organización.

Sesgos inconscientes. Un común denominador en todas las organizaciones encuestadas fue el análisis de los sesgos inconscientes. Es indispensable identificarlos para con ello saber por dónde empezar a abordar un cambio en el *mindset* de las personas, y reducir así la brecha de conocimiento sobre este tema. Por otro lado, se requiere capacitar o generar espacios donde se logre compartir conocimiento y sensibilizar. La identificación consiste en un diagnóstico inicial que pueda verificar el nivel de conocimiento e, incluso, el entendimiento del concepto de equidad de género dado que hay casos en los que se cree erróneamente que son prácticas en beneficio únicamente de la mujer. Esto desvirtúa totalmente el concepto de equidad, ya que lo que realmente se busca es generar las mismas oportunidades para hombres y mujeres, indistintamente del género. Estos sesgos se presentan de forma natural e inconsciente en el día a día, inclusive de manera imperceptible. Así, se van adoptando posiciones, que lejos de fomentar una cultura de igualdad, marcan brechas de género.

- *Al inicio nos iban a decir como feministas, y pensábamos "feministas", cómo nos van a insultar de esa manera, porque no sabíamos que cosa era el feminismo, y en realidad lo que buscábamos era que tengan la misma oportunidad hombres y mujeres. Ahora podemos decir que sí, somos feministas (Laboratorios Bagó).*

En el 30% de las organizaciones encuestadas, se implementaron prácticas en beneficio de madres y padres durante el periodo de lactancia del recién nacido, y se identificó que, en un inicio, el beneficio solo era utilizado por las madres. Cuando empezaron a analizar por qué los padres no tomaban el beneficio se dieron cuenta de que había sesgos tanto del colaborador como del jefe. Del jefe, en tanto opinaban que, ante alguna necesidad del recién nacido, la madre es la que debe atender y, por ello, el padre debe permanecer en la oficina; y, también, sesgos del mismo trabajador por la creencia de que, ante su repetitiva ausencia en la oficina, podría perderse oportunidades de ascenso. Otro factor que se identificó entre los trabajadores es que a ellos mismos les cuesta incluirse en el rol de la paternidad dada la creencia de que son actividades exclusivas de la madre; entonces, lo que se busca es involucrarlos, ya que tienen el mismo derecho y deber respecto al desarrollo de sus hijos. Por otro lado, se identificaron prácticas en la que se trabajaron los sesgos que interferían con el desarrollo profesional de la mujer, puesto que se identificaron casos en los que se negaban oportunidades de ascenso o contratación por el hecho de ser mujeres entre 30 y 35 años que posiblemente fueran madres en corto plazo. De esta forma, estas políticas ayudaron a erradicar estos sesgos y brindar las mismas oportunidades de crecimiento profesional a las mujeres.

Cultura alineada a iniciativas de equidad. Es un factor importante porque, al hablar de cultura, estamos hablando de los valores, actitudes y creencias de la organización; entonces, en la medida en que esta idea de equidad, diversidad, inclusión basada en el respeto estén alineadas e inmersas en la cultura de la organización, y, por ende, en los trabajadores, se

garantiza de manera directa que el impacto sea positivo. Actualmente, la sociedad presenta una cultura de inequidad. Dicho esto, las organizaciones entrevistadas coinciden en que el cambio en la sociedad no lo pueden hacer una o dos empresas, sino que es responsabilidad de todos como agentes de cambio y son conscientes de que el impacto que ellos generan en sus trabajadores en términos de equidad es replicado en sus hogares y entorno, por lo que va más allá del número de trabajadores.

Violencia de género. Se considera como una lección aprendida, dado que, durante la entrevista a Laboratorios Bagó, se indicó que un antecedente fundamental al hablar de equidad es entender que no es solo un tema que se va a solucionar teniendo bandas salariales, dando más beneficios a las mujeres, o incrementando el porcentaje o cuota del 50% de mujeres dentro de la organización. Con ello se regulan algunas condiciones; sin embargo, para tratar realmente el tema de equidad se debe trabajar, desde las organizaciones, la violencia contra la mujer. Se considera que, si no se soluciona el tema de la violencia de género primero, va a ser difícil que se logre equidad posteriormente.

Estrategia de comunicación. Antes de iniciar cualquier comunicación interna o externa, es importante entender qué es lo que la organización necesita en relación a cada tema, en este caso, a la equidad, diversidad e inclusión. Una de las organizaciones entrevistadas recalcó la importancia de poder hacer un diagnóstico que forme bases sólidas en cualquier implementación. En los resultados se ven acciones internas y externas en términos de comunicación. Internamente, toman en cuenta hasta la manera en cómo se lleva la información y el conocimiento considerando lo que los colaboradores quieren en términos de capacitación y/o sensibilización. Por ejemplo, aquellas que tienen subsidiarias realizan la comunicación considerando factores como ubicación geográfica, cultural, social y demográfica. Cuando se promueve la implementación de alguna política en términos de equidad, otra práctica que realizan es la socialización de las iniciativas con los líderes de

equipos, espacios donde se presentan y consultan opiniones. El objetivo de estas acciones es que, cuando finalmente se lance la iniciativa, esta tenga aceptación. En la comunicación externa, se busca transmitir la que se hace internamente. Una de las empresas entrevistadas la denomina 'integridad corporativa', que se refiere a empezar desde adentro para luego transmitir el mensaje hacia afuera.

- *Para nosotros eso es más importante. Imagínate ser un colaborador y que te digan si Scotiabank hace eso y el otro, que hablen contigo, no en verdad no hacen tantas cosas, ahí hacen un doble discurso que te daña la imagen. Para nosotros el tema de coherencia es importante (Scotiabank).*

Gestión de iniciativas. Es indispensable medir el impacto de las acciones para una correcta gestión. Entrando a tallar en la mejora continua, el común denominador es corregir, mejorar o realizar ajustes en la marcha. Si se detecta algo que no está funcionando, se corrige de inmediato para no perjudicar el avance y que no se pierda la mejora. Otra consideración es que cada implementación o práctica debe tener un periodo de tiempo prudencial antes de su evaluación de cambio; en promedio, es un año, lo cual da una idea de cómo se van logrando los objetivos marcados y cuáles serían sus oportunidades de mejora para futuras implementaciones.

Los resultados de las implementaciones, en su mayoría, se gestionan con indicadores y se obtienen a través de encuestas termómetro que miden el impacto en los colaboradores. Estos indicadores van desde el porcentaje de asistencia y participación, porcentaje de satisfacción laboral, hasta impacto positivo en el desempeño y/o crecimiento del colaborador. La publicación o difusión de los resultados obtenidos se comunican a través de Sharepoint u otras plataformas internas, donde se comparte información a los colaboradores. En su totalidad, las empresas encuestadas indicaron que cada cierto periodo presentan sus resultados en comité o a la alta dirección haciendo un análisis de las cifras y su impacto; de

ahí nacen ideas de nuevas prácticas o se reformulan las propuestas. Finalmente, estos resultados aportan a la elaboración del *road map* para el siguiente año.

- *Tenemos un banco de buenas prácticas y lo tenemos abierto para todos, participamos ya varios años en el ranking PAR y siempre hemos estado en los 5 top. Año a año, vemos qué condiciones no se cumplieron y trabajamos para implementarlas (Konecta)*

Riesgos Internos. Los riesgos se generan a todo nivel. Principalmente, uno de los factores más mencionados ha sido el de no tener líderes en la compañía que estén comprometidos y que no comulguen con este tema. Por el contrario, ellos se sienten obligados porque no interioricen temas de equidad o diversidad. Esto no representa un buen inicio y, por ende, si no funciona, no dará buenos resultados hacia el resto de la organización. Desde el proceso de selección, uno de los riesgos es que se incluya personal que tiene un *mindset* diferente al de la organización que cuenta con una estrategia de diversidad. Por consiguiente, si se atrae gente con los mismos valores, entonces, habrá aliados que contribuirán constantemente con la implementación.

Internamente, otro riesgo es que se diseñen prácticas o programas de equidad que no calcen con la cultura organizacional. Lo más relevante a tener en cuenta al implementar es que las direcciones, gerencias y/o líderes compartan y estén convencidos de que estas prácticas hacen que las compañías tengan mejores resultados y que, con ellos, no solo se contribuye con la sociedad más justa, sino que realmente se reduce la brecha de género.

Otro riesgo que se encontró fueron las dificultades o problemas que se presentaron al inicio de la implementación, dado que, como en todo cambio cultural, se genera cierta resistencia, personas que no estarían de acuerdo con la idea a las que se tiene que convencer o experimentar un cambio de *mindset*. Cuando se identificaron esos casos, se empezó a trabajar con capacitaciones para lograr interiorizar y sensibilizar al personal en estos temas; así,

comprendieron que aceptar el cambio es un factor positivo no solo para la organización, sino también para su entorno familiar y social. Una vez que se logró que los colaboradores, en un inicio detractores, incorporen este propósito, no se presentaron mayores inconvenientes. En otras de las entrevistas realizadas, manifestaron que un objetivo importante para sus organizaciones era la atracción y retención de personal calificado y comprometido; dicho esto, consideraron primordial contar con este tipo de políticas que beneficien al trabajador, y que contribuyan a su desarrollo y capacitación, no solo en el ámbito profesional, sino también personal. Por ello, un factor de riesgo que pueden experimentar es no tener implementadas estas políticas y que esto provoque que el talento decida por otro lugar para trabajar por no sentirse cómodo en un espacio de este tipo.

Finalmente, otro de los puntos a trabajar es la inclusión principalmente de los hombres en temas de equidad, diversidad e inclusión, dado que tienen ese patrón de que la responsabilidad a efectos de la crianza y educación de los hijos es más para las madres que, para ellos, como padres. En ese sentido, el riesgo es cambiar el *mindset* en este aspecto y para ello generar políticas equitativas que sean tanto para ellas como para ellos, incluso más allá de la paternidad. Hay políticas de inclusión y diversidad que buscan afiliar a un seguro a la pareja del mismo sexo; en este sentido, se debe entender esto como un derecho más que como un beneficio.

Si quieres realmente generar un impacto transversal a toda la organización tienes que generar un compromiso cultural, tienes que tener un compromiso que no sea solo para la foto, sino que sea un convencimiento de que ha funcionado (PWC).

La barrera más grande, creo que es el entendimiento de los hombres hacia los programas que se ven para las mujeres, por ejemplo, el softlanding, se preguntan: ¿Es algo para las mamás? Nosotros justamente tratamos de hacer que eso no sea solo para la mamá, incluye al papá y, cuando los incluíamos, les costó a ellos

insertarse, porque ellos dicen: "no, es solo para mamás". Pero después entendieron que no, que era para papás y mamás, y que ellos también pueden gozar del nacimiento de un hijo (Profuturo).

Riesgos externos. Los resultados en este punto se deben a factores que las organizaciones consideran que no pueden abarcar. Si bien se puede generar políticas internas de equidad, no se puede gestionar mucho ni asegurar resultados en términos de cuota de género cuando no se encuentran, en el mercado, profesionales femeninos en ciertas carreras. El mercado no ofrece esa cantera de profesionales con esa formación y esto ocurre por un tema cultural y sus respectivos sesgos. He ahí un trabajo pendiente que se debe realizar de forma conjunta con las escuelas, universidades, en la comunidad y con la sociedad.

Otro factor externo que también está estrechamente relacionado con la cultura y los sesgos es cuando se elabora publicidad sobre la política de inclusión, la cual celebra, por ejemplo, la semana del Orgullo Gay. Al elaborar estos comerciales, se dieron cuenta de que no todas las personas son abiertas a estos temas y tuvieron muchos detractores al punto de tener clientes o proveedores que decidieron no continuar trabajando con la marca por tener una postura diferente. Por ello, los temas de orientación sexual son básicos y fundamentales, así como la sensibilización en la comunidad para que se logre una mayor apertura a las iniciativas. Otro caso que se dio fue el de la publicidad para una marca de colchones, en la que se multó a la tienda por departamento. Este caso se dio por un sesgo de discriminación racial. El contenido no había sido revisado por un consultor externo previo a la publicación y no se midió a tiempo el impacto del público en general. Si bien la compañía no vio internamente un tema de discriminación, el público no tuvo la misma percepción, lo que llevó a que la empresa sea multada por Indecopi.

Otro factor externo que enfrentaron las organizaciones fue la falta de información. Cuando empiezan este tipo de programas, no encuentran por dónde iniciar porque no hay en

Perú tantas empresas que estén trabajando este tema. Si bien algunas organizaciones globales reciben la información o políticas de su casa matriz, estas políticas tienen que ser alineadas al perfil de la población que se maneja, y cada población es diferente en términos de cultura y contexto principalmente. Entonces, se va un poco más allá del contar con información global y se busca un referente con experiencia para generar una cadena de valor con otras organizaciones que tengan las mismas iniciativas para que en conjunto puedan dar un mejor resultado a la implementación.

- *Tuvimos una crisis publicitaria que terminó con una multa en Indecopi, por una publicidad que sacamos para Drimer con Falabella y eran dos amigas, una blanca y la otra afrodescendiente, y se supone que la amiga que era afrodescendiente era “diferente”. Para nosotros, no hubo ningún tema de discriminación racial porque, si la figura hubiera sido a la inversa, nada hubiera pasado (Saga Falabella).*

4.2.4. Detectar factores de éxito en el proceso de implementación de las buenas prácticas de equidad de género.

A continuación, se analiza el cuarto objetivo de la investigación. Se identifican una serie de componentes para que la implementación sea exitosa. Se revisa a detalle cada uno; y se muestra una representación gráfica del proceso:

Respaldo de la alta dirección. Es trascendental para que las iniciativas puedan calar en los equipos. En siete de las dieciocho empresas visitadas, los entrevistados mencionaron la importancia de tener el respaldo de la gerencia para generar estas buenas prácticas y que ello pueda ser sostenible en el tiempo. Mencionan algunos momentos críticos. Por ejemplo, al momento de lanzar una iniciativa, es diferente cuando el mensaje viene solo de Recursos Humanos, que cuando viene del CEO:

- *Esa es una de las grandes dificultades que tienen las empresas que entran a esto como “ya vamos a hacer esto”, pero entran por recursos humanos y no entran por directorio o gerencia (Scotiabank).*
- *El factor de éxito básico es el compromiso de arriba; si no hay es, o estás en nada., Una decisión que parta de RRHH sin desmerecer la jerarquía e importancia que tiene, pero si no tiene la suficiente fuerza, no va a lograr que esto sea sostenible (Laboratorios Bagó).*
- *Factores de éxito van orientado al tema de convencimiento y compromiso de los líderes. Yo creo que por ahí va el asunto; si tú tienes compromiso y convencimiento apoyo de los líderes, yo creo que la cosa funciona (PWC).*

El respaldo también es crucial, porque la alta dirección tiene llegada a todo el negocio y ello hace que las iniciativas tomen otro tipo de fuerza.

- *Un VP, un director que tiene la llegada con todo el negocio y que bueno también le interese el tema (Telefónica).*

Asimismo, el respaldo debe demostrarse también por escrito mediante la firma del reglamento interno de trabajo, código de ética, políticas internas, Declaración de Lima, entre otras.

- *Tenemos el reglamento interno de trabajo donde tenemos dos capítulos que hablan del tema de prevención y sanción contra la mujer, y trato equitativo y respetuoso entre todo el personal, y aparte tenemos un compromiso de la lucha contra la violencia de la mujer, firmado por la gerencia general (Laboratorios Bagó).*

Enfoque global de diversidad. Los programas de diversidad han sido considerados como un factor de éxito, ya que, al plantear los compromisos respecto a la equidad de género, las empresas pueden implementar sus iniciativas con más fuerza.

- *La gerencia general, de hecho, nuestra CEO, es la patrocinadora de todo; ella es quien tiene muy bien comprado el tema de la diversidad, inclusión, equidad, prevención de violencia, y desde ella emana todo lo que nosotros venimos realizando. Luego, con los directores, con los gerentes, con los jefes, ella es la que se junta con el equipo de RSE, RRHH y Legal... planificamos la estrategia del nuevo programa (Konecta).*

Equipo multidisciplinario. El equipo multidisciplinario para la cocreación de estos programas se identificó en la mayoría de las empresas mediante un comité de diversidad, con el auspicio del gerente general, integrado por personas de distintas áreas, género, experiencias y niveles jerárquicos. Ello genera que las iniciativas tengan diferentes visiones, motivaciones y esto tiene como consecuencia una discusión sólida entre los integrantes para hacer lo mejor para el equipo.

Entonces, yo creo que la discusión entre todo el comité (...) yo creo que el éxito ha sido porque esa capacidad de discusión de poner las cosas sobre la mesa, de qué hacer y qué no hacer, ver qué están haciendo también, porque no estamos inventando la pólvora, no estamos haciendo cosas que más nadie hace... simplemente también nos guiamos mucho o nos han apoyado (Ferreycorp).

Diagnóstico. Realizar un diagnóstico al inicio de la implementación del programa se considera un factor de éxito para poder determinar cómo se encontraba la empresa, qué era lo que se necesitaba hacer de inmediato, o qué entendía el equipo por equidad:

- *El diagnóstico, luego del diagnóstico, estamos haciendo el plan para ver de dónde nos enfocamos más, en dónde enfatizamos más o menos y cada país va a tener su propio plan (...) el éxito de lo que estamos empezando hacer, está muy centrado en el diagnóstico (Natura).*
- *Realizar un diagnóstico, ese diagnóstico te va a dar la idea de cuánto tiempo*

demoras, pero lo normal en cualquier implementación, lo mínimo son tres meses, de ahí ya puedes ir creciendo, dependiendo de lo que vayas a implementar (PWC).

Involucramiento de los trabajadores. Mediante campañas de comunicación y sensibilización, es clave generar compromiso y participación de los programas.

- *El involucramiento de los colaboradores es clave y no podemos hacer algo sin que ellos no hayan sido los primeros en haberse enterado, porque ellos son nuestra radio más efectiva, (...) el tema de la sensibilización, el tema de la comunicación efectiva para buscar el involucramiento de los colaboradores... no va a funcionar ningún programa, ningún proyecto si no hay el involucramiento de la gente desde dentro (Konecra).*
- *Cuando tú logras llegar a las personas y cambiar el mindset en verdad y creer que la inclusión (...) la inclusión nos hace más fuertes (Scotiabank Corporativo).*

Documentar procedimientos. Tener procedimientos claros y definidos es un factor de éxito, pues garantiza el cumplimiento de los lineamientos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización en temas de equidad de género. Por ejemplo, en el Scotiabank, para asegurar un proceso de selección justo, tienen lineamientos para las preguntas que realizan a los candidatos:

- *En el área de selección, por ejemplo, tenemos un seguimiento desde que te postulas hasta quien cierra el proceso en el tema de género, cuántas mujeres postularon, cuántos hombres postularon, cuántos pasaron a la siguiente etapa (...) mismo tipo de preguntas para todos, que en el panel siempre haya una mujer, por ejemplo, entonces esa es la idea, no ser recontra rígidos sino más bien, ser recontra claros en el control (Scotiabank).*
- *Políticas y prácticas escritas que no sea cuestión de que alguien un día está*

liderando la compañía y sabe que esto es importante, que esto está escrito y es parte del ADN de los que trabajan acá (Accenture).

Gestión de los indicadores. La medición del impacto de los programas es un factor de éxito clave, pues, de esta manera, la empresa verifica si el esfuerzo realizado generó cambios de comportamiento. Además, esta medición sirve para validar si el programa debe replicarse o no:

- *Empower Woman, es lo que nosotros hemos medido de participantes y que fue lo que pasó en los años siguientes, lo que nos dimos cuenta es que el 23% de los participantes han tenido movimiento, ya sea horizontal o vertical, en la línea de carrera y para nosotros es súper bueno, o en todo caso ciertas herramientas que le hemos dado les ha permitido ser mucho más visibles (Scotiabank).*
- *Siempre valoramos o hacemos las encuestas de satisfacción de todas las acciones que vamos haciendo, eso sí es importante, no solo en este tema de equidad, sino en general (Ferreycorp).*
- *El tema de las encuestas es básico y el poder medir cada una de las actividades que hacemos, entonces eso es crítico para poder tener esas mejoras constantes en todos los programas (Saga Falabella).*

Reconocimiento de instituciones. El reconocimiento de instituciones como Aequales, Gender Lab, Great Place To Work o el Ministerio de la Mujer es un factor de éxito importante para las empresas, ya que implica un reconocimiento público a su esfuerzo y dedicación, y además mejora la marca empleadora de la misma.

- *Nos guiamos mucho, por ejemplo, en el ranking PAR. Tuvimos un crecimiento muy bueno en el transcurso del tiempo; en el 2017, estuvimos en el puesto 47, que fue la primera vez que participamos; el año pasado, estuvimos en el puesto 9 (Telefónica).*

4.3. Lineamientos estratégicos para la implementación de buenas prácticas de equidad de género

Luego de realizar un análisis estructurado de los objetivos de la investigación, se presenta a continuación, un modelo estructurado de los pasos que se deben tener en cuenta al momento de implementar buenas prácticas de equidad de género con la finalidad que sirva de guía para otras organizaciones. En este modelo se incluye los 4 cuatro objetivos principales de la investigación y se detalla la implementación desde la iniciativa hasta el seguimiento de los indicadores, destacando también las lecciones aprendidas que se deben considerar resultado de la experiencia previa de otras organizaciones. Asimismo, se hace mención de los beneficios y factores de éxito que se identificaron en esta investigación.

En la siguiente Figura 3 se muestra los pasos para una implementación y desarrollo de buenas prácticas:

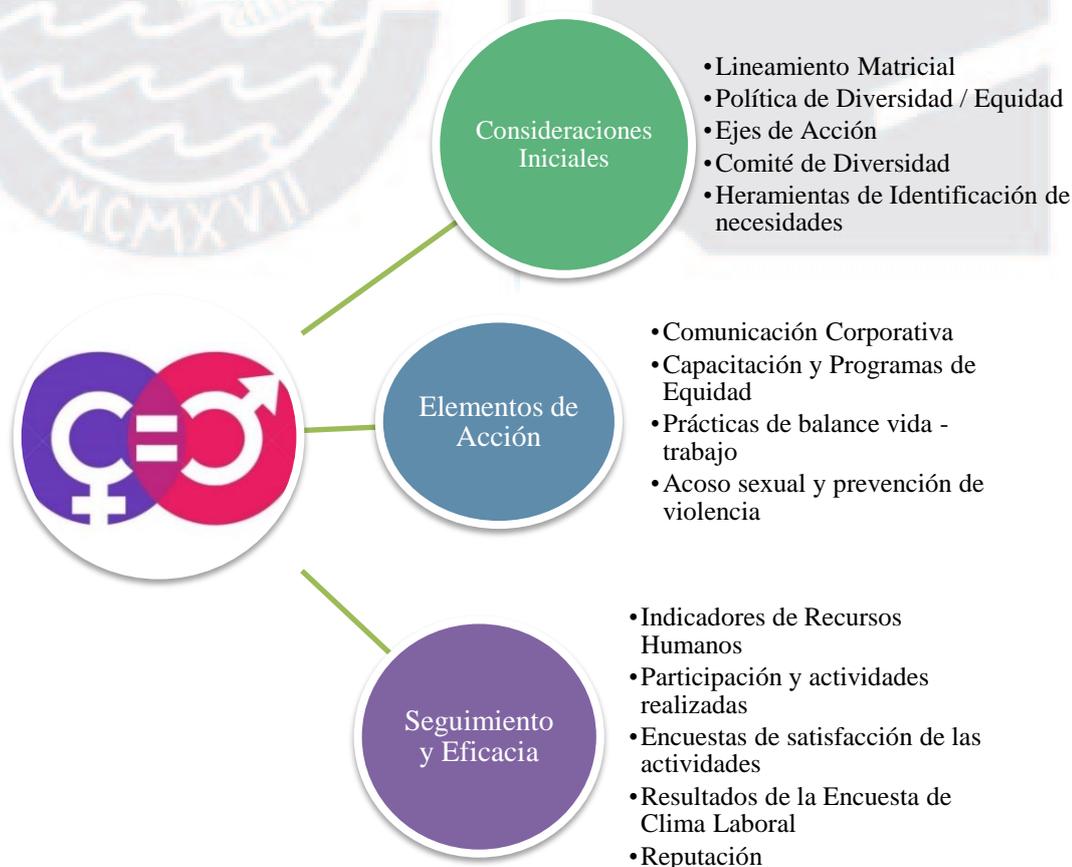


Figura 3. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas

En la siguiente Figura 4, se detallan los principales beneficios percibidos en las organizaciones:

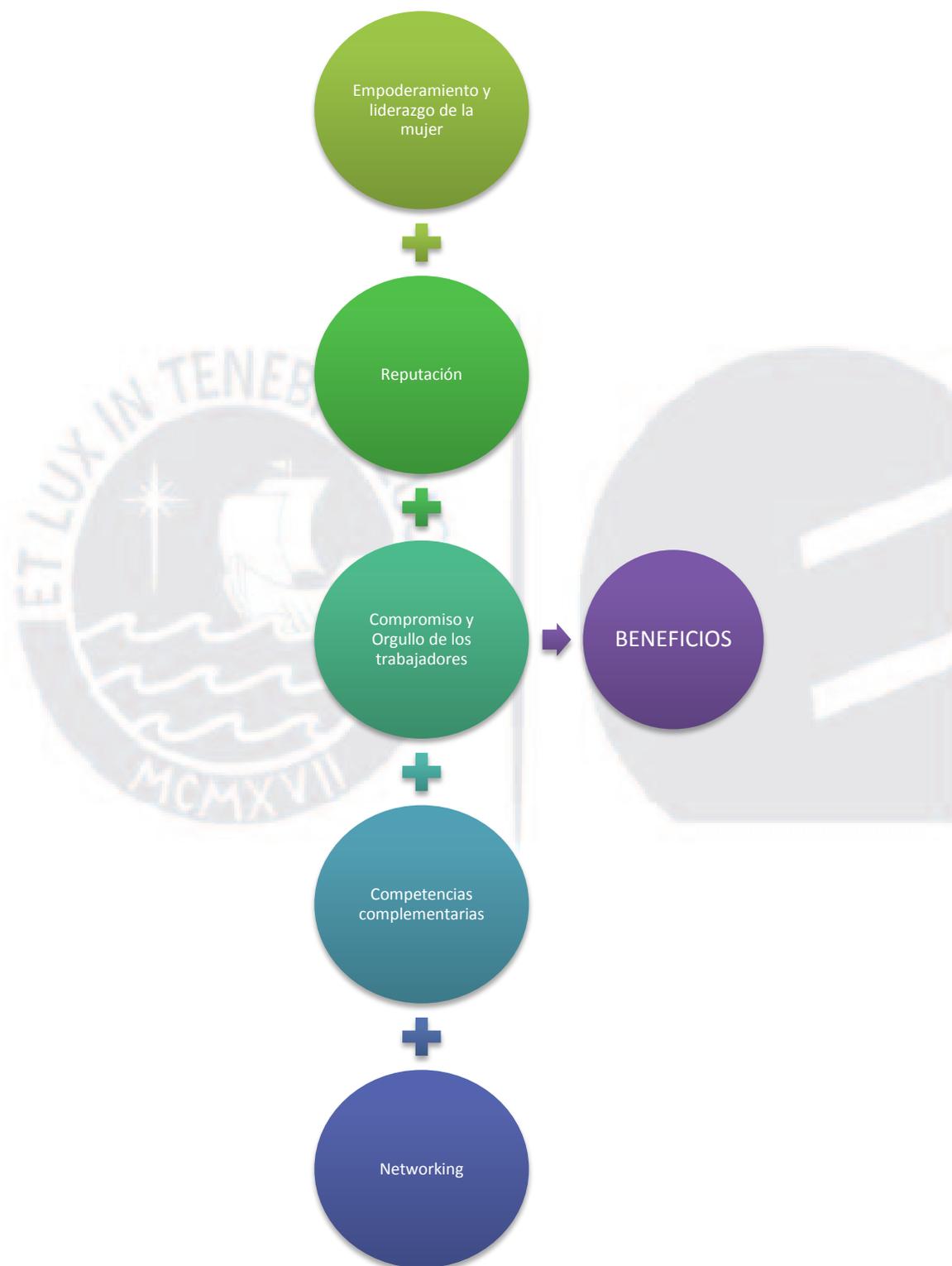


Figura 4. Principales Beneficios

En la Figura 5, se detalla las lecciones aprendidas al implementar prácticas de equidad de género en las organizaciones.

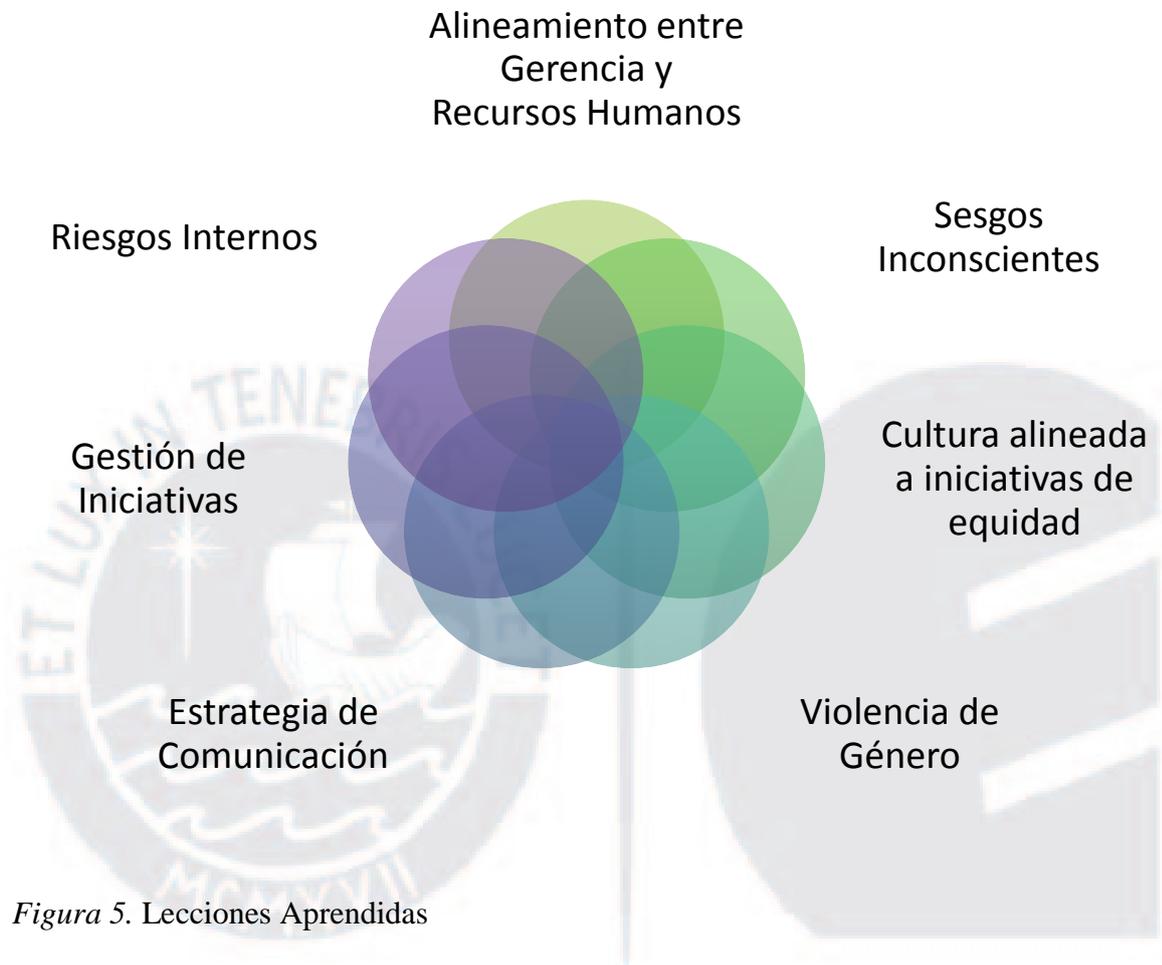


Figura 5. Lecciones Aprendidas

En la Figura 6, se detalla los factores de éxito para implementar prácticas de equidad de género en las organizaciones.

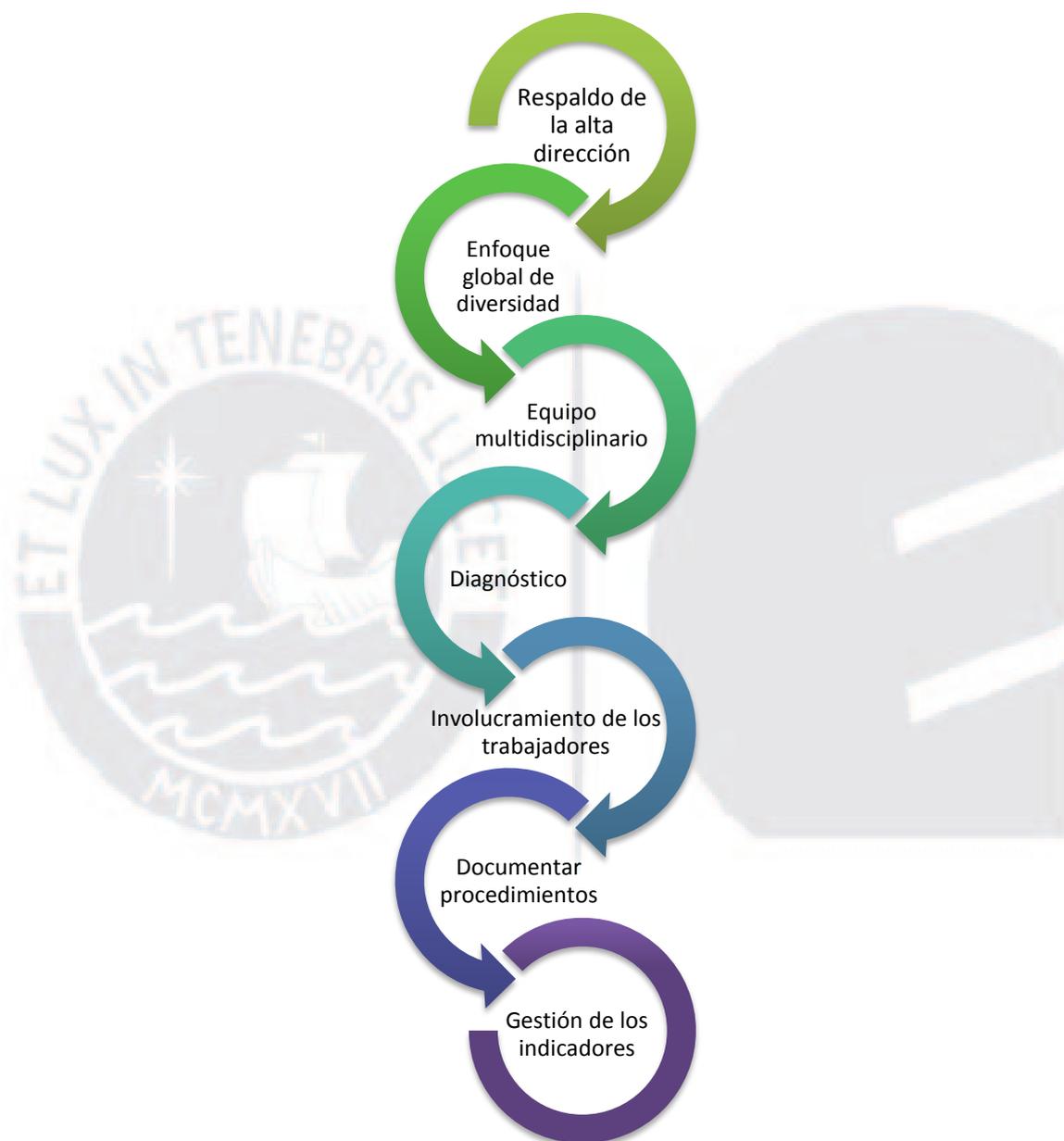


Figura 6. Factores de Éxito

Capítulo V. Conclusiones

La principal conclusión de la investigación es la elaboración de un modelo integrado donde se describe el proceso de implementación desde la iniciativa, la implementación y seguimiento, parte del proceso principal. Luego detallamos los beneficios y factores de éxito y destacamos las lecciones aprendidas. En la siguiente Figura 7, se presenta el modelo:

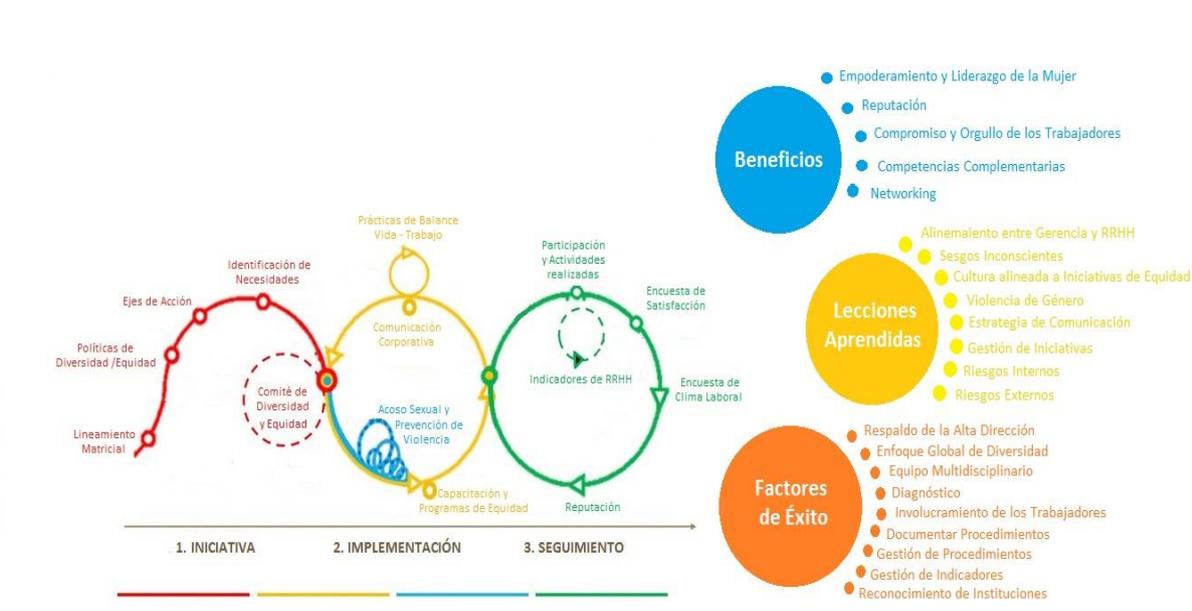


Figura 7. Modelo integrado para la implementación de buenas prácticas de equidad de género

Las organizaciones que tienen que desarrollar acciones de equidad que decantan de un lineamiento matricial hace que sea más viable y constante la implementación de prácticas locales, ya que tienen un respaldo y parámetros sobre cómo operar. Aun así, las organizaciones realizan un diagnóstico local antes de implementar sus acciones, ya que cada país tiene su realidad cultural particular.

Tener una política de equidad es relevante y sirve como respaldo ante las acciones que las organizaciones se proponen realizar. Este documento permite establecer lineamientos y procedimientos para la implementación de prácticas.

De las entrevistas, se ha rescatado que la equidad de género es un tema relevante en las organizaciones; sin embargo, su foco no es únicamente equidad de género, sino que han extendido sus acciones a otros ejes como inclusión, discapacidad y discriminación, siendo diversidad el paraguas que engloba todas estas iniciativas.

En la mayoría de las entrevistas realizadas, las organizaciones cuentan con un comité de equidad que está conformado por un equipo multidisciplinario, lo cual permite tener distintos enfoques a la implementación de este tipo de prácticas.

Sobre la identificación de mapeo de necesidades, las herramientas más utilizadas en las organizaciones fueron las encuestas y *focus group*, los cuales son necesarios realizar periódicamente para poner en marcha los planes de acción.

La comunicación interna y sensibilización a todo nivel es de suma importancia para alinear la cultura a los comportamientos de los colaboradores y así se refleje internamente lo que se espera transmitir hacia afuera.

Para la mejora continua, es relevante establecer indicadores y realizar las mediciones correctivas para identificar las brechas de género por trabajar en la organización. Los indicadores que se destacan son los de recursos humanos, participación y actividades realizadas, encuestas de satisfacción de las actividades, resultados de la encuesta de clima laboral, y reputación.

Las organizaciones brindan capacitaciones para todos los trabajadores, siguiendo un plan anual, el cual no discrimina en género y es elaborado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Adicionalmente, en pro de la equidad, generan programas de formación de liderazgo exclusivamente para mujeres con el objetivo de potenciar sus habilidades y fortalecer su *networking*.

Para lograr una cultura de equidad, es indispensable que todos los procesos de la compañía estén alineados a favor de ello. Procesos como el reclutamiento y selección,

capacitación, compensaciones, comunicación interna y externa de la organización y beneficios que promuevan el balance de vida-trabajo con impacto en la equidad de género.

En la mayoría de las organizaciones, se ha encontrado un enfoque orientado a promover la equidad, y es como los beneficios respecto a balance vida-trabajo están incluyendo cada vez más la participación del hombre, por ejemplo, el *soft landing*, teletrabajo, licencias de paternidad y *flex time*.

El implementar prácticas de equidad de género genera impactos a la interna como externa de la organización. Dentro de los principales beneficios, se encuentra el empoderamiento de la mujer, reputación de la compañía, orgullo y compromiso de los trabajadores, clima laboral y *networking*.

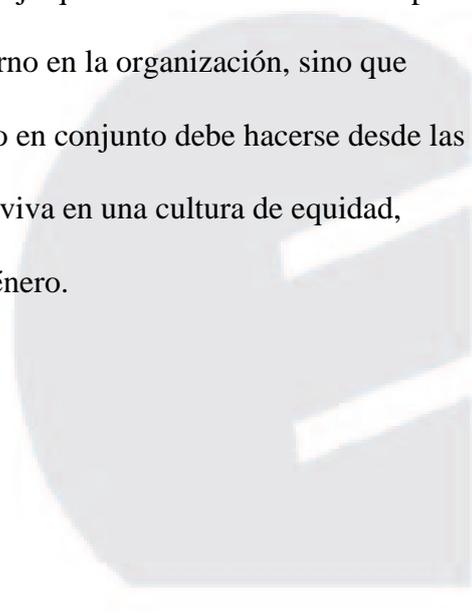
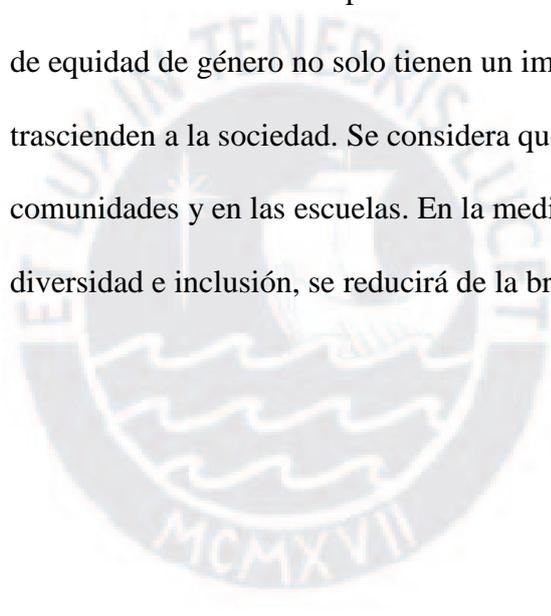
Se ha identificado que las organizaciones consideran que, al hablar sobre equidad de género, se debe primero analizar y tener un enfoque claro respecto al acoso sexual y prevención de violencia, siendo indispensable en el proceso para abordar prácticas que contribuyan a acortar la brecha de equidad.

El principal factor de éxito para implementar buenas prácticas de equidad de género es el compromiso por parte de los altos líderes, especialmente del CEO de la organización.

Las empresas entrevistadas tienen reconocimientos en diversos rankings en términos de equidad, clima organizacional y marca empleadora. Se observó que solo el 50% de estas organizaciones, que tienen iniciativas de equidad de género, presentan un porcentaje significativo de mujeres en cargos de dirección. Además, solo el 30% tiene CEO mujeres, lo que indica que, si bien la cifra viene en aumento, aún hay acciones por realizar para empoderar a la mujer y formar una cantera de lideresas que genere oportunidades de desarrollo para más mujeres. Con ello, estaremos generando beneficios tanto a la sociedad como a las empresas.

El Estado viene trabajando en el desarrollo de políticas públicas para acortar la brecha de género; sin embargo, estos esfuerzos no generan tanto impacto como las iniciativas y acciones que se realizan en empresas privadas en el Perú. Esto, comparado con las experiencias de países como Canadá, España y USA, donde las políticas de equidad son sólidas porque son legisladas por el Gobierno, muestra que entidades como el Ministerio de Trabajo y Ministerio de la Mujer podrían sumar esfuerzos para promover políticas de inclusión e igualdad de género.

El 100% de las empresas destacan que el trabajo que realizan con las buenas prácticas de equidad de género no solo tienen un impacto interno en la organización, sino que trascienden a la sociedad. Se considera que el trabajo en conjunto debe hacerse desde las comunidades y en las escuelas. En la medida que se viva en una cultura de equidad, diversidad e inclusión, se reducirá de la brecha de género.



Capítulo VI. Recomendaciones

Antes de elaborar el plan de equidad de género, es relevante realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de la organización.

Involucrar a los colaboradores de la organización en el desarrollo y difusión de las prácticas de equidad de género es positivo para la generación de mayor compromiso y participación activa.

Es importante que el uso de herramientas para el levantamiento de información sea periódico para medir su impacto y rescatar acciones que necesiten ajustarse en el camino.

Contar con una política de equidad de género, comité multidisciplinario de equidad y/o diversidad, y definir los ejes estratégicos que guiarán la comunicación y programas a implementar son los tres pilares que se recomienda considerar previos a la implementación.

Se recomienda que los líderes muestren una coherencia entre su mensaje y comportamiento, lo cual es clave para la creación de una cultura de equidad de género.

Los lineamientos expuestos en la presente investigación pueden servir de referente a organizaciones que quieran implementar políticas de equidad; adicionalmente, se recomienda tener en cuenta las limitantes y contexto que puedan impactar.

Se recomienda utilizar la presente investigación para la realización de implementaciones de prácticas de equidad, así como para fines académicos y futuras investigaciones.

Fomentar la difusión de publicaciones y estadísticas nacionales donde se evidencie la brecha de género y poca participación de la mujer en cargos directivos de las organizaciones del país, con la finalidad de generar conciencia en el sector privado y público, para que haciendo un trabajo en conjunto y generando alianzas se pueda poder acelerar el paso en políticas en general, y en especial sobre aspectos de diversidad de género en los distintos

niveles de la organización. El fin es evidenciar la baja participación de la mujer y promover la igualdad de oportunidades en las empresas.

Se recomienda generar más espacios donde la mujer pueda desarrollarse para lograr su empoderamiento y como consecuencia, generar una mayor representación en puestos directivos de empresas privadas y públicas en el Perú.

Documentar los procesos de implementación de las acciones para generar lineamientos claros en toda la organización que sirvan como precedente para que cualquier sucesor pueda continuar con la implementación de estas prácticas.



Referencias

- ABE (2018). *Categorías de Premios 2018*. Recuperado de <http://www.premioabe.com/categorias.php>
- Amcham (2018). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://amcham.org.pe/abe/quienes-somos/>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México D. F., México: Cengage.
- Avolio, B. & Di Laura, G. (2016). Igualdad de género en el ámbito laboral: Análisis y perspectivas. En *Empresas Responsables y Competitivas el desafío de hoy* (pp. 199-239). Lima, Perú: Pearson.
- Bahramirad, S. (2018). *Women in Power IEEE Section Peru*. IEEE Power & Energy Society. Recuperado de <http://www.pes-women-in-power.org/event/women-in-power-ieee-section-peru/>
- Banco Mundial (2014). *Concurso regional de iniciativas para promover la igualdad de género en América Latina*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/events/2014/06/26/lac-gender-contest>
- Barrere, M. (1997). *Discriminación, derecho antidiscriminatorio y acción positiva en favor de las mujeres*. Madrid: Civitas
- Boletín Oficial del Estado [BOE] (2007). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
- Cepal. (2001). *Panorama Social de América Latina*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12111/1/S015427_es.pdf
- Chillida, M. & Guerra, M. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. *Fundación Mujeres*, 1- 64.

- Confiep (2018). *Declaración de Lima. Promoviendo la participación de la mujer en las empresas compromisos por la igualdad*. Recuperado de <https://www.Confiep.org.pe/wp-content/uploads/2018/09/aqu%C3%AD-.pdf>
- Confiep (2019, agosto 19). Los 10 principios de la “Declaración de Lima” que marcan el punto de partida hacia la equidad de género en Perú. *CONFIEP: Empresarios haciendo país*. Recuperado de <https://www.Confiep.org.pe/noticias/actualidad/los-10-principios-de-la-declaracion-de-lima-que-marcen-el-punto-de-partida-hacia-la-equidad-de-genero-en-peru/>
- Council of Europe (2004). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Strasbourg: Autor
- Congreso de la República. (2007, 15 marzo). Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatividad_nacional_general/6_Ley_de_Igualdad_de_oportunidades.pdf
- Congreso de la República. (2009). Normatividad que regula el mecanismo de cuotas en las elecciones generales, regionales y municipales. Recuperado de <http://www.eclac.cl/oig/doc/PeruLeyOrganica26859.pdf>
- Diario Oficial El Peruano (2017, 27 diciembre). Ley N° 30709. Recuperado de <http://diariooficial.elperuano.pe/Normas>
- Diario Oficial El Peruano (2018, 8 marzo). Decreto Supremo N° 002-2018-TR. Recuperado de <http://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/ar-web/DS02-2018-TR.pdf>
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eling, L., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Women on boards: Global trends in gender diversity on corporate boards. *Morgan Stanley Capital International*, 2-31.

Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>

Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1-11.

FAO (2015). Plantilla de buenas prácticas. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Grant Thornton IBR (2013). *Women in senior management: Setting the stage for growth*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/grantperu/ibr-2013-women-in-business>

Grant Thornton (2018). *Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*. Recuperado de <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-mujeres-directivas-2018-embargo-8-march---es---web.pdf>

Great Place to Work (2018). *Mejores organizaciones para mujeres*. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/Reporte_Mujeres_2018.pdf

Great Place to Work (2018). *Mejores lugares para trabajar 2018*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>

Grupo RPP (2018). *El Grupo RPP lanza el I Foro Mujeres de Cambio*. RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-grupo-rpp-lanza-el-i-foro-mujeres-de-cambio-noticia-11>

Hernández, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

HEFORSHE (2019). Recuperado el 24 de agosto 2019, de

<https://www.heforshe.org/es/movement>

Indecopi (2018). *El Indecopi se convierte en la primera institución pública en suscribir Pacto*

Somos Pares que promueve la empresa Aequales a favor de la igualdad de género y

la inclusión social. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/inicio/->

[/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-se-convierte-en-la-primera-](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-se-convierte-en-la-primera-institucion-publica-en-suscribir-pacto-somos-pares-que-promueve-la-empresa-aequales-a-favor-de-la-igualdad-de-g?inheritRedirect=false)

[institucion-publica-en-suscribir-pacto-somos-pares-que-promueve-la-empresa-](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-se-convierte-en-la-primera-institucion-publica-en-suscribir-pacto-somos-pares-que-promueve-la-empresa-aequales-a-favor-de-la-igualdad-de-g?inheritRedirect=false)

[aequales-a-favor-de-la-igualdad-de-g?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-se-convierte-en-la-primera-institucion-publica-en-suscribir-pacto-somos-pares-que-promueve-la-empresa-aequales-a-favor-de-la-igualdad-de-g?inheritRedirect=false)

Instituto Nacional de Mujeres. (2018, 26 diciembre). *Plan de Igualdad de Oportunidades y*

Derechos. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/noticias/plan-de-igualdad-de-](https://www.argentina.gob.ar/noticias/plan-de-igualdad-de-oportunidades-y-derechos)

[oportunidades-y-derechos](https://www.argentina.gob.ar/noticias/plan-de-igualdad-de-oportunidades-y-derechos)

Izcarra, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa.* México: Fontamara.

Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación*

en Ciencias Sociales. Interamericano

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Mimdes) (2010). Plan nacional de igualdad de

oportunidades entre hombres y mujeres. Recuperado 22 enero, 2019, de

<http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp->

[descargas/bdigital/003_Plan_Nacional_Igualdades_entre_mujeres_varones.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-descargas/bdigital/003_Plan_Nacional_Igualdades_entre_mujeres_varones.pdf)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Mimp) (2016). Decreto Supremo N° 008-

2016-MIMP. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/con4_uibd.nsf/\\$\\$ViewTemplate%20fo](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/con4_uibd.nsf/$$ViewTemplate%20for%20Documentos?OpenForm&Db=179958F1AFB02E5D05257FFD005E0133&View=yyy)

[r%20Documentos?OpenForm&Db=179958F1AFB02E5D05257FFD005E0133&Vie](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/con4_uibd.nsf/$$ViewTemplate%20for%20Documentos?OpenForm&Db=179958F1AFB02E5D05257FFD005E0133&View=yyy)

[w=yyy](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/con4_uibd.nsf/$$ViewTemplate%20for%20Documentos?OpenForm&Db=179958F1AFB02E5D05257FFD005E0133&View=yyy)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Mimp) (2017, 20 julio). Decreto Supremo N° 005-2017-MIMP. Recuperado 22 enero, 2019, de

file:///C:/Users/iccaccya/Downloads/1546316-4.pdf

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Mimp). (s.f.). Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 - 2017. Recuperado 5 febrero, 2019, de

https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf

Montenegro, R. (2014). *Lineamientos Estratégicos para fortalecer la responsabilidad social en los centros de producción de la universidad privada Antenor Orrego en el año 2014*. Recuperado de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1423/1/Montenegro_Rossmar_Y_Lineamientos_Fortalecer_Responsabilidad.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1423/1/Montenegro_Rossmar%C3%AD_Y_Lineamientos_Fortalecer_Responsabilidad.pdf)

Mujeres que Transforman (2018). *La equidad de género debe ser una decisión corporativa*.

Recuperado de <http://mqt.pe/2018/05/18/la-equidad-de-genero-debe-ser-una-decision-corporativa/>

Naciones Unidas (2015). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Recuperado 22 enero, 2019, de <http://www.un.org/+sustainabledevelopment/es/>

Organización Internacional del Trabajo (1999). Igualdad entre los sexos e incorporación de las consideraciones de género en la Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/policy/wcms_114184.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). La mujer en la gestión empresarial:

Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de

https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). Camino hacia la diversidad de género.

Buenas prácticas empresariales. Oficina de Actividades Para los Empleadores.

Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578770.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). Perspectivas sociales y del empleo en

el mundo. *Tendencias del Empleo Femenino 2018. Avance Global*. Recuperado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). *Panorama Laboral 2017 América*

Latina y el Caribe. Lima, Perú: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018). Perspectivas Sociales y del Empleo en

el Mundo. *Tendencias del Empleo Femenino 2018 Avance Global*, 1-15. Recuperado

de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f.). Acerca de la OIT. Recuperado 5 febrero,

2019, de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Ortiz, G. (2015). La entrevista cualitativa. Técnicas de Investigación Cuantitativas y

Cualitativas. Recuperado de

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47795/1/Tema%206%20La%20Entrevista%20Cualitativa%20Grado%202014-15.pdf>

PAR (2018). Ranking de equidad de género en las organizaciones. Recuperado de

<https://aequales.com/ranking-par/>

- PWC (2014). Inspirando casos de éxito en diversidad de género. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
- Pungiluppi, J., Castro, M., & Muñoz-Boudet, A. (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). *Operations Services. Capacity, Quality, Results*, 159, 1-4. http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf
- Rodríguez, E. M. R. (2015). Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa. In *Crescendo*, 6(2), 169-183.
- Urteaga, E. (2009). Las políticas de discriminación positiva. *Revista de Estudios Políticos*, (146), 181-213.
- Sistema Peruano de Información Jurídica (2009). Ley que modifica diversos artículos de la Ley 27683, Ley de Elecciones Regionales. Recuperado 22 enero, 2019, de http://www.congreso.gob.pe/carpetatematica/2018/carpeta_139/normas_nacionales/
- Velasco, E., Aldamiz-Echevarría, C., Fernández de Bobadilla, S., Intxaurburu, M.G., Larrieta, I. (2013). Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género. Madrid: Pirámide.
- Vega, G. (2017). Procesos los ocho fallos de los jefes que hundan la transformación de una empresa. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2017/04/04/innovacion/1491315407_394109.html
- Villar, P. (2018, Mayo 9). Empresas en Perú firman pacto para promover la equidad de género. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-peru-firman-pacto-promover-equidad-genero-noticia-518246>

World Economic Forum [WEF] (2018). *The global gender gap report 2018*. Ginebra, Suiza:

Autor. Recuperado de World Economic Forum [WEF] (2013). *The global gender gap*

report 2013. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand

Oaks.



Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación

El presente documento tiene como finalidad saludarlo cordialmente y a su vez presentarnos como estudiantes del Programa MCI Estrategia y Liderazgo VII, Centrum Católica. Nuestros nombres son Angélica Ayala, María Cecilia Cabrejos, Sandra Simón y Solange Ugaz quienes venimos a solicitar su participación en la investigación que se titula Lineamientos Estratégicos para la Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas sobre Equidad de Género.

El propósito del estudio es brindar lineamientos estratégicos y una forma de trabajo planificado y sistemático que permita a las organizaciones dar un marco de gestión en la implementación de acciones vinculadas a la equidad de género.

Para ello, agradeceremos pueda responder libre y voluntariamente una entrevista, de carácter confidencial, la cual consta de 25 preguntas que se enfocan en conocer su experiencia e identificar principales retos en la implementación de iniciativas de equidad de género. Esta investigación se anticipa como una guía para generar lineamientos a las organizaciones para que puedan aplicar buenas prácticas de equidad de género y de esta manera seguir creciendo en el camino hacia la igualdad de oportunidades.

Por tal motivo, agradeceremos participar de nuestra investigación y responder a nuestra entrevista y firmar en señal de aceptación la hoja de Consentimiento Informado. De requerir alguna otra información adicional, agradeceremos comunicarse a los teléfonos: 964367770, 997819737, 956510124, 943152488 o con nuestra asesora de tesis la profesora Beatrice Avolio correo electrónico bavolio@pucp.edu.pe

Muchas gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Ayala Mendoza Angélica,

Beatrice Avolio

Cabrejos del Águila Cecilia,

Asesora de Tesis

Simón Fernández Sandra

CENTRUM Católica

Ugaz Alarcón Solange

Estudiantes del MCI Estrategia y

Liderazgo VII

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: ***Lineamientos Estratégicos para la Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas de Equidad de Género.*** Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria y confidencial. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”.

Firma del Participante

Fecha

Firma del Investigador

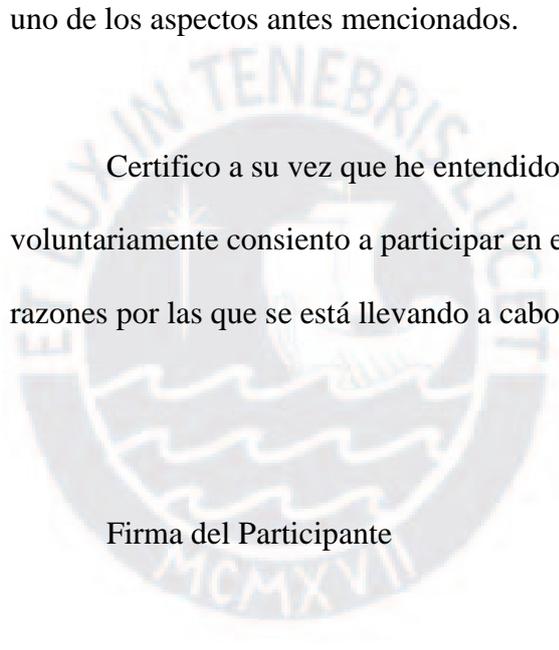
Fecha

Apéndice B:Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio

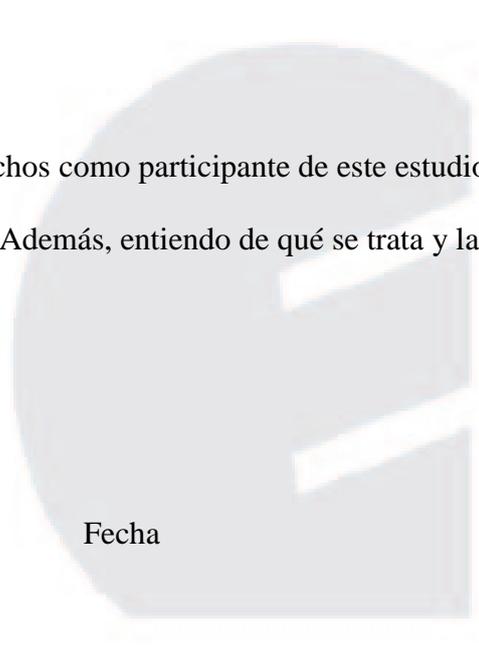
Yo, _____ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: *Lineamientos estratégicos para la implementación y desarrollo de buenas prácticas sobre equidad de género.*

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.



Firma del Participante



Fecha

Firma del Investigador

Fecha