

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección para la inclusión de mujeres en el sector STEM. Caso: Mujeres en Red

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

***Cynthia Maribel Cataño Flores***

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

***Gerardo Ruben Timana Huaman***

Asesor:

***Paloma Martínez-Hague Chonati***

Lima, 2024

La tesis

**Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección para la inclusión de mujeres en el sector STEM. Caso: Mujeres en Red**

ha sido aprobada por:

---

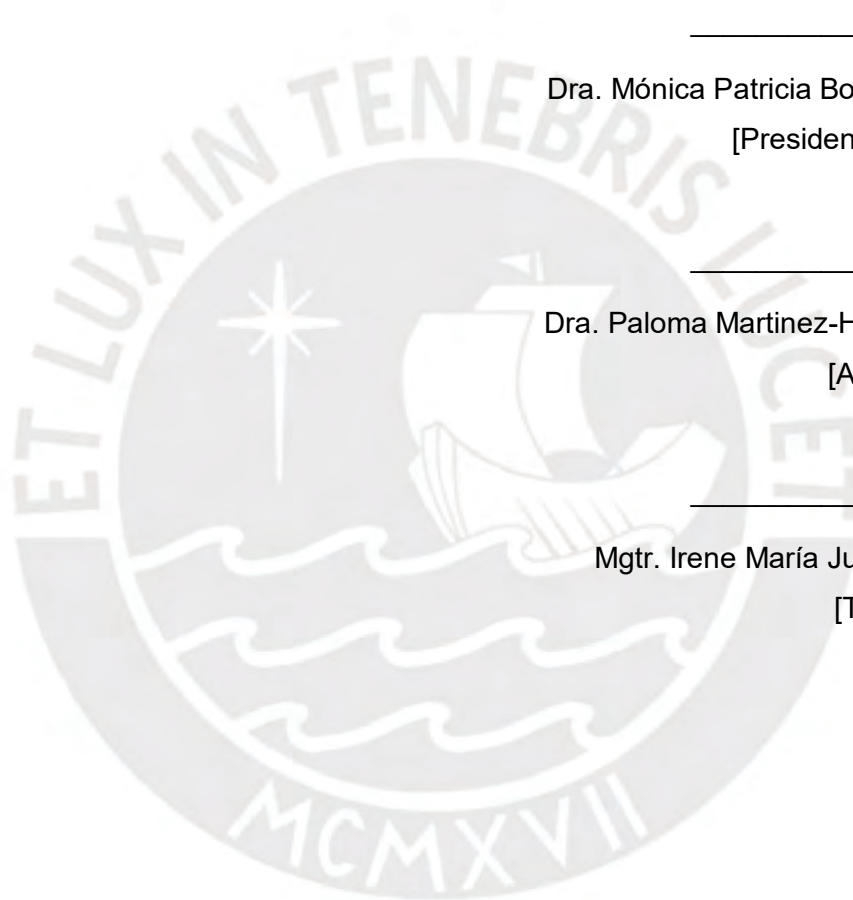
Dra. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos  
[Presidente del Jurado]

---

Dra. Paloma Martínez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica  
[Tercer Jurado]

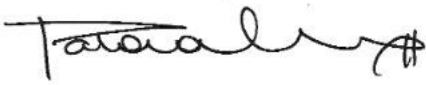


## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martínez – Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada "Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección para la inclusión de mujeres en el sector STEM. Caso: Mujeres en Red", de los autores Cynthia Maribel Cataño Flores y Gerardo Ruben Timana Huaman, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/06/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de junio de 2024

Apellidos y nombres: Martínez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

A mi familia y amigos que me han apoyado y motivado en cada paso de este camino para poder culminar esta etapa. A mi madre, por haber sido mi soporte y aliento, y a mi padre, agradecerle por todo el esfuerzo, apoyo y confianza que tuvo en mí y por ser mi guía siempre. A la profesora Paloma Martínez-Hague, por habernos alentado a continuar y la disposición con la que nos ayudó y motivó a seguir con este proyecto. Finalmente, a mi compañero de tesis, Gerardo, que -con su esfuerzo, apoyo, compañía, comprensión- logramos sacar adelante esta investigación.

**Cynthia Cataño**

A mis padres, por la confianza y el esfuerzo realizado para poder cumplir con esta meta Papá, gracias por entenderme y empujarme a sobrepasar los obstáculos. A mi madre, por el cariño y ser un pilar importante en mi vida. A los profesores que fueron parte de este proceso y que apoyaron en la elaboración de este trabajo, especialmente a la profesora Paloma Martínez-Hague, por su paciencia y predisposición desde el momento inicial.

**Gerardo Timana**



Agradecer a todos los profesores que fueron parte de nuestra formación académica desde el primer ciclo –especialmente- a nuestra asesora Paloma Martínez-Hague, por haber confiado en el tema y en nosotros para poder desarrollarlo, además de la ardua labor que realizó para poder guiarnos hacia la meta. En suma, queremos agradecer a Rebeca Pérez y Rocío Villanueva, trabajadoras de Indra y Telefónica –respectivamente- por su gran disposición desde el inicio de la investigación para llevarla a cabo. Asimismo, agradecemos a todas las entrevistadas (FLM, equipo de reclutamiento y selección de las empresas como expertos que nos ayudaron). Finalmente, agradecer a nuestras familias, que depositaron su confianza en nosotros y nos alentaron en todo momento a continuar y culminar este proceso.



## RESUMEN

La presente investigación aborda el caso del programa Mujeres en Red, creado por Telefónica y ejecutado en nuestro país bajo el nombre comercial Movistar, con la finalidad de ayudar a cerrar las brechas en el sector STEM. Este está conformado por 4 áreas específicas, las cuales son ejecutadas con el apoyo de otras empresas colaboradoras. Después de analizar el contexto de las áreas existentes, se determinó profundizar en los procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan en el área de Infraestructura y Mantenimiento (FLM), a cargo de la empresa colaboradora Indra, debido a que ha tenido problemas para contratar mujeres.

Es por ello que la presente tesis tuvo como principal objetivo analizar las oportunidades de mejora que se pueden aplicar dentro de los procesos de reclutamiento y selección para lograr la meta que tiene el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023, la cual está enfocada en incorporar más personal femenino al área de FLM.

Para lograrlo, se identificaron buenas prácticas con enfoque de género en los procesos mencionados, las cuales fueron validadas por expertas y utilizadas en la construcción de un conjunto de buenas prácticas el cuál será denominado en adelante como modelo TICA. En base a ello, como conclusión general, se puede decir que, dentro del área, en su mayoría, se cumplen con las buenas prácticas presentadas; sin embargo, aún hay aspectos de mejora.

Palabras clave: reclutamiento, selección, buenas prácticas con enfoque de género, mujeres, STEM.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Antecedentes .....	3
2. Planteamiento del problema .....	6
3. Preguntas y Objetivos .....	8
3.1. Pregunta Principal .....	8
3.2. Preguntas Específicas .....	8
3.3. Objetivo Principal.....	8
3.4. Objetivos Específicos .....	8
4. Justificación.....	10
5. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Brecha de género.....	12
1.1. Brecha en el sector STEM.....	13
2. Gestión de la Diversidad .....	14
2.1. ¿Qué es Gestión de la Diversidad? .....	14
2.2. Diversidad de Género: Mujeres .....	15
2.3. Ventajas y barreras.....	16
3. Gestión del talento .....	20
3.1. De recursos humanos a Gestión del talento .....	20
3.2. Gestión del talento: nueva forma de ver a las personas .....	22
3.3. Reclutamiento.....	27
3.4. Selección.....	35
4. Buenas prácticas.....	38
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	47
1. Mujeres en el Sector STEM en Perú .....	47
1.1. Mujeres en carreras universitarias STEM .....	47
1.2. Mujeres en carreras no universitarias STEM .....	48

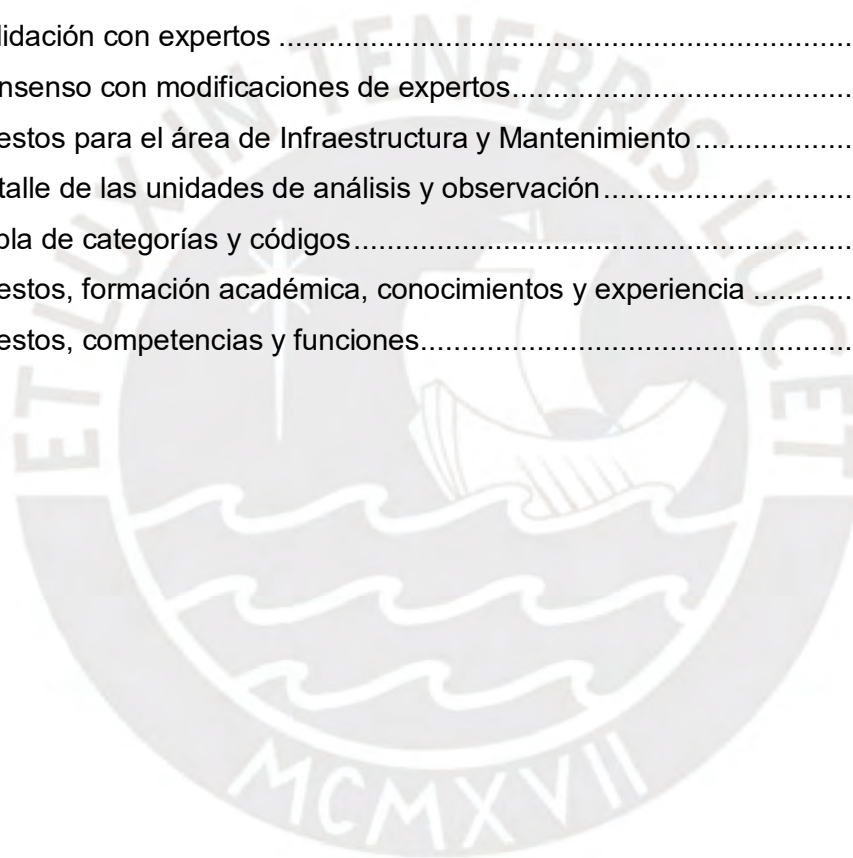
2.	Herramientas de diagnóstico de la gestión de la diversidad de género.....	49
3.	CASO DE ESTUDIO .....	50
3.1.	Perfil de las organizaciones .....	50
3.2.	Caso: Área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red .....	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....		54
1.	Secuencia metodológica .....	54
2.	Propuesta metodológica.....	55
2.1.	Alcance.....	55
2.2.	Enfoque.....	56
2.3.	Estrategia general .....	56
2.4.	Diseño metodológico .....	57
3.	Técnica de recolección de información y marco muestral.....	57
3.1.	Selección de las unidades de observación .....	57
4.	Técnicas de análisis de la información .....	60
5.	Ética de la investigación de análisis de la información.....	61
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES .....		62
1.	Reclutamiento .....	63
1.1.	Definir requerimientos.....	63
1.2.	Atraer candidatos .....	68
1.3.	Tamizar aplicación del puesto .....	73
2.	Selección.....	74
2.1.	Entrevistas.....	74
2.2.	Pruebas y evaluación de candidatos .....	77
3.	Modelo TICA: Buenas prácticas con enfoque de género .....	79
3.1.	Requisitos y perfiles necesario .....	79
3.2.	Comunicación dirigida a las candidatas .....	82
3.3.	Recepción y selección final de candidatas.....	85
4.	DIVERSIDAD .....	90



4.1. Brecha de género .....	90
CONCLUSIONES .....	95
1. Sobre los puntos de mejora.....	95
2. Sobre la validación del modelo propuesto .....	96
3. Sobre la gestión de la diversidad en el área de Infraestructura y Mantenimiento.....	96
4. Sobre el proceso de reclutamiento y selección ejecutado en el área de Infraestructura y Mantenimiento .....	97
5. Sobre las buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género .....	97
REFERENCIAS .....	99
ANEXOS.....	109
ANEXO A: Construcción del modelo TICA .....	109
ANEXO B: Tabla con modificaciones de buenas prácticas.....	123
ANEXO C: Lineamientos, leyes nacionales e internacionales .....	125
ANEXO D: Designación de actividades de Movistar e Indra.....	129
ANEXO E: Flujoograma del proceso que siguen las postulantes previas a ser contratadas para el área de FLM.....	130
ANEXO F: Matriz de consistencia .....	131
ANEXO G: Matriz de resumen-codificación Indra-Movistar .....	139
ANEXO H: Matriz de resumen-codificación trabajadoras de FLM .....	142
ANEXO I: Ejemplo en plataformas digitales Laborum y Bumeran .....	145
ANEXO J: Publicación vía Instagram de Movistar sobre de otras áreas que conforman MER .....	146
ANEXO K: Publicación vía Instagram de Movistar sobre el área de FLM.....	147
ANEXO L: Tablas.....	148

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de la diversidad.....	18
Tabla 2: Etapas de transición en las organizaciones.....	21
Tabla 3: Talento como característica de la persona (Object approach).....	25
Tabla 4: Talento como personas integrantes de la organización (Subject approach).....	25
Tabla 5: Elementos del diseño de los puestos de trabajo.....	29
Tabla 6: Comparación de fuentes de candidatos .....	32
Tabla 7: Tipos de preguntas.....	36
Tabla 8: Consenso de Literatura Revisada .....	41
Tabla 9: Expertos entrevistados .....	42
Tabla 10: Validación con expertos .....	43
Tabla 11: Consenso con modificaciones de expertos.....	44
Tabla 12: Puestos para el área de Infraestructura y Mantenimiento.....	52
Tabla 13: Detalle de las unidades de análisis y observación.....	58
Tabla 14: Tabla de categorías y códigos.....	62
Tabla 15: Puestos, formación académica, conocimientos y experiencia .....	66
Tabla 16: Puestos, competencias y funciones.....	81



## TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Composición del programa Mujeres en Red.....	7
Figura 2: Los seis procesos de la administración de recursos humanos .....	21
Figura 3: Proceso de la gestión del talento .....	23
Figura 4: Pasos para el modelo TICA .....	38
Figura 5: Pasos para responder a los objetivos de la investigación.....	55



## INTRODUCCIÓN

Los cambios en la sociedad, el reconocimiento de derechos y la lucha por la igualdad que han buscado las mujeres a lo largo del tiempo ha permitido que actualmente exista una visión diferente sobre la diversidad en la organización y la importancia de esta. A pesar de la gran representatividad de personal masculino en el sector STEM, las empresas están comenzando a reconocer la importancia de tener una plantilla diversa, así como los diferentes beneficios asociados a saber identificar, captar y seleccionar al personal adecuado de forma estratégica. En ese sentido, el propósito del presente trabajo es identificar posibles oportunidades de mejora que se pueden aplicar dentro de los procesos de reclutamiento y selección para lograr la meta que tiene el área de Infraestructura y mantenimiento (FLM) de Mujeres en Red durante el periodo 2022 – 2023 para lo cual se desarrolló el modelo TICA, el cual está conformado por buenas prácticas con enfoque de género.

La investigación cobra relevancia, debido al enfoque de género y la escasez de información e investigaciones relacionadas que se hayan adaptado o ejecutado a la realidad peruana. Por tanto, resulta valioso poder hacer un acercamiento en un programa como el de Mujeres en Red dada la limitación de información ligada a la contemporaneidad del tema y la etapa inicial del programa. Ante ello, resultó necesario utilizar fuentes como periódicos, informes de entidades públicas, entre otros para la profundización y contextualización del tema a lo largo del documento.

El desarrollo de la investigación se organiza en seis capítulos. En el primer capítulo, se realiza un primer acercamiento a la problemática, donde se incluye un descriptivo del caso de estudio: el área de Infraestructura y Mantenimiento (FLM) del Programa Mujeres en Red. De la misma manera, se explican las preguntas de la investigación, justificación y viabilidad.

En el segundo capítulo, se aborda la importancia de la diversidad -sobre todo en un sector masculinizado- y la evolución de los recursos humanos hacia una visión más actual a raíz del nuevo entendimiento de las personas como talentos que conforman una organización. En ese sentido, se busca recalcar la importancia de los procesos de reclutamiento y selección para encontrar a las personas adecuadas para los distintos puestos; asimismo, se brinda una profundización en la definición y creación del modelo TICA como un conjunto de buenas prácticas con enfoque de género validadas por expertos relacionados al área STEM y con conocimientos en los procesos mencionados anteriormente.

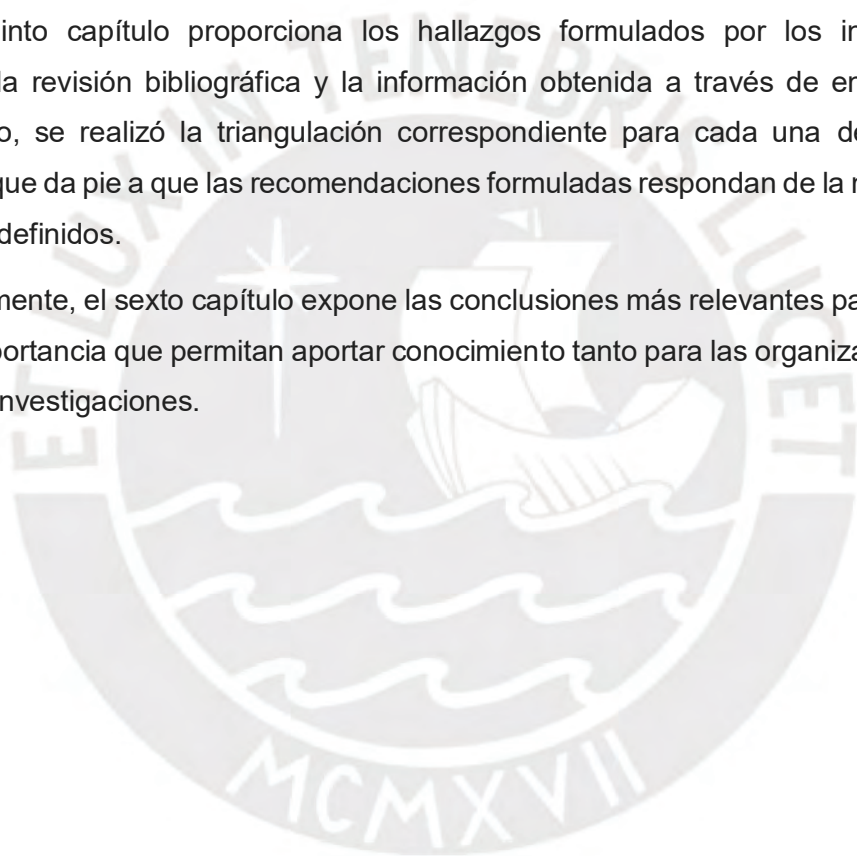
El tercer capítulo desarrolla el marco contextual. Se explica la participación de las mujeres en el sector de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) a raíz de su participación en carreras universitarias y no universitarias; así como herramientas que permitan evaluar la diversidad de género en las empresas. Agregado a ello, se profundiza en

el caso de estudio del programa Mujeres en Red, donde se indica el perfil de las organizaciones, así como explicar sobre el área de FLM.

En el cuarto capítulo, se da énfasis en el alcance, enfoque y diseño del presente estudio; así como las técnicas de recolección y procesamiento de la información. Un punto por resaltar es que se logró entrevistar a dos trabajadoras del área de Recursos Humanos de Indra y a cinco trabajadoras de Telefónica pertenecientes a distintas áreas relacionadas al programa. Con relación a la muestra de trabajadoras de FLM, dado que es un programa en desarrollo, del universo total en el área conformada por seis mujeres, solo se logró entrevistar a cuatro de las seis trabajadoras iniciales, lo que permitió responder a los objetivos de la investigación.

El quinto capítulo proporciona los hallazgos formulados por los investigadores basados en la revisión bibliográfica y la información obtenida a través de entrevistas. En función a ello, se realizó la triangulación correspondiente para cada una de las buenas prácticas, lo que da pie a que las recomendaciones formuladas respondan de la mejor manera los objetivos definidos.

Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones más relevantes para los puntos de mayor importancia que permitan aportar conocimiento tanto para las organizaciones como para futuras investigaciones.



# CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se abordará la problemática sobre la cual se fundamentó esta investigación y el porqué es importante estudiarla. Asimismo, se brindarán los antecedentes que se tienen de la misma. Finalmente, se presentarán las preguntas y objetivos de la investigación que permitirán un correcto desarrollo del documento.

## 1. Antecedentes

Sarmiento, un gran pensador del siglo XIX, notó que las mujeres estaban obligadas a vivir bajo la tutela paterna hasta los veintidós años de edad para posteriormente ser consideradas como propiedad de su esposo, vida en la que ellas se limitaban a las tareas domésticas y sin posibilidad de estudiar o tener un trabajo (Curi, 2010). Esta era una de las marcadas diferencias que existía entre hombres y mujeres en aquellas épocas donde estas últimas no tenían tantos beneficios y derechos como los varones. Sin embargo, con el paso del tiempo hubo cambios a raíz de la lucha de grupos femeninos en diferentes partes del mundo. Uno de los principales acontecimientos en los años 70 fue la incorporación del término género como una construcción a nivel conceptual que fue utilizada por feministas (León, 2015). En este concepto, se abarcan temas desde sexo a nivel biológico hasta los roles que cumplen en la sociedad.

En el caso del Perú, han existido estereotipos e ideologías relacionadas con el género y la participación de la mujer en los diversos ámbitos donde se desenvuelven. Sin embargo, esta figura ha ido cambiando, pues han ido ganando participación en la sociedad a raíz de la lucha por sus derechos como ciudadanas y gracias al apoyo de diferentes agentes. Uno de los ámbitos más relevantes donde se dio a notar la evolución de las mujeres en la sociedad, en los últimos años, ha sido el laboral y su desarrollo en distintos sectores, dentro de los cuales han ganado mayor visibilización e importancia. Esto se ve reflejado en el Documento de Trabajo N° 68 del Perú, elaborado por Blondet y Montero para el Instituto de Estudios Peruanos (1994) donde señalan que, hasta ese momento, el sistema educativo peruano mejoró buscando que las mujeres tuvieran mejor acceso al mismo, en donde se reduce la exclusión social que había hacia ellas y, en línea de una mejor educación, hubo una mayor diversificación sobre los roles que desempeñaban las mujeres en el campo laboral. A pesar de lo mencionado, aún hay mujeres que se encuentran en situación de desventaja en comparación con los hombres; por esa razón, se creó el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), actualmente, conocido como Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), encargado de las políticas nacionales y sectoriales relacionadas con las mujeres, al igual que brindar protección y atención a las mismas. Agregado a ello, dicho

ministerio se encarga de brindar protección a poblaciones vulnerables como niños, adolescentes o discapacitados. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], s.f.).

A raíz de la creación del MIMP se evidenció una mayor preocupación por la equidad de género y la inclusión de las mujeres; además del creciente interés de las empresas por apoyar prácticas que apoyen dichas causas. Es por ello que en el Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG) 2012-2017 se decidió incorporar el enfoque de género con el fin de erradicar las brechas y discriminación por sexo. Además, también se añadió en el Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016-2021, el cual es relevante porque actualmente busca la equidad de hombres y mujeres en el ámbito laboral (Acuña et al, 2017)

La importancia del PLANIG, como menciona el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012), está enfocado en la erradicación de brechas alineándose a lo que se propuso en la Plataforma de Beijing, a la cual el Perú se suscribió en el año 1995. A partir de este Plan Nacional, en el Estado se introdujeron las políticas públicas en el intento por marcar una diferencia en relación a los compromisos internacionales que buscan superar los obstáculos para la igualdad de género.

Uno de los indicadores que refleja la inequidad de género en el ámbito laboral es la brecha existente en la misma, la cual puede ser entendida como la desigualdad en diversos grupos sociales por sexo, raza, etnia, nacionalidad, entre otros; en donde es necesario darles especial importancia a las mujeres, pues se encuentran en una grave situación de desventaja (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Hasta el momento, dos aspectos profundamente estudiados en dicho ámbito son: (i) La brecha salarial y (ii) las oportunidades laborales que tienen las mujeres en los distintos sectores.

Respecto la (i) brecha salarial, se tiene conocimiento de que en el pasado existía una importante diferencia que, debido a la pandemia, se fue incrementando aún más lo cual ha generado una situación alarmante, puesto que reflejaba la vulnerabilidad de la mujer en ese aspecto. Esto se evidencia en los cálculos realizados por el Instituto Peruano de Economía-IPE (2022a) en función a los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), donde se evidencia que la brecha de ingresos aumentó de 19% a 25% entre el 2020 y 2021. Incluso, si en dicha relación se establecen características más específicas como edad o nivel educativo, esta diferencia aumenta significativamente ampliando la diferencia de 24% a 35%. El siguiente aspecto que permite evidenciar esta brecha es el de (ii) oportunidades en el mercado laboral, las que pueden reflejarse, en la poca participación de mujeres en el sector STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), debido a que no cuentan con formación en carreras relacionadas; y “a pesar de constituir más del 50% del alumnado

universitario, las mujeres representaban apenas el 33% de los egresados en carreras CTIM en el 2017” (Morrison, 2021, p. 10).

El conocimiento desarrollado por las carreras que conforman el sector STEM ha permitido el avance de distintos sectores durante los últimos años. Un ejemplo de ello se observa en el sector de telecomunicaciones. Roca (2001), profesor investigador de Centrum PUCP, señala que esta evolución y crecimiento están relacionados con el desarrollo tecnológico a nivel mundial, el cual cobra mayor relevancia debido al constante escenario de innovación en la actualidad; así como, de la necesidad creciente de poder estar comunicados la mayor parte del tiempo.

Esta actual conectividad es posible gracias a la evolución del sector telecomunicaciones, el cual ha ido implementando tecnologías más avanzadas facilitando así el poder compartir o recibir información de manera casi instantánea entre usuarios, lo que ha generado cambios a nivel social. Sin embargo, esta evolución también puede ser abordada desde una mirada económica. Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (2018), este sector es uno de los que más aporta al PBI nacional, pasando de aportar 1.6% en 1994, a 4.8% en 2017, lo que ha generado una mejora en los indicadores de acceso, conexiones y tráfico. Asimismo, OSIPTEL (2018) también revela que en 2012 el uso de la telefonía móvil se encontraba a un 84.5%, Internet a un 19.8%, televisión de paga con 36.6% y telefonía fija con 32.4%; respecto a su evolución en el tiempo, para el año 2017, llegaron a un nivel de uso de 97.6%, 75.4%, 47.3% y 27.3% respectivamente, lo cual evidenció una preferencia de parte de los usuarios por la comunicación móvil y el entretenimiento, tendencia que fue inversa para ese año 2017 en lo que respecta a líneas fijas.

Debido a lo mencionado anteriormente con relación a las brechas, oportunidades y al contexto en el sector STEM, se puede observar la existencia de una predominancia de trabajadores varones. Desde esta explicación, resulta importante incluir la gestión de la diversidad, pues es un proceso fundamental basado en integrar tanto ideas como prácticas en el accionar diario y los procesos internos y del entorno bajo un ambiente de confianza, aceptación y apreciación (Keil et al., 2007).

En respuesta a esta situación de inequidad, empresas del sector como Telefónica han creado iniciativas de ayuda que permiten abrir una ventana de oportunidades a las mujeres. Por ejemplo, uno de los últimos programas que ha implementado recibe el nombre de “Mujeres en red”, que en apoyo con otras empresas busca cumplir con la meta de incluir a más mujeres en el sector (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2020). Es en este



punto que se encuentra la necesidad de abordar los detalles de dicha iniciativa durante el siguiente apartado.

## **2. Planteamiento del problema**

Durante largo tiempo, en el Perú han existido sectores que han sido masculinizados debido, principalmente, a creencias socioculturales lo cual ha generado una brecha laboral, lo que significa una problemática que perjudica a las mujeres tal como lo señala Aequales (2020), pues ha existido un refuerzo constante de los estereotipos y roles de género, los cuales influyen en la selección de carreras y por ende, deriva en la disponibilidad de talento de mujeres para que ocupen determinados cargos en áreas que suelen ser asociadas a los hombres como lo son las que se encuentran dentro del sector STEM.

A pesar de ello, hay una tendencia por romper este esquema, donde predominan los hombres, gracias al apoyo del Estado y otras empresas del sector; sin embargo, la presencia femenina aún resulta mínima. Este es el caso del sector STEM, en el cual se evidencia un “bajo nivel de representación de mujeres en áreas como informática (27.4%), producción (33.4%) y su participación desproporcionada en áreas como recursos humanos (67%) y comunicaciones (65.6%). Esta tendencia se mantiene a nivel país” (Aequales, 2020, p. 27). El área tecnológica es una de las que cuenta con menor representatividad femenina, aspecto resaltado por Constanza Azzolina (2022), gerente de educación e inclusión regional de Mercado Libre; ella destaca que hay un porcentaje menor al 10% de mujeres en ámbitos relacionados con la tecnología lo que evidencia que las personas encargadas de construir y desarrollar mucho de lo que se conoce actualmente en el mundo digital son varones.

Además de la limitada presencia de mujeres en el sector STEM, el pago justo y equitativo continúa siendo un problema en las organizaciones. Estudios de Great Place to Work (2022a) señalan que “el 45% de las mujeres reportan un pago justo en comparación con el 56% de los hombres y sumado a ello también el 45% de ellas reportan promociones justas, a diferencia de los hombres que son un 53%” (párr. 14). Esto refleja una necesidad latente de generar buenos espacios de trabajo con los reconocimientos suficientes y justos para las mujeres, ya que ellas “tienen tres veces más probabilidades de permanecer en sus trabajos si creen que su trabajo tiene un significado especial y no es solo un trabajo” (Great Place to Work, 2022a, párr. 23)

Por otra parte, saber gestionar la diversidad dentro de una empresa resulta importante, puesto que en el siglo XXI los gerentes tienen el gran reto de coordinar esfuerzos con un equipo heterogéneo en diversos aspectos como edad, raza, sexo, entre otros (Robbins y Couttler, 2005), La presente situación es distinta a años anteriores, debido a la diversa representatividad en los equipos en donde se esperaba que las minorías se adaptaran al resto;

por el contrario, ahora se busca que las minorías no abandonen su cultura o estilos de vida para poder trabajar dentro de las empresas.

En respuesta a ello, diferentes organizaciones relacionadas con el sector STEM buscan atacar la problemática descrita, siendo una de ellas Telefónica, quienes decidieron crear Mujeres en Red (MER) en noviembre del 2020 bajo el contexto de la pandemia. Esta iniciativa busca “incrementar la participación de mujeres en la labor técnica de telecomunicaciones, pues aún existe una gran brecha de género en el ejercicio del servicio técnico de telecomunicaciones, donde la participación de las mujeres es minoritaria” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2020, párr.2).

Para lograr su objetivo y, dada la dificultad de abordar esta problemática a nivel nacional, Movistar busca apoyo en otras empresas que estén interesadas en generar soluciones para la misma; es por ello que su programa Mujeres en Red busca impactar en 4 áreas (Ver Figura 1).



A pesar de la gran acogida que el programa ha tenido en el Perú, ha tenido problemas en el área de Infraestructura y Mantenimiento o también conocido como FLM, el cual será foco de estudio y análisis. Ante todo, la presente investigación tiene como objetivo principal identificar cuáles son las oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y selección del área de infraestructura y mantenimiento de Mujeres en Red en el periodo 2022-2023. Así mismo, se espera que los hallazgos permitan identificar puntos de mejora que beneficien al programa y ayuden a terminar con el problema de contratación.

### **3. Preguntas y Objetivos**

A partir de lo planteado en la sección anterior, se proponen las siguientes preguntas de investigación; así como los objetivos correspondientes necesarios para desarrollar las mismas.

#### **3.1. Pregunta Principal**

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que se podrían aplicar al proceso de reclutamiento y selección en el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red para llegar a la meta del periodo 2022-2023?

#### **3.2. Preguntas Específicas**

¿Cuáles son las buenas prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género empleadas en las empresas del Perú según expertas académicas y del mundo laboral?

¿Cuál es la ejecución del proceso de reclutamiento y selección para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023?

¿Cómo fue la experiencia de las mujeres que han participado en el proceso de reclutamiento y selección del área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red?

¿Cuál es la brecha entre las buenas prácticas validadas, la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección y la experiencia de las trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red?

#### **3.3. Objetivo Principal**

Analizar las oportunidades de mejora que se pueden aplicar en los procesos de reclutamiento y selección para lograr la meta que tiene el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023.

#### **3.4. Objetivos Específicos**

OE1: Validar las buenas prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género según expertas académicas y del mundo laboral en las empresas del Perú.

OE2: Describir el proceso de reclutamiento y selección empleado para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.

OE3: Analizar la experiencia de las mujeres que han formado parte de los procesos de reclutamiento y selección para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.

OE4: Analizar las brechas entre las buenas prácticas validadas, el diseño de los procesos de reclutamiento y selección y la experiencia de las trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.



#### **4. Justificación**

De acuerdo con Pasco y Ponce (2018), se debe explicar la relevancia y razones que den sentido a la investigación clarificando el aporte de la misma. En ese sentido, la presente investigación cobra relevancia debido a que, como se mencionó anteriormente, el área de Infraestructura y Mantenimiento se encuentra en una etapa de desarrollo inicial. Por lo tanto, investigar sobre el proceso de contratar mujeres dentro del área puede aportar información valiosa que puede ser utilizada en su favor con la finalidad de que se concrete un mayor número de mujeres dentro de la compañía.

Agregado a ello, el apoyar a esta área podría ocasionar un impacto positivo en los indicadores de Mujeres en Red al otorgarles una mayor visibilización y generando mayor interés por parte de otras empresas del sector telecomunicaciones, quienes podrían ver una oportunidad al crear programas similares enfocados en las mujeres. De ser así, se generaría la reducción progresiva de la brecha existente no solo en empresas de telecomunicaciones, sino también en todo el sector STEM, rompiendo con la masculinización que ha predominado durante mucho tiempo. A partir de esto, podría cambiar progresivamente el pensamiento social relacionado con que solo los hombres pueden estudiar y trabajar en este tipo de carreras, dejando atrás estos y otros estereotipos e ideologías, logrando que las mujeres empiecen a tener una mayor disposición a estudiarlas al ver que tienen oportunidades de desarrollarse a nivel profesional, ampliando el universo de trabajadoras progresivamente y mostrando que pueden tener influencia en el crecimiento de la organización.

Dado el enfoque de gestión bajo la cual será realizada esta investigación, se espera contribuir a nivel académico sobre la gestión de la diversidad entendiendo de mejor manera esta nueva forma de gestionar el talento en este tipo de sectores. Entender la relación entre factores sociales y culturales puede ayudar en esta generación de conocimiento que pueda ser utilizado por la facultad en futuros proyectos bajo el mismo eje e incluso en otros programas ejecutados por el Estado a nivel nacional.

Finalmente, se espera evidenciar a lo largo de la investigación, la disposición y participación de las mujeres en el sector STEM lo cual podría generar ventajas al volverse un recurso atractivo para las empresas y otros actores del entorno. Esto podría permitir el crecimiento de la organización, lo que generaría un crecimiento del sector; aunque, la diferencia en esta situación es que se esperaría que el crecimiento sea de manera más equitativa y, por tanto, se daría un paso importante en la lucha por la reducción de la brecha laboral en el país.

## 5. Viabilidad

El presente trabajo de investigación es viable, puesto que a nivel teórico se cuenta con extensa bibliografía acerca de la brecha laboral y gestión del talento, específicamente dentro de la base de datos que brinda la universidad, así como otras instituciones como el INEI, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, entre otros; sin embargo, el nuevo enfoque de la presente investigación, resulta ser una limitación, pues no hay modelos teóricos concretos que se puedan aplicar directamente al caso en cuestión, por lo que se tendrá que desarrollar buenas prácticas las cuales se encuentran relacionadas a los procesos de reclutamiento y selección para poder explicar la situación.

Por otro lado, se cuenta con un contacto dentro de Indra (empresa encargada de la contratación –reclutamiento y selección- del personal para Telefónica) que permitirá la obtención de datos de los procesos mencionados anteriormente y los perfiles de las trabajadoras; de igual manera, se cuenta con contactos por el lado de Movistar, tanto del área de sostenibilidad como otras relacionadas a impulsar el programa. Toda la información interna será recogida gracias a la buena disposición y disponibilidad por parte de los contactos para realizar reuniones virtuales, que –además- servirán como medio para absolver dudas y consultas que se puedan presentar durante el desarrollo del trabajo. Así mismo, esta información será cotejada por la información que brinden las trabajadoras del área de FLM.

También se cuenta con disponibilidad de tiempo y compromiso por parte del equipo de investigación, así como con las herramientas tecnológicas necesarias para poder desarrollar de la manera más óptima esta investigación.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se explicarán los diversos elementos teóricos que serán útiles para esta investigación: la brecha de género, la diversidad de género, pero –principalmente- la gestión del talento enfocado en los procesos de reclutamiento y selección, los cuales serán abordados desde una perspectiva de género. Agregado a ello, se explicarán y presentarán las diversas buenas prácticas con enfoque de género encontradas y validadas por las expertas académicas y expertas del mundo profesional, las cuales se pueden aplicar en los procesos mencionados.

### 1. Brecha de género

En el último periodo del siglo XX, la brecha de género tomó una nueva dirección, debido a las oleadas feministas, empezando porque inicialmente la mujer tenía ausencia de voto y -a pesar de que había diferentes movimientos feministas y con ellas diferentes requerimientos- todos estos movimientos buscaban que aumente la participación de las mujeres en la vida pública y toma de decisiones respecto a las condiciones en las que vivían (Boulding, 1984). Lamas (2018) indica que este concepto se ha vuelto imprescindible con el pasar de los años, ya que explora uno de los problemas intelectuales y humanos más intrigantes que, además, está en el centro de un debate político trascendente: el papel de la mujer en la sociedad. En ese sentido, Berniell et. al. (2018) -en una investigación para el CAF- Banco de Desarrollo de América Latina- analiza que las brechas de género permiten reconocer que las brechas laborales pueden deberse a condicionantes ajenos a la organización o a aspectos vinculados al mercado de trabajo; es decir, las dinámicas existentes en las brechas sugieren como los condicionantes culturales -como el entorno- juegan un papel predominante en la formación de las mujeres.

Por su parte, World Economic Forum (2019), sostiene que aún continúa la desigualdad entre la cantidad de hombres y mujeres en sectores productivos y ocupacionales. En ese sentido, sostiene que hay evidencia de que la brecha laboral en América Latina se redujo al 72.1% en el 2019 -apenas un 1% menos respecto al año anterior- y se espera que se continúe cerrando en 56 años más. Dicha estadística es preocupante, pues es un tema con el que se viene luchando desde hace ya varias décadas y -a pesar de que parecen existir avances- lograr un gran cambio aún resulta muy lejano.

Si bien ha existido un aumento en la participación laboral femenina, en los últimos años esto se ha desacelerado. Esto se sostiene en la evidencia de la participación laboral de mujeres en edad adulta (25-54 años) que -pese a que creció a un ritmo de 0.9 puntos entre 1992 y 1998- terminó cayendo a 0.6 puntos en los siguientes ocho años y a 0.3 entre 2008 y

2015 (Berniell et. al, 2018). Esta data evidencia el problema para alcanzar las metas de reducción de brechas laborales con el paso de los años.

Ante tal situación, a continuación, se profundizará sobre dicha brecha y se brindará una perspectiva tanto a nivel global como a nivel Latinoamérica, lo que permitirá conocer contextos más cercanos al peruano. Finalmente, se podrá abordar este aspecto a nivel nacional lo que permitirá entender el mercado laboral que existe en este país latinoamericano.

### **1.1. Brecha en el sector STEM**

Para hacer un primer acercamiento hacia la brecha de género en el sector, se debe identificar cuáles son las posibles causas que la generan. Morales (2020) explica la subrepresentación femenina en el sector STEM a partir de 3 ejes: psicológico, sociocultural y biológico (ver anexo L, tabla L1). El primero de los ejes es el psicológico, que aborda cómo se perciben a sí mismas las mujeres; el segundo es el factor sociocultural, haciendo énfasis en el entorno en que se desarrollan y cómo este influye en ellas; finalmente, se encuentra el enfoque biológico que se centra en sus características físicas. Sin embargo, el eje más relevante es el sociocultural, donde señala que la influencia por discriminación y sesgo terminan definiendo qué tan extensa puede llegar a ser la brecha de género en el sector STEM. Esto impide el acceso de mujeres a ciertas carreras científicas en donde poseen un menor índice de empleabilidad, pues son percibidas como menos competentes y donde aún existe un sesgo en la sociedad que favorece a los varones (Moss-Racusin et.al., 2012),

Por otra parte, respecto a los estereotipos y su vinculación con los roles de género, Verde et al. (2007) establece que el estereotipo es una base de creencias, prescripciones, reglas, expectativas y atribuciones -la mayoría de veces implícitas- sobre cómo hombres y mujeres deben comportarse; es decir, lo que en cada sociedad se entiende como ideal de masculino o femenino. Ante lo mencionado, vale recalcar que la investigación de este tipo de comportamientos y pensamientos son estudiados a nivel académico para intentar explicar su influencia en los distintos ámbitos mencionados. Se puede tomar como ejemplo la investigación llevada a cabo por Jackson et.al. (2014) que determinó que los hombres tienden a respaldar los estereotipos respecto a las mujeres en las carreras STEM, lo que termina por afectar negativamente su educación, contratación, promoción y retención dentro del sector.

Entender la situación de la brecha en el STEM permite comprender mejor el contexto en el que se desarrollan las mujeres. Asimismo, realizar estudios sobre esta problemática ayuda a generar data que pueda ser utilizada para reducir las brechas de desigualdad progresivamente con el fin de evitar que la trayectoria laboral de las mujeres se vea limitada. Por ejemplo, Ramsey et.al. (2013) compararon mujeres en diferentes campos del sector STEM y destacaron la importancia de crear entornos más adecuados para ellas en estas



carreras. Esto implica una mayor diversidad en las empresas en las distintas funciones y cargos, sumado a ello, durante los últimos años ha cobrado mayor valor y relevancia la diversidad en las empresas.

## **2. Gestión de la Diversidad**

### **2.1. ¿Qué es Gestión de la Diversidad?**

En los últimos años, el poder administrar la fuerza de trabajo diversa (heterogeneidad de las empresas) se ha vuelto una tendencia, es así que se ha vuelto una preocupación para las empresas conocer el cómo se debería manejar la diversidad: ¿cómo abordar esas diferencias? o ¿debería existir un trato igualitario? (Robbins & Judge, 2017). Estas son algunas de las preguntas a resolver y para hacerlo se deben aplicar estrategias que funcionen. Ante ello, Daniel Mitta (2019) -en su artículo publicado por el departamento académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)- menciona que la gestión de la diversidad es de carácter moldeable por lo que las estrategias se aplican de manera diferente a cada organización y depende de los colaboradores. Por ello, se necesita identificar y definir las características diferenciales de estos para lo cual se debe conocer y reconocer sus cualidades y características que los hacen únicos.

Desde la perspectiva de Chinchilla y Cruz (2011) -investigadores del Instituto de Estudios Superiores del Estado en México- dichas características no deben ser entendidas solo como un mero listado, debido a que este solo representaría un registro de datos más no un sistema por el cual se podrían aprovechar dichas diferencias; por tal motivo, realizan una distinción entre: (i) aspectos internos y propios, y (ii) características visibles y circunstancias de las personas. En suma, Hewlett et al. (2013) profundizan la distinción, planteada por Chinchilla y Cruz, bajo la definición de diversidad inherente y adquirida, donde la primera refiere a rasgos con los que nace la persona, tales como el género, origen étnico y orientación sexual, mientras que la segunda refiere a los que han sido obtenidos a partir de la experiencia como el trabajar en otro país

Para poder aprovechar estas diferencias, Castillo y Suso (2012), indican que gestionar la diversidad implica la transversalidad entre acciones, marco legal, valores y objetivos para que terminen formando parte de la visión estratégica de la empresa; además, sostienen que se deberá contar con un sustento en las políticas de recursos humanos mediante procedimientos y prácticas habituales para detectar mejoras. Por su parte, Yang y Konrad (2011) plantean una visión más amplia sobre las prácticas de gestión de la diversidad, pues indican que estas deben estar institucionalizadas en la organización con la finalidad de crear valor al mejorar la diversidad basado en una relación de trabajo entre los *stakeholders*.

Finalmente, recogiendo los conceptos contruidos por los autores mencionados en los párrafos anteriores, la definición de gestión de la diversidad que se utilizará en el presente trabajo es la que plantea la Fundación Cepaim (FC, 2016), pues reúne las características antes mencionadas por los autores:

La gestión de la diversidad se define como un proceso estratégico de reconocimiento, respeto, y puesta en valor de las diferencias, que se materializa en un compromiso por aplicar herramientas y acciones que posibiliten la construcción de entornos inclusivos en el seno de empresas, organizaciones y en el territorio, en donde se genere cohesión social, desarrollo humano y prosperidad.

La inclusión efectiva de la diversidad sólo es posible cuando se han recorrido desde una experiencia vivencial y reflexiva, las fases de reconocimiento, conocimiento, respeto e inclusión a través del diálogo y la negociación. Para que haya reconocimiento, es necesario ser conscientes de lo que significa la diversidad, por qué está aquí, porque forma parte del paisaje urbano y cómo es. Para que el respeto sea efectivo, es necesario que se incluya la otredad en condiciones de igualdad. Y para poder poner en valor las diferencias es fundamental contar con las herramientas que nos permitan superar con éxito los retos que supone la gestión de la diversidad. (p. 6-7)

## **2.2. Diversidad de Género: Mujeres**

Como se mencionó al inicio del capítulo 2, esa definición de género se complementa con lo que señala Lamas (1994), quien expresa que este concepto es el conjunto de las diversas ideas sobre la diferencia sexual que otorga características tanto femeninas como masculinas a cada sexo en las diferentes esferas de la vida; por ello, el género marca los sexos, pero también la percepción de lo social, político, religioso y cotidiano.

Respecto a la diversidad de género enfocado en mujeres, se hace evidente la existencia de una heteronormatividad, donde existe una construcción genérica para hombres y mujeres, y -aunque el género y orientación sexual se pueden diferenciar- existe una matriz que responde a un imaginario heterosexual (Ingraham, 1994). Es así que se puede observar una brecha significativa en torno a los trabajos donde el género dialoga con la pauta deseable de lo que debe hacer cada uno (Hiller, 2017). Por otro lado, se lucha con una infravaloración de prácticas y saberes de mujeres y personas que se apartan de la norma heterosexual, es ahí donde el techo de cristal -barreras invisibles hechas costumbres hacia las carreras profesionales- toma fuerza, ya que la incorporación de las mujeres al mercado laboral no ha

sido acompañada de cambios en las pautas culturales, ni políticas públicas que garanticen su acceso equitativo (Esquivel et al., 2012).

A esta visión de lo que es la diversidad, Heredia et al. (2002) enfatizan dicho concepto en el valor de la variabilidad individual de manera que cada persona se valora por lo que es y puede aportar por sí misma; es decir, la estrategia de la diversidad ofrece la posibilidad de atraer y mantener talentos diversos representativos de ambos sexos. Ante ello, se genera un nuevo concepto de gestión de la diversidad. Según Gilbert et. al. (1999) la gestión de la diversidad es un programa organizacional voluntario diseñado para crear la inclusión de los individuos en las redes sociales informales o en los programas formales. Por lo tanto, los autores sostienen que es desde el departamento de Recursos Humanos de donde debe partir la iniciativa para lograr un plan integral que implique a todos los demás departamentos de la empresa de manera efectiva. Además, son ellos quienes deben empezar por diagnosticar la necesidad de la aplicación de la gestión de la diversidad para, posteriormente, revisar las políticas en ejecución y modificarlas a fin de lograr una buena gestión (Tejerina, 2014). Finalmente, se debe resaltar que -gracias a esta transversalidad- se puede aplicar una variedad de buenas prácticas en los distintos procesos en favor de la diversidad.

### **2.3. Ventajas y barreras**

Como punto de partida, es importante entender el entorno al que se encuentra afecta la gestión de la diversidad, razón por la que en las siguientes líneas se detallan las principales ventajas y, en el siguiente apartado, las barreras que se presentan en la realidad de las organizaciones.

#### ***Ventajas***

Por un lado, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2006) señala seis razones por las cuales se debe considerar a la gestión de la diversidad como una ventaja competitiva: (i) facilita el acceso a toda la reserva del talento; (ii) presenta la igualdad de género como inversión; (iii) hay cada vez más segmentos del mercado de los que las mujeres son parte; (iv) lograría reducir posibles riesgos y costos de reputación; (v) obtiene el reconocimiento como empresa que busca la igualdad de oportunidades; y (vi) el liderazgo femenino resulta más rentable que el de empresas dirigidas por hombres.

En primer lugar, la gestión de la diversidad (i) facilita el acceso a toda la reserva de talento, lo que permite ampliar la perspectiva sobre las diferencias de género y que estas no tienen impacto en las capacidades del liderazgo. Por lo que, si se decidiera contratar personal femenino en puestos gerenciales, se podría aprovechar todo su talento y conocimiento.

En segundo lugar, se encuentra (ii) la igualdad de género como una inversión. Si bien suelen pasarse por alto los beneficios de la diversidad para la empresa que la gestione, con estas inversiones, las organizaciones pueden mostrar voluntad de generar una cultura que aprecie las diferencias de género. Agregado a ello, este grupo humano diverso puede desempeñar distintas actividades en distintas áreas, lo que genera diferentes experiencias y perspectivas que pueden terminar por beneficiar a la organización. Esto puede generar -en los trabajadores- la percepción de que las organizaciones aprecian sus capacidades individuales y que logran superar los estereotipos de género existentes.

La tercera consideración es que (iii) hay cada vez más segmentos del mercado de los que las mujeres son parte. La perspectiva sobre ellas pasó de ser un perfil homogéneo -que las consideraba únicamente como tradicionales amas de casa- a otro que amplía sus intereses y actividades: un mercado heterogéneo que debe ser incluido por las empresas a fin de romper con los estereotipos preexistentes.

El cuarto razonamiento propuesto es que (iv) la implementación de la gestión de la diversidad lograría reducir posibles riesgos y costos de reputación por la falta de igualdad que una compañía puede reflejar, y -en ese sentido- la afectación de su imagen podría provocar una pérdida de confianza de sus inversionistas, accionistas y consumidores. A esto se podrían agregar litigios por salarios diferenciales o prácticas injustas, así como incapacidad para contratar personal altamente cualificado. Es importante que las empresas logren captar el apoyo de instituciones financieras para sobrevivir, y muchas de estas prestan especial atención a aspectos como la diversidad de género.

En penúltimo lugar, el (v) razonamiento de obtener el reconocimiento como empresa que busca la igualdad de oportunidades; es decir, que logre que se le considere como una entidad que cuenta con un mejor espacio laboral capaz de adaptarse a las necesidades del entorno. Investigar ello conseguiría atraer la principal ventaja competitiva: la variedad de talentos.

Finalmente, (vi) existe evidencia recopilada por una investigación de la OIT que indica que el liderazgo femenino resulta más rentable que el de empresas dirigidas por hombres. Un ejemplo es el estudio realizado por la consultora Catalyst (2008, citado en Astelarra, 2009), identifica un diferencial en el ROE equivalente a 53% a favor de compañías con un mayor número mujeres en cargos de dirección; tasa que se reduce a 42% en la relación de hombres del área de ventas; mientras que respecto al ROIC, este porcentaje aumenta 66% favorablemente para organizaciones con mujeres en cargos importantes. Asimismo, Marchant y Del Río (2008), consideran que enfocarse en la gestión de la diversidad significa una gran ventaja competitiva para las empresas (ver tabla 1) y que -de hecho- es clave para

poder mantenerse en el mercado; además, ellas destacan dos aristas que son: (i) beneficios hacia adentro y (ii) beneficios hacia afuera. Respecto al primero, la diversidad puede motivar mejoras rendimiento y productividad del personal vinculadas al acceso a la reserva de talento; por ello, es relevante facilitar el alcance a los distintos cargos existentes dentro de una empresa. Al mejorar el clima laboral, mejorará la perspectiva de los trabajadores respecto al valor que ellos representan para la empresa y por ende, planean cubrir sus necesidades.

En cuanto al segundo, contratar más mujeres permite tener una visión más amplia de las cosas debido a que con su experiencia en los diferentes segmentos del mercado pueden aportar una manera distinta de afrontar actividades y problemas, por lo que incluirlas dentro de la fuerza laboral resulta primordial. Asimismo, al mejorar la imagen de la organización, se logrará atraer a los mejores talentos; además, aumenta su aprobación por parte de las instituciones financieras las cuales, como ya se ha señalado, resultan importantes para la sobrevivencia de las empresas.

**Tabla 1: Beneficios de la diversidad**

<b>Beneficios hacia adentro</b>	<b>Beneficios hacia afuera</b>
Mejora en el rendimiento y productividad	Incremento en la capacidad y creatividad de innovación
Aumento de oferta de fuerza laboral	Reducción de tensiones y conflictos laborales y judiciales
Mejora la comunicación interna	Mejora la imagen de la organización
Aumento de la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal	Reducción de costos de búsqueda y selección de personal
Reducción de ausentismo y rotación	Aumento de oportunidades de mercado
Mejora del clima laboral	Nuevas visiones sobre temas desconocidos

Fuente: Marchant y Del Río (2008).

Si bien estos beneficios hablan de diversidad cultural, varios de estos factores pueden ser extrapolados a la gestión de la diversidad de género usando como guía los seis factores mencionados.

### **Barreras**

A pesar de que en el apartado anterior se evidencia muchas de las ventajas que puede traer consigo la diversidad, también existen algunas desventajas.

Chinchilla y Cruz (2011) identifican dos de ellas: (i) los costos de formación en temas de diversidad -aunque ello debería verse como una inversión- pues representan un

compromiso que puede significar una ventaja competitiva, y (ii) también puede aumentar la probabilidad de que existan conflictos dentro de la empresa como rotación o absentismo.

Por su parte, Del Río y Marchant (2008) señalan otras dos barreras: en primer lugar, se encuentran las valoraciones personales, la cual tiene distintas variables dentro de su concepto:

- a. Expectativas perceptuales: las personas tienden a discriminar y por ende, dañar las buenas relaciones transculturales. Esto suele ser debido a los estereotipos que hay en la sociedad.
- b. Etnocentrismo: suele ser común ver que un grupo de empleados prefieren trabajar con personas con culturas similares a las suyas.
- c. Relaciones intergrupales más que interpersonales: esta barrera suele encasillar a una persona debido a los estereotipos, sin antes buscar desarrollar una relación interpersonal, que es lo más recomendable.
- d. Estereotipos en relaciones intergrupales: debido a estos, los miembros del grupo pueden relacionar información de sus pares que se ajusten a los estereotipos planteados por sociedad lo que lleva a que hagan conclusiones sin haberlos escuchado u observado previamente.

En segundo lugar, también se encuentra el choque cultural los cuales pueden generar:

- a. Tensiones: debido a que se encuentran en un ambiente al que no están acostumbrados y deben esforzarse para hacerse entender.
- b. Clima de rechazo: las personas suelen sentir ansiedad y -en ocasiones- miedo por ser rechazadas o a la inversa. Se puede sentir ansiedad de dar la impresión que están rechazando.
- c. Desorientación: debido al encuentro que existe con lo nuevo. Existe un cambio en lo que están acostumbradas y se pueden sentir confundidas o desorientadas.
- d. Sensación de pérdida: suelen sentir la sensación de pérdida de sus amigos, estatus o presión.
- e. Sentimiento de sorpresa: cuando se dan cuenta de la diferencia entre sus expectativas, las personas suelen sentir fuertes emociones, normalmente negativas debido a que evalúan a otras culturas de manera etnocéntrica.
- f. Sentimientos de impotencia: debido a que dificulta su manera de actuar óptimamente en el nuevo entorno.

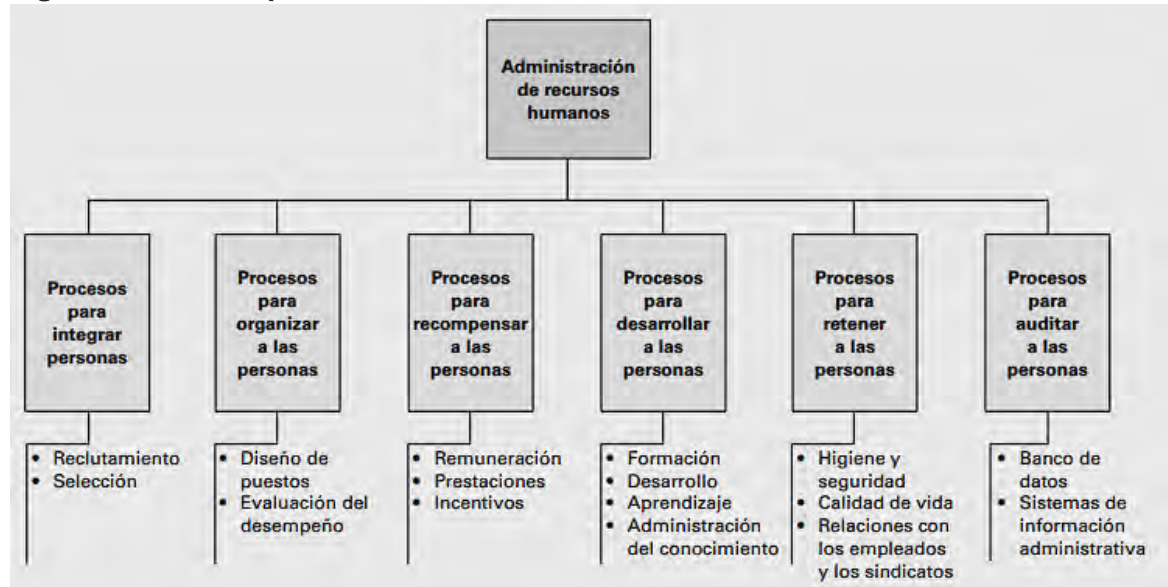
### **3. Gestión del talento**

#### **3.1. De recursos humanos a Gestión del talento**

Según diversos autores, hay una variedad de conceptos asociados a los recursos humanos (RH) o administración de recursos humanos (ARH), los cuales han sido recopilados por Chiavenato (2009) en las siguientes ideas: (i) ARH como conjunto de políticas y prácticas para dirigir personas; (ii) como función administrativa -encargada de integrar, formar, evaluar y remunerar al empleado-; (iii) como decisiones que fomentan la eficacia de los trabajadores; (iv) como actividades que proporcionan habilidades y competitividad a la organización. Finalmente, mencionan un concepto de ARH (v) como un área que construye talentos mediante procesos integrados de manera que los cuida, puesto que son un elemento importante de su capital intelectual que ayuda a generar éxito. Asimismo, hay otros autores que entienden a las personas como un recurso que les permite producir más en favor de la empresa; por ejemplo, Werther y Davis (2008) sostienen que “el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 9). Esta visión está pensada desde un enfoque tayloriano, en donde el término recursos humanos se propone bajo un entendimiento de las personas que conforman la organización como un mero recurso productivo o como fuerza de trabajo (Cueva & Lorenzo, 2020).

Por su parte, Chiavenato (2009) estableció una organización funcional de ARH compuesta por seis procesos (Ver figura 2): i) Procesos para integrar personas, donde se espera incorporar personas nuevas a la empresa; ii) Procesos para organizar a las personas, creando actividades (diseño organizacional, diseño del puesto, etc.) que puedan realizar en la empresa con el fin de orientar y acompañar su desempeño; iii) Procesos para recompensar a las personas, relacionadas con incentivos permitiendo satisfacer sus necesidades; iv) Procesos para desarrollar a las personas, ligados a capacitaciones que permitan su desarrollo y crecimiento profesional; v) Procesos para retener a las personas, donde se busca crear condiciones satisfactorias en el entorno; finalmente vi) Procesos para auditar a las personas, basado en procesos que buscan dar seguimiento y control a las actividades del personal mediante un banco de datos y sistemas de información

**Figura 2: Los seis procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato (2009).

Estos 6 procesos están pensados para ser ejecutados por el área de recursos humanos; no obstante, esta visión tradicional fue variando con el paso del tiempo hasta estar alineado bajo un nuevo enfoque, donde aparecen aspectos como la gestión del talento humano (ver tabla 2).

**Tabla 2: Etapas de transición en las organizaciones**

	Industrialización clásica (1900 a 1950)	Industrialización neoclásica (1950 a 1990)	Era del conocimiento (De 1990 en adelante)
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Enfoque de las personas	Personas como trabajadores enfocados en ensamblar productos donde primaban las reglas y el control.	Personas como recursos que deben ser administrados en función a los objetivos de la organización.	Personas como seres humanos proactivos que necesitan motivación para ser impulsados.
Estructura organizacional	Burocrática y piramidal	Mixta y matricial	Flexible y descentralizada

Fuente: Chiavenato (2009).

Como se puede observar en la tabla 2, debido a que este proceso de transición se dio a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, existían problemas para abordar el concepto y llegar a un consenso. Ante tal situación, Lewis y Heckman (2006) identificaron tres perspectivas relacionadas con la investigación de la gestión del talento (TM):



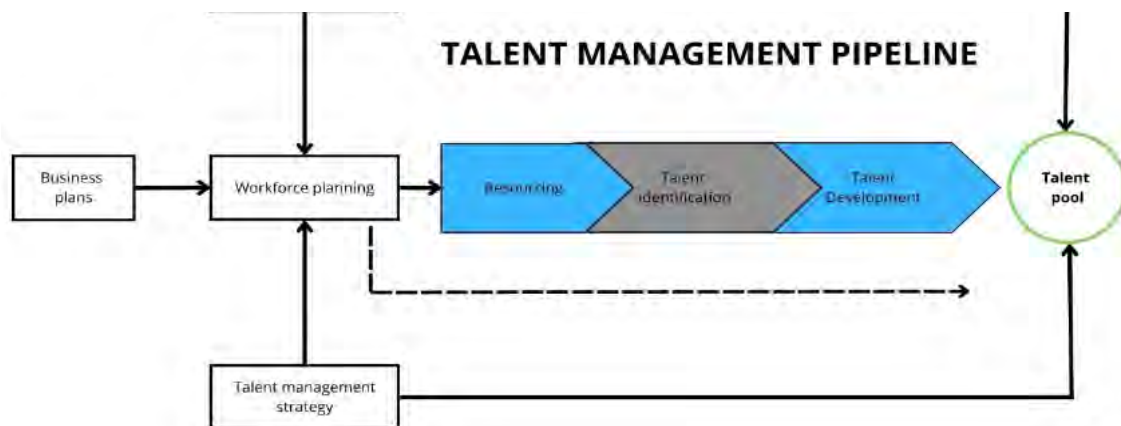
- a. Percibir el TM como un similar al entendimiento tradicional de los recursos humanos, pues, realizaba las mismas prácticas y funciones.
- b. Entender el TM como la encargada de ayudar con la planificación de la fuerza laboral hacia los distintos puestos de trabajo
- c. El TM centrado en los talentos de la organización y en la clasificación de los mismos según su desempeño.

### **3.2. Gestión del talento: nueva forma de ver a las personas**

A pesar de lo expuesto en el apartado anterior, -debido al incremento de investigaciones relacionadas con la gestión del talento en los últimos años- el concepto se ha desarrollado progresivamente. El TM puede entenderse como el conjunto de actividades y procesos como atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue de los talentos con el fin de crear éxito sostenible para la organización. En el contexto empresarial actual, el TM está siendo usado por las empresas para capturar, aprovechar y proteger sus recursos estratégicos únicos: los talentos (Gallardo et al., 2020). Es importante resaltar que las organizaciones deben saber cómo identificar el talento que necesitan, aspecto que puede darse tanto a nivel externo como interno. A nivel externo, la empresa busca adquirir talento que no pertenece a la empresa reclutando y seleccionando; mientras que, en el nivel interno, se espera identificar talento en el grupo de empleados existentes en la empresa (Jibril & Yeşiltaş, 2022). Como detalle adicional, es importante mencionar que el TM es un campo de la teoría del management y, en tanto, es indispensable para que la empresa logre sus objetivos (Ramírez et al., 2019).

La definición que se utilizará en el presente documento para la gestión del talento es la propuesta por Armstrong y Taylor (2017), porque abarca los conceptos expuestos en el párrafo anterior y además los profundiza. Ellos plantean que la gestión del talento es un grupo de actividades complejas e integradas centradas en obtener, identificar y desarrollar a personas con alto potencial con la finalidad de asegurar el flujo de talento en la organización en donde este el recurso más importante. El TM cuenta con diversos procesos (Ver figura 3) que permiten llegar al *talent pool*, de los cuales se profundizará en el *Talent Management strategy* o estrategia de gestión del talento y *Talent management pipeline*, el cual posee una traducción literal como tubería de la gestión del talento. En adelante, se referirá a este como pasillo de la gestión del talento con el fin de mantener una formalidad en la investigación.

Figura 3: Proceso de la gestión del talento



Fuente: Armstrong y Taylor (2017).

El primer aspecto a abordar será la estrategia de gestión del talento, puesto que es un paso previo para poder encontrar el talento necesario. Sin embargo, “antes de poner en marcha un plan de gestión de talento, es importante conocer con exactitud cuáles son los objetivos y las necesidades de la empresa” (Arbaiza, 2021, párr 3). Por su parte, Armstrong y Taylor (2017) mencionan que la estrategia de gestión del talento consiste en unificar procesos que permitan adquirir talento a la organización considerando las necesidades futuras bajo sus políticas y la definición de talento para las mismas. Asimismo, dichos autores identifican algunas estrategias: (i) planificar e implementar un plan de reclutamiento y selección, (ii) diseñar puestos de trabajo y funciones, (iii) desarrollar programas de desarrollo, (iv) proporcionar oportunidades de crecimiento, entre otros.

En relación al segundo aspecto -como se pudo ver en la figura 3- tanto el *resourcing*, *talent identification* y *talent development*, que en adelante se referenciarán como Búsqueda de recursos, Identificación de talento y Desarrollo de talento respectivamente, conforman lo que se refiere como pasillo de la gestión del talento.

La consecución de estos 3 elementos que conforman el denominado pasillo que permite a la organización llegar a la piscina de talentos. La existencia de esta piscina -dado que se da en entornos más flexibles- es más funcional que los antiguos planes de sucesión (Armstrong & Taylor, 2017). Asimismo, es un aspecto de suma relevancia en el *talent management*, puesto que la gestión de este grupo de personas es una piedra angular para identificar todo talento a reclutar y retener (Jooss et al., 2021).

Como paso inicial para llegar a la piscina de talento, es crucial aplicar una buena **búsqueda de recursos**, pues es aquí donde se encargan de encontrar a los candidatos

adecuados para puestos de trabajo específicos; además, existen maneras de determinar la probabilidad de éxito de cada uno en función a estimaciones (Qin et al., 2020). Asimismo, es importante identificar y asegurar talentos adecuados tanto para futuros puestos como para vacantes inmediatas, para lo cual se puede optar por atraer personas externas a la organización, con alto potencial y que tienen rápida progresión que les permite un mejor desarrollo; es importante tener presente que debe tenerse en cuenta todos los pasos de la estrategia de gestión del talento (Armstrong & Taylor, 2017).

Seguido de ello, la **identificación de talento** busca reconocer el talento necesario para cubrir un puesto de trabajo y dónde encontrarlo; esto es fundamental para que la empresa entienda la contratación como una apuesta por la persona, su crecimiento y desarrollo esperando que impacte en el crecimiento de la organización (Armstrong & Taylor, 2017). En ese sentido, encontrar trabajadores con las cualidades que necesita la organización, con conocimientos sólidos y capacidades alineadas a sus respectivos puestos, permiten identificar en ellos un potencial que puede ser explotado con una formación a lo largo del tiempo (Cristian & Ștefania, 2020). Es por ello que las organizaciones suelen evaluar a las personas para identificar su potencial, dichas pruebas son ejecutadas –normalmente– por los jefes de manera que puedan ser clasificadas, por ejemplo, como emergentes, en desarrollo o de alto potencial (Armstrong & Taylor, 2017).

Finalmente, se encuentra el **desarrollo de talento** que busca potenciar a los talentos y permite asegurar que las personas más talentosas sigan progresando y puedan ocupar cargos clave; mientras que aquellos que cuentan con alto potencial pasan a formar parte de la piscina de talentos. De igual forma, estos últimos se pueden beneficiar de diversas actividades de desarrollo; además, consta de dos aspectos fundamentales: (i) Programas de desarrollo de liderazgo conformados por experiencias planificadas, coaching, tutorías, entre otros; y (ii) desarrollo profesional relacionado con el progreso de la persona dentro de la organización gracias a políticas de promoción, sistemas para intercambiar conocimientos y más (Armstrong & Taylor, 2017).

Una distinción importante de señalar es que se suele entender el desarrollo y la formación del trabajador como sinónimos; sin embargo, existe una diferencia entre formar talento y desarrollarlo. La formación alude a cómo la empresa espera generar en el empleado un aumento de los conocimientos relacionados con sus habilidades y cómo estos -a su vez- le permitirán mejorar sus actividades; mientras que el desarrollo se puede entender como algo más profundo e inherente a la persona que puede partir en función a su desempeño, su experiencia (saber hacer) y cómo va creciendo tanto a nivel personal como profesional (saber ser) (Alamo & Thola, 2019).

Una cuestión importante a resaltar es que existen una amplia variedad de definiciones y clasificaciones sobre el concepto de talento y el TM. Respecto a ello, Gallardo, Dries y Gonzáles (2013) -estudiosos de importantes universidades de España y Bélgica- identificaron y clasificaron dos enfoques principales: *object approach*, entendida como características de la persona (ver tabla 3) y *subject approach*, centrada en la persona como talento. Ambos enfoques cuentan con enfoques sub clasificados (ver tabla 4).

**Tabla 3: Talento como característica de la persona (Object approach)**

Enfoques sub clasificados	Definición
Talento como habilidad natural	Entendido como algo innato de la persona, además de creatividad o la capacidad de ir más allá de lo establecido proponiendo soluciones innovadoras.
Talento como maestría	Entendido como consecuencia de la práctica y el aprendizaje de la experiencia que surge a raíz del esfuerzo de la persona. Este enfoque debe contar con evidencia medible, lo que implica que el talento se mide con base en resultados.
Talento como compromiso	Entendido como algo intrínseco y relacionado con la voluntad, perseverancia, motivación, interés y pasión. Aunque este compromiso está en función a la energía que invierte el empleado en la organización.
Talento como ajuste	Entendido como un ajuste entre el talento de la persona y el contexto donde trabaja. Esto implica que el concepto de talento es más relativo que absoluto; además, indican que el talento es la suma de las habilidades más la calidad del trabajo que realiza.

Fuente: Gallardo et al., (2013).

**Tabla 4: Talento como personas integrantes de la organización (Subject approach)**

Enfoques sub clasificados		Definición	
Inclusivo	-	Entendimiento del talento como todas las personas que conforman la organización, por lo que todos crean valor desde sus propias fortalezas. Este enfoque garantiza los recursos entre todas las personas y donde la organización debe ayudar a que todas las personas alcancen todo su potencial.	<b>Nota:</b> Una crítica a este enfoque es que, al entender a todas las personas como talento, dificulta diferenciar “gestión de talento” de una gestión estratégica de RH. Bajo este supuesto el TM está compuesto por procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación y retención).
	Talento como altos potenciales	Entendimiento del talento como una segmentación donde se encuentran personas con una proyección de crecimiento por encima del resto y pueden contribuir eficazmente en un plazo de tiempo menor.	

**Tabla 4: Talento como personas integrantes de la organización (Subject approach) (continuación)**

Enfoques sub clasificados		Definición	
Exclusivo	Talento como alto rendimiento	Entendimiento del talento como una segmentación donde se encuentran las personas con mayores destrezas y habilidades por encima del promedio. Ellos generan que la empresa sea competitiva porque contribuyen más y esta es una manera de superar a los competidores.	<b>Nota:</b> Una crítica a este enfoque es que no se basa en indicadores, siendo un aspecto más subjetivo. Además, resulta complejo poder determinar perfiles que puedan o no estar incluido en algunos de los dos grupos. Finalmente, asignar recursos a un grupo reducido podría dañar a la organización y afectar la relación con otros trabajadores.
	Talento como altos potenciales	Entendimiento del talento como una segmentación donde se encuentran personas con una proyección de crecimiento por encima del resto y pueden contribuir eficazmente en un plazo de tiempo menor.	

Fuente: Gallardo et al. (2013).

Así como estos dos enfoques propuestos, existen diversos investigadores que intentan dar un entendimiento al término talento. Ante ello, son las empresas quienes deben definir qué es talento para así lograr adaptarlo a sus necesidades, donde -si bien todas son diferentes- lo ideal sería que todas coincidieran en algunos puntos bajo los cuales hacer referencia al término mismo (Skuzza et al., 2022).

Por otro lado, además de la falencia de un consenso de definición de talento, también se debe resaltar la limitada presencia de mujeres en cargos directivos. Adler (1986) sostiene que esto se debe a barreras educativas, obstáculos corporativos, o desinterés en seguir una carrera masculina tradicional, lo que termina reforzando la idea de la masculinización de ciertos sectores; a pesar de ello, en la actualidad el término talento -y como se maneja en las organizaciones- ha permitido que se obtenga mayor conocimiento sobre este.

Respecto a la gestión del talento en mujeres, se encontraron fuentes que explican cómo es un liderazgo femenino en las empresas donde se resalta que, pese a las similitudes al desempeñarse en diferentes cargos, en el liderazgo es en donde se evidencian algunas diferencias entre hombres y mujeres. Rosener (2011) afirma que, por un lado, los hombres son más transaccionales, pues intercambian recompensas o castigos dependiendo la calidad del servicio recibido por los colaboradores, mientras que las mujeres son más transformacionales, ya que cambian el interés propio de los colaboradores por uno grupal

gracias a su preocupación constante por alcanzar una meta más amplia, es decir, se esfuerzan por fomentar la participación. Esta diferenciación en el liderazgo entre hombres y mujeres ha permitido que ellas vayan ganando campo a nivel corporativo.

Con el paso del tiempo, ha habido un cambio del modelo de liderazgo tradicional a uno más moderno. El tradicional tiene un enfoque más lineal con relación a las decisiones que se toman, dejando de lado el tema emocional, siendo más racionales y analíticos; sin embargo, el liderazgo moderno busca motivar al equipo mediante la escucha activa y la flexibilidad (EJE&CON, 2021). Estos aspectos están asociados a algunas de las características importantes de los líderes: 1) gran capacidad de comunicación, 2) digitalización en el trabajo, 3) flexibilidad, 4) análisis de datos y 5) manejo de idiomas (Gestión, 2023).

El liderazgo transformacional que suelen presentar las mujeres, más las características mencionadas que desarrollan, ha permitido que adquieran posiciones y cargos más relevantes en las organizaciones, aspecto que en años anteriores era complicado. Evidencia de ello es la investigación realizada por Schein (1992), donde se indicaba que los puestos directivos estaban tipificados como una ocupación masculina. Agregado a ello, la investigación arrojó que, tanto hombres como mujeres, identificaban que las características para ser un gerente intermedio exitoso resultaban ser únicamente aquellas que los hombres poseían.

La perspectiva actual sobre la mujer en el mundo empresarial es diferente a la mencionada, pues la diversidad presente en las organizaciones busca cambiar y aportar a la igualdad de oportunidades, ya que se considera que tanto hombres como mujeres están en la misma posibilidad de desarrollarse. En el contexto peruano, las cifras favorecen a los hombres en comparación con las mujeres: 86% a 14%, respectivamente, en el caso de las posiciones de gerentes generales, y de 70% a 30% para la posición de gerentes en el 2020 (Avolio, 2023).

### **3.3. Reclutamiento**

Definir un plan de reclutamiento y selección ayuda a incorporar el talento adecuado a la organización. Por ello, en los siguientes párrafos, se profundizará en ambos aspectos para obtener un mejor entendimiento.

Respecto al reclutamiento, Zapata y Labrador (2011) señalan que consiste en la búsqueda de candidatos que cumplan con los requisitos solicitados por la empresa para un puesto de trabajo; este proceso busca conseguir talentos con las características esperadas para poder cubrir determinadas posiciones dentro de la organización. Por su parte, Armstrong y Taylor (2017) indican que existen etapas relacionadas con el reclutamiento y selección; sin

embargo, las que están ligadas al reclutamiento son: (i) definir requerimientos, (ii) atraer candidatos, (iii) tamizar aplicaciones al puesto.

Tanto por el lado del reclutamiento como el de selección, existen directrices generales para ser abordados bajo un enfoque de género; en ese sentido, por el lado del reclutamiento hay dos directrices principales que deben estar alineadas: En primer lugar, se debe contar con un diseño del proceso definido, sistematizado y aprobado por la alta dirección que genere transparencia del mismo; en segundo lugar, es importante brindar garantía en la igualdad de oportunidades y evitar la discriminación a los postulantes, para ello se debe dar un trato cordial, respetuoso y confidencial, considerando una evaluación objetiva (Guerra et al., 2020).

A continuación, se procederá a profundizar en las etapas planteadas por Armstrong y Taylor (2017) haciendo énfasis en la aplicación de los procesos bajo un enfoque de género. Esto permitirá comprender los procesos analizados y que ayudará a cumplir el objetivo específico dos de la presente investigación.

### ***Definir requerimientos***

Esta etapa cuenta con dos aspectos principales que son: (i) establecer las especificaciones del puesto y ii) perfiles de funciones (Armstrong & Taylor, 2017), puesto que estas servirán como guía para determinar qué personas son las que la empresa necesita.

El primer aspecto para definir requerimientos es establecer las (i) especificaciones del puesto. Para lograrlo, es necesario cumplir con ciertos elementos que permitan diseñar un puesto correcto (ver tabla 5). Por ejemplo, realizar un análisis de puesto, realizar una descripción del mismo, establecer sus especificaciones para que finalmente se plasmen en un profesiograma (Fernández, 2005), a continuación, se profundizará en cada uno de estos elementos.

El análisis de puesto permite determinar aspectos como el contenido, las condiciones y otros aspectos relacionados (Fernández, 2005). Es importante recoger información del mercado laboral, hacer un análisis del organigrama para establecer las responsabilidades y líneas de mando; además, es crucial que sean revisadas por el área de recursos humanos y actualizarlas de ser necesario (Ayala, 2016). Desde una perspectiva de género, según las herramientas de diagnóstico propuestas por Fundación Mujeres (s/f), algunos aspectos como actividades, conocimientos técnicos y manejo de equipos deben ser establecidos en función al puesto y no pensado en una persona determinada; en ese sentido, suelen plasmarse ideas basadas en roles tradicionales de hombres y mujeres que afecta negativamente al proceso de reclutamiento, lo que puede generar desequilibrios en la participación.

La descripción de puesto es donde se “recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las

responsabilidades y deberes inherentes al mismo” (Fernández, 2005, párr. 29). Ayala (2016), destaca que debe establecer no solo funciones y responsabilidades, sino también la misión del puesto, condiciones físicas del trabajo, su relación con el equipo, bajo quien está supervisado, entre otros. Es importante recordar que, para mantener un sentido de igualdad, “en la denominación de los puestos de trabajo no habrá ninguna connotación que los marque y predetermine como adecuados o dirigidos para hombres o mujeres” (EMAKUNDE, 2004, p. 14)

La especificación del puesto es donde se indican los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto” (Fernández, 2005, párr. 30); sin embargo, bajo la perspectiva de género e igualdad que se han detallado en párrafos anteriores, estos requisitos deben seguir considerando dicho enfoque. En ese sentido, se debe analizar las exigencias necesarias de cada puesto y no indicar aspectos generales porque puede provocar un alejamiento de mujeres, y los hombres en algunos casos, de los procesos (EMAKUNDE, 2004). Finalmente, según el Manual de selección de personas con enfoque de género elaborado por Guerra, Campino y Donaire (2020), se indican algunos aspectos clave como - por ejemplo- la descripción de puesto solo considerando las características técnicas y profesionales, evitando añadir exigencias no necesarias que pueden volverse factores de sesgo o incluso discriminación; adicional a ello, es importante no usar adjetivos y en el caso de la experiencia se puede abordar de dos maneras: en primer lugar, solicitando experiencia por área y no por cargo o; en segundo lugar, se puede solicitar menor tiempo de experiencia en un mismo cargo porque pueden estar subrepresentadas.

Por último, toda esta información se ve reflejada en el **profesiograma**, un documento que se elabora para el cargo en cuestión donde se puede encontrar los requerimientos más importantes (Fernández, 2005).

**Tabla 5: Elementos del diseño de los puestos de trabajo**

Análisis de puesto
Descripción de puesto
Especificación del puesto
Profesiograma

Fuente: López (2005).

El segundo aspecto para definir requerimientos es el (ii) perfil de funciones. En este se detalla el propósito de la función que desempeñará la persona; además, se amplía el perfil para incluir información sobre las condiciones y algunos requisitos especiales, aspectos base



para la especificación de la persona (Armstrong & Taylor, 2017). Esa especificación está relacionada con el perfil necesario para cubrir un determinado puesto de trabajo, se puede entender como el conjunto de características mínimas que debe cumplir una persona para poder postular a un puesto de trabajo. Este puede estar sujeto a rasgos físicos (según el tipo de trabajo), las habilidades y conocimientos (Rodríguez et al., 2018). A pesar de ello, bajo un enfoque de género se debe tener en consideración algunos aspectos como el uso de lenguaje y redacción no discriminatoria (u otra connotación) que fomente la postulación exclusiva de hombres o mujeres; y establecer información relacionada con la banda salarial según el cargo evitando la generación de brechas salariales (Guerra et. al, 2020)

### **Reclutamiento Externo**

La segunda etapa del reclutamiento según Armstrong y Taylor (2017) es el atraer candidatos. Definir requerimientos es muy importante, pues permite conseguir a la persona indicada, la cual puede encontrarse dentro de la empresa como fuera de ella y es por ello que se distingue dos formas de atraer candidatos: reclutamiento interno y reclutamiento externo, donde cada uno tiene una forma de abordarse y ejecutarse.

Si bien se profundizará con mayor detenimiento en el reclutamiento externo, es importante hacer una breve descripción del interno. Chiavenato (2009) indica que el reclutamiento interno busca beneficiar a los colaboradores que se encuentran dentro de la organización de dos maneras distintas: primero, por promociones -implicando ascender a puestos de mayor cargo y que contiene aspectos más complejos-; y mediante transferencias, donde la persona se mantiene en puesto del mismo rango, pero donde se requieren mayores conocimientos.

Por el contrario, en el caso del reclutamiento externo se busca captar talento externo a la organización y se puede dar porque “no se descubre al candidato idóneo dentro de la empresa” (Albadalejo, 2016, p.11). Es por ello que este tipo de reclutamiento busca enfocarse en la adquisición de competencias externas no existentes en la organización hasta el momento; no obstante, la falta de ciertas habilidades en el personal interno puede ser otro motivo. (Chiavenato 2009).

Al igual que el reclutamiento interno, el externo posee ciertas ventajas y desventajas. Entre las ventajas del reclutamiento externo se identifican que, al atraer personas con ideas nuevas, la empresa aprovecha la inversión previa de otras empresas en la formación de sus posibles nuevos integrantes. Entre las desventajas se encuentran el tiempo de reclutamiento, la existencia de un costo más alto y que puede originar frustración en el personal interno (Albadalejo, 2016). Greenwald (1986), señala que encontrar algún candidato que supere el desarrollo y labor de quien ya se encuentra dentro de la empresa, puede resultar más costoso.

Baron y Kreeps (1999, citado en Chen 2005) también sostienen que el reclutamiento externo puede resultar más costoso y señala que una de las razones más importantes para traer perfiles de fuera es que pueden poseer otras habilidades que necesite la empresa. Esto puede ser beneficioso para la organización, pues un nuevo punto de vista respecto a la realización de sus actividades puede tener impacto en la forma en que se vayan a manejar las acciones futuras. Desde otra perspectiva, Lazear (1989), considera que este tipo de decisiones pueden originar incentivos negativos sobre los trabajadores al reemplazarlas por el personal externo; a pesar de que se invirtió en el conocimiento de los que ya pertenecían a la compañía.

Un correcto reclutamiento también es importante en la organización. Para ello, se llenan los canales necesarios con la información sobre la posición disponible mediante el uso de alguno de estos como pueden ser anuncios en portales de empleo, base de datos de la compañía o internet, anuncios escritos, ferias de empleo, programas de recomendación de candidatos, búsqueda en universidades o mediante agencias externas de selección (Corral, 2007). Acorde con Chiavenato (2009) –actualmente- cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de proveedores para realizar el primer filtro de candidatos, sobre todo en el reclutamiento externo. Vale resaltar que existen ventajas y desventajas en cada una de las modalidades de reclutamiento externo las cuales se pueden visualizar en la tabla 6.

**Tabla 6: Comparación de fuentes de candidatos**

Fuente	Descripción	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento en línea	Sitio web de la empresa, bolsa de trabajo, redes sociales.	<p>Generalmente, pueden llegar a una gama más amplia de posibles solicitantes, y es más rápido y económico que los métodos tradicionales de publicidad. Se pueden proporcionar más detalles de trabajos y empresas en el sitio de CVs se pueden comparar y las solicitudes se pueden enviar electrónicamente. Los sitios web pueden usar la información marca de la organización para atraer candidatosLas bolsas de trabajo se pueden buscar por palabras clave.</p> <p>Los detalles del trabajo se pueden cambiar y los CVs se pueden administrar electrónicamente</p> <p>Las redes sociales son buenas para el alcance</p> <p>-LinkedIn tiene actualmente 100 millones de miembros en todo el mundo</p>	<p>En general, puede producir demasiadas solicitudes irrelevantes o deficientes y todavía no es la primera opción de muchos solicitantes de empleo.</p> <p>Los sitios web son caros y todavía necesitan otros medios para dirigir el tráfico al sitio.</p> <p>Las bolsas de trabajo son malas para los “buscadores pasivos”.</p> <p>Redes sociales-el empleador/reclutador tiene que administrar su propio perfil.</p>
Medios de comunicación	Redes sociales, especialmente LinkedIn.	Puede llegar a una audiencia amplia que en el caso de LinkedIn es receptiva a la idea de cambiar de trabajo.	Pueden no ser suficientes en sí mismos.
Publicidad	Mostrar anuncios clasificados en periódicos o revistas nacionales o locales	Atraer el comercio pasajero; es decir, gente que no está buscando activamente un trabajo.	Pronto se vuelven irrelevantes.
Agencias de reclutamiento	Contratar principalmente personal de oficina y de ventas que esté registrado con ellos.	Conveniente, ahorra tiempo y problemas, recurrir a un grupo establecido de candidatos.	Puede producir candidatos inadecuados. La piscina puede ser limitada.

**Tabla 6: Comparación de fuentes de candidatos (continuación)**

Fuente	Descripción	Ventajas	Desventajas
Centros de trabajo	Principalmente para trabajadores manuales y personal administrativo de ventas.	Sin costo, por lo general brinda varias opciones.	Limitada a trabajos relativamente rutinarios.
Consultores de reclutamiento	Anunciar, entrevistar y producir una lista corta	Proporcione experiencia y reduzca la carga de trabajo	Puede ser costoso.
Consultores de búsqueda de ejecutivos	Realizar búsqueda de altos ejecutivos	Puede encontrar personas de alto nivel que de otro modo no estarían interesadas.	Caro, limitado a los mejores trabajos.
Establecimientos educativos	Universidades, colegios y escuelas	Gran fuente de talento futuro	Campañas de captación pueden ser costosas.
Externalización del proceso de contratación	Entregar un proceso de reclutamiento completo.	Ahorre tiempo, incorpore experiencia externa para resolver los problemas de contratación y libere Recursos Humanos para actividades que aseguren más valor.	Sentir que el proveedor está demasiado alejado para lidiar con los problemas reales y que existe el peligro de perder el control. Se hace.

Fuente: Armstrong y Taylor (2017).

Finalmente, para poder cumplir con un proceso de convocatoria de talento externo con una mirada de enfoque de género es importante tener en consideración algunos aspectos. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer (2004) indica que se deben analizar los canales de convocatoria (bolsas de trabajo, escuelas profesionales, entre otros) para así poder elegir los medios apropiados para cada caso dependiendo de las necesidades de la organización, del puesto de trabajo y prioridades, todo esto desde el punto de vista de la no discriminación..

Agregado a ello, no solo es importante hacer que llegue a hombres y mujeres según los medios de mayor recepción para cada uno, sino también usar lenguaje inclusivo o usar

ambos géneros en la redacción de la vacante; además, se debe tener cuidado con el uso de imágenes que eviten reflejar estereotipos o algún tipo de sesgo y, finalmente, establecer indicadores que permitan identificar la equidad del universo de candidatos potenciales (Guerra et. al, 2020). Así mismo, para que la comunicación de la oferta sea aún más eficaz, se debe reflejar el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades reflejándose como parte de su cultura; también, se debe indicar explícitamente que el puesto es tanto para hombres como para mujeres, generando una mayor atracción de postulantes y aumento en su motivación para postular (Fundación Mujeres, s/f).

### ***Tamizar aplicaciones al puesto***

La tercera etapa planteada por Armstrong y Taylor (2017) para el reclutamiento es el tamizar aplicaciones de puesto. Esta es una manera de depurar algunas aplicaciones antes de llegar a la parte de la selección; en ese sentido, se debe hacer una base de datos con información del postulante que, posteriormente, permita hacer una comparación de esta con base en la información solicitada como experiencia, formación y otros aspectos que se pueden detallar en el currículum (Armstrong & Taylor, 2017).

Para poder hacer esta depuración de manera adecuada -y bajo criterios de igualdad- se debe tener en cuenta la creación de un sistema que contemple un formulario estándar que facilite la comparación de la información relacionada a las funciones, perfil o definición del puesto o caso contrario, aplicar esta sistematización de la información a los C.V. enviados con la misma finalidad (EMAKUNDE, 2004).

El Manual de selección de personas con enfoque de género indica que una de las claves en este punto es “contar con pautas de evaluación que indiquen la puntuación de los distintos ítems a evaluar para poder comparar los méritos de las y los distintos postulantes y definir quiénes pasan a la siguiente etapa, de forma no arbitraria” (Guerra et. al, 2020, p. 47). Dicha elección no arbitraria está sujeta a la idoneidad en la experiencia y formación de la persona requerida, por lo que condiciones como la situación familiar, el número de hijos no son aspectos que se deban considerar, incluso la disponibilidad para viajar o movilidad geográfica pueden generar preconceptos relacionados con el género; sin embargo, si hay información extra que puede generar valor como lo es haber participado de voluntariados y asociaciones (Fundación Mujeres, s/f). Finalmente, una práctica que se ha aplicado en algunas entidades públicas es el currículum ciego, además del lenguaje inclusivo y contenido discriminatorio, para cumplir con la igualdad de oportunidades (Guerra et. al, 2020).

### **3.4. Selección**

Acorde a lo mencionado por Chiavenato (2009), el proceso de selección busca aumentar la cantidad de personas y opera después de la fase de reclutamiento. Esto sirve como un filtro que permite que ingresen a la organización aquellos con las características deseadas. Al igual que en el reclutamiento, Armstrong y Taylor (2017) señalan 7 etapas en la selección: (1) entrevistas, (2) pruebas de selección, (3) evaluación de candidatos, (4) obtener referencias, (5) validar aplicaciones, (6) ofrecer empleo y (7) hacer seguimiento.

A continuación, se profundizará en cada una de las 7 etapas haciendo principal énfasis en los tres primeros puntos. Así como se mencionó en el apartado de reclutamiento, también se pueden identificar directrices que permiten abordar este proceso bajo un enfoque de género. Establecer procesos de selección donde se mantenga un equilibrio de hombres y mujeres (en las distintas etapas), contar con un equipo que tenga formación en temas de género y realizar acciones positivas como medidas correctivas sin dejar de lado postulaciones del grupo subrepresentado, son algunas de las más importantes; adicional a ello, es crucial contar con indicadores que permitan corregir posibles desviaciones en el proceso, las cuales podrían generar discriminación (Guerra et. al, 2020).

#### **Entrevistas**

En la actualidad existen diversas maneras que pueden permitir identificar a la persona más indicada para el puesto, siendo la aplicación de entrevistas la más conocida de todas, pues permite obtener información de los candidatos haciendo una proyección para determinar su posible desempeño a futuro y tomar una decisión; sin embargo, existen dos tipos de entrevistas que se pueden adecuar a lo que se requiera: entrevistas estructuradas y entrevistas no estructuradas (Armstrong & Taylor, 2017). En las entrevistas estructuradas se establecen preguntas estandarizadas para todos los postulantes, mientras que, en las entrevistas no estructuradas -más informales y libres- permiten explorar la conducta del entrevistado; a pesar de que ambas son útiles, desde el enfoque de género se recomienda emplear las estructuradas, pues reducen los sesgos por parte del equipo a cargo (Guerra et. al, 2020).

Si bien, en la literatura suele hablarse principalmente de esos dos tipos de entrevistas, Chiavenato (2009) identifica otras dos adicionales: las entrevistas estandarizadas en las preguntas y las entrevistas dirigidas. En el caso de la primera, se cuenta con preguntas ya establecidas, pero aún permiten al candidato dar respuestas abiertas; por otro lado, en el caso de la entrevista dirigida, es una entrevista de resultados, donde se espera obtener una respuesta deseada dejando las preguntas a criterio de la persona que entrevista. No obstante, independientemente del tipo de entrevista que se elija, es importante resaltar que hay distintos

tipos de preguntas que se pueden aplicar en cada una de ellas. Martha Alles (2006) - reconocida escritora argentina en temas de recursos humanos- identifica los siguientes tipos de preguntas (ver tabla 7): (i) preguntas cerradas, (ii) preguntas abiertas, (iii) preguntas hipotéticas, (iv) preguntas intencionadas, (v) preguntas de provocación y (vi) preguntas capciosas.

**Tabla 7: Tipos de preguntas**

#	Tipo de pregunta	Explicación
1	Cerradas	Preguntas que se pueden contestar con una palabra.
2	Abiertas	Preguntas que permitan al entrevistado dar una respuesta más amplia; sin embargo, es posible que se pierda el foco de la entrevista. Permite evaluar conocimientos y no competencias.
3	Hipotéticas	Preguntas que permiten evaluar conocimiento a raíz de una situación hipotética o un caso práctico relacionado con el puesto.
4	Intencionadas	Preguntas que obligan al entrevistado a elegir entre opciones poco deseables, por lo que no son útiles.
5	De provocación	Preguntas que no se recomienda; sin embargo, permite evaluar la reacción del postulante
6	Capciosas	Preguntas no recomendables, pues el entrevistador puede inducir a una respuesta.

Fuente: Alles (2006).

Las preguntas que se realicen a lo largo de la entrevista deben de estar centradas y tener una relación directa con el puesto, abarcando preguntas relacionadas con la experiencia requerida o complementaria, formación académica, capacidades y habilidades; por último, debe evitarse preguntas que no favorezcan a indicadores de idoneidad persona-vacante disponible (Fundación Mujeres, s/f). Agregado a ello, es importante recordar que “no se deben realizar preguntas de índole personal o privadas, como el estado civil, maternidad, lactancia, orientación sexual y otros que resulten discriminatorios” (Guerra et. al, 2020, p. 49).

### ***Pruebas de selección y evaluación de candidatos***

En este apartado se abordarán las etapas de pruebas de selección y evaluación de candidatos ya que gracias a estas se puede evaluar a las personas para tomar una decisión.

En ese sentido, Armstrong y Taylor (2017) identifican cuatro pruebas de selección: (i) Pruebas de inteligencia, la cual mide la habilidad del postulante permitiendo comparar puntaje con otros miembros determinando el cociente de inteligencia (IQ); (ii) test de personalidad, donde se evalúa la personalidad del candidato y se establece un posible comportamiento futuro, por ello debe ser aplicado por especialistas; (iii) pruebas de habilidad, las cuales establecen una relación entre el saber y el hacer, medidas en razonamiento verbal, numérico,

espacial y mecánico; y finalmente, la (iv) prueba de aptitud, que está relacionada con el puesto de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2009) identifica y profundiza en cuatro formas de evaluación: (i) Pruebas de conocimiento o capacidad, que son instrumentos que buscan conocer si cumple con las especificaciones básicas clasificándolas en razón a su aplicación, su envergadura y su organización; (ii) pruebas psicológicas, las cuales normalmente enfocadas en evaluar aptitudes y prever comportamiento en el trabajo dando un panorama potencial de su desarrollo; (iii) pruebas de personalidad, que pueden ser específicas en caso de que se estén buscando características determinadas y logran revelar rasgos de la personalidad de la persona y finalmente, (iv) técnicas de simulación, enfocadas más en lo grupal y donde se construye un escenario para poder desarrollar un evento ficticio que permita analizar a los postulantes.

De igual manera, Martha Alles (2006) ha identificado cuatro evaluaciones específicas previas que permiten la evaluación de los candidatos: (i) Entrevistas BEI<sup>13</sup>, centrada principalmente en evaluar competencias y que sugiere usar para niveles gerenciales; (ii) evaluaciones psicológicas, centradas en la personalidad y la relación de la persona con el entorno, pudiendo ser aplicadas en cualquier parte del proceso de selección; (iii) *Assessment Center Method (ACM)*, evaluación grupal que busca analizar el comportamiento individual de los postulantes; y (iv) pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento, esperando comprobar la destreza, habilidad teórica y la experiencia de los candidatos.

Una vez realizadas las pruebas de selección, se procede con la evaluación de los candidatos, para poder elegir uno final que se acomode al puesto de trabajo y también tenga una personalidad que se acople a la organización; sin embargo, puede darse la situación en que ninguno de los candidatos sea el más apto para el puesto, en cuyo caso se puede optar por dos caminos: empezar desde cero y no elegir un candidato o contemplar la idea de brindar una capacitación especial (Armstrong y Taylor, 2017).

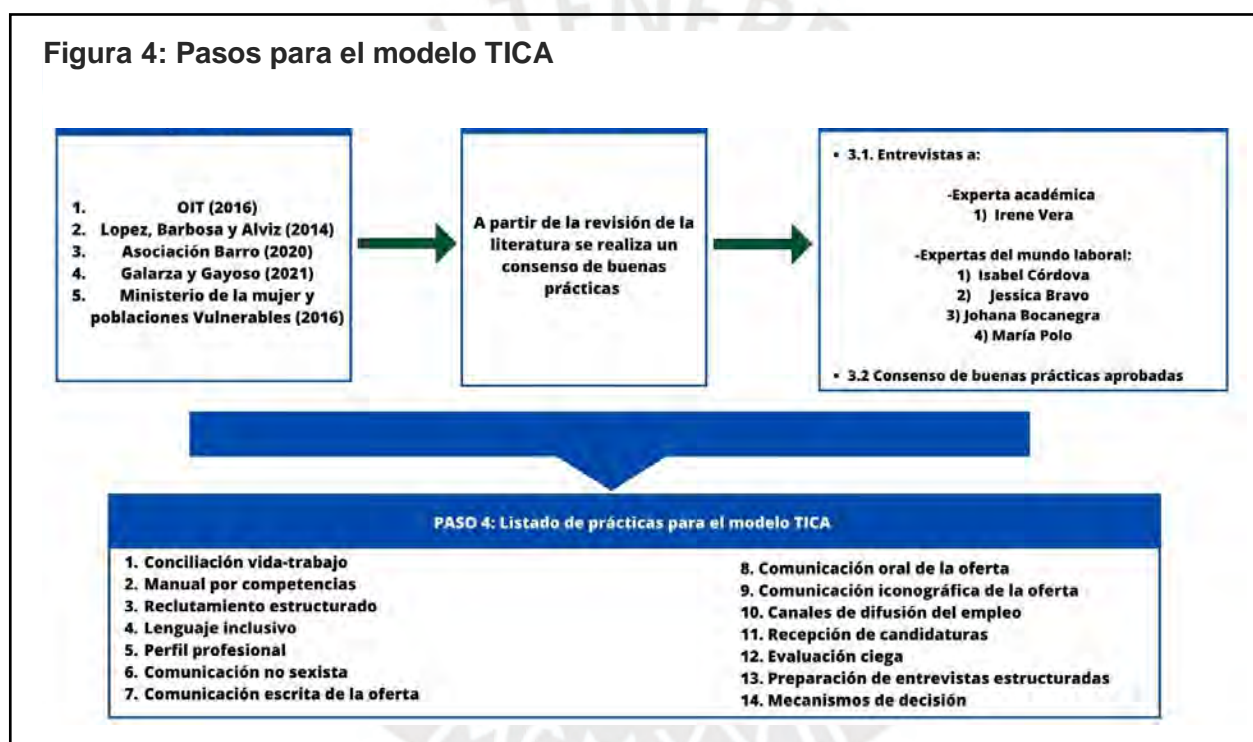
En suma, a lo anteriormente mencionado, para estar bajo una selección con enfoque de género, es importante que esta esté compuesta por una mezcla de toda la información obtenida desde el envío del CV hasta el resto de pruebas; así mismo, debe contar con un sistema de valoración objetiva en función a los datos solicitados como experiencia o formación y teniendo en cuenta la consolidación de equipos de manera equilibrada (Fundación Mujeres, s/f). Para finalizar, es relevante resaltar que, según el Manual de selección de personas con enfoque de género, se debe tener documentado todo el proceso de manera adecuada, contar con más de una persona entrevistadora (para reducir los



sesgos) y la decisión final debe ser debatida por un comité que vele y responda por todo el proceso de selección realizado (Guerra et. al, 2020).

#### 4. Buenas prácticas

Como ya se evidenció en los puntos anteriores, la gestión del talento puede influir en el crecimiento de la organización en función a las personas que la conforman. Hay diversas fuentes teóricas las cuales se utilizarán para completar la propuesta de modelo de buenas prácticas para procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género, el cual será llamado TICA, la cual constituye una abreviatura derivada de los apellidos de los autores involucrados en la presente investigación, Timaná y Cataño. Para lograr la elaboración de este modelo, se ejecutaron 4 pasos (ver figura 4) que permitieron identificar las buenas prácticas a raíz de la revisión de cinco principales fuentes.



El paso 1 consistió en la búsqueda de fuentes para poder determinar buenas prácticas en procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género en donde se utilizaron 5 documentos principales: (i) OIT (2016); (ii) López, Barbosa y Alviz (2014); (iii) Asociación Barró (2020); (iv) Galarza y Gayoso (2021); y la propuesta del (v) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2016). Las buenas prácticas de las tres primeras fuentes tienen un enfoque de aplicación global, mientras que los dos restantes están enfocados en un contexto nacional; en ese sentido, en los siguientes párrafos se abordará cada una de ellas.

La primera fuente se encuentra bajo el nombre de Aprovechar el talento de hombres y mujeres: guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género, elaborada por la Organización Internacional del Trabajo en 2016. El objetivo de este documento es “promover

oportunidades para que mujeres y hombres obtengan un trabajo decente en condiciones de libertad, equidad, seguridad, y dignidad humana” (OIT, 2016, p. 4). En este documento se exponen los principales problemas que se generan en todas las etapas que se ejecutan, desde la planificación hasta la contratación, incluyendo aspectos de relaciones sociales y crecimiento en la organización. Así mismo, se proponen diversas recomendaciones para poder integrar de manera correcta a las mujeres y brinda herramientas que pueden ser utilizadas; además, brinda información acerca de la igualdad de género en recursos humanos y las ventajas de incluirla en sus diferentes procesos.

La segunda fuente recibe el nombre de Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género elaborado en 2014 por López, Barbosa y Alviz. Este modelo busca “fomentar e impulsar la igualdad y equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres” (López et al., 2014, p. 2051). Esta fuente tiene una metodología exploratoria y descriptiva, dado que esperan que lo expuesto a lo largo del documento sea puesto en práctica y sirva como directriz para futuras investigaciones similares. En esta fuente se analizan distintos modelos de gestión de recursos humanos incluyendo un modelo desde la perspectiva de género, en donde se proponen diversos principios y prácticas que permitan a las organizaciones ejecutar correctos procesos para incorporar personal.

La tercera fuente es el Protocolo de reclutamiento y selección con perspectiva de género, elaborado por la Asociación Barró en 2020. Esta fuente “incluye tanto una declaración de principios, como las directrices a seguir para evitar cualquier discriminación en el proceso de pre-selección, selección y contratación, como las fases que lo componen” (Asociación Barró, 2020, p. 2). Esta fuente busca crear espacios socio educativos enfocados en la población en situación de vulnerabilidad, marginación o exclusión social. Además, ofrece conceptos relacionados con la perspectiva de género, selección de personal no discriminatoria, definición no discriminatoria de perfil profesional, entre otros. En suma, otorga directrices y herramientas para la correcta realización de estos procesos incluyendo un enfoque de género para promover la inclusión de las mujeres en diversos puestos de trabajo.

La quinta y sexta fuente están enfocadas en un contexto nacional. La primera de ellas se encuentra bajo el título de Guía de buenas prácticas de equidad de género en empresas peruanas (2020) propuesta por Gayoso y Galarza. En esta fuente se muestra que “la equidad de género en el entorno laboral es actualmente parte importante de la transformación organizacional debido a su impacto positivo en objetivos financieros, estándares ambientales y sociales, innovación, amplitud en criterios de toma de decisiones y gobierno corporativo” (Gayoso & Galarza, 2020, p. 3).

La última de las fuentes fue elaborada por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables llamada Comunicando Igualdad: Guía con Orientaciones para Incorporar el Enfoque de Género en la Comunicación de las Entidades Públicas. Esta guía ofrece “orientaciones sobre cómo incorporar el enfoque de género en la comunicación pública, acompañadas de ejemplos concretos” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016, p.5). Este documento desarrolla conceptos sobre la utilidad de incorporar el enfoque de género, de usarlo correctamente y su comunicación, además de proporcionar estrategias y herramientas para producir contenido que promueva la igualdad. Asimismo, propone que se debe evaluar las piezas producidas por la administración pública, además de proponer cambios para que se vean desde un enfoque de género y finalmente cuestionar la aplicación de dicho enfoque en estas estrategias. Es importante resaltar que esta guía fue elaborada para entidades públicas; sin embargo, hay buenas prácticas que no solo están sujetas a la esfera estatal.

De estas fuentes se determinó utilizar las siguientes buenas prácticas: parentalidad, manual por competencias, reclutamiento estructurado, lenguaje inclusivo, definición no discriminatoria del perfil profesional, comunicación no sexista, comunicación corporativa la cual contempla tres sub-prácticas las cuales son comunicación escrita, comunicación oral y comunicación iconográfica; también se encontraron la difusión de la oferta de empleo, recepción de candidaturas, evaluación ciega, preparación de entrevistas estructuradas, panel de selección equitativo y transparencia y asignación de responsabilidades. Tanto las definiciones por cada autor, como la relación de pasos mencionados anteriormente pueden ser encontrados en el anexo A. El paso 2 consistió en la realización de un consenso entre las definiciones de las cinco fuentes principales para las 15 buenas prácticas identificadas, las cuales se pueden visualizar en la tabla 8.

**Tabla 8: Consenso de Literatura Revisada**

#	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (adaptación propia)
1	Conciliación vida-trabajo	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como para mujeres como ventaja empresarial para atraer personal.
2	Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.
3	Reclutamiento estructurado	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada.
4	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto.
5	Perfil profesional	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académicos, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.
6	Comunicación no sexista	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmita estereotipos sexuales. Asegura una comunicación institucional con lenguaje inclusivo.
7	Comunicación escrita de la oferta	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.
8	Comunicación oral de la oferta	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.
9	Comunicación iconográfica de la oferta	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.
10	Canales de difusión del empleo	Usar canales de difusión formales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado por lo que se debe evitar las recomendaciones.
11	Recepción de candidaturas	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad
12	Evaluación ciega	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.
13	Preparación de entrevistas estructuradas	Diseñar procesos de selección elaboradas por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto
14	Panel de selección equitativo	El equipo encargado de las entrevistas debe estar compuesto por un número equitativo de personas (al menos dos de ambos sexos) y deberá contar con un entrenamiento relacionado a diversidad y sesgos inconscientes relacionados al género,
15	Mecanismos de decisión	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en las características del puesto y perfiles.

Luego de ello, se procedió con el paso 3. Este está enfocado en la validación de dichas buenas prácticas con las expertas, para lo cual se entrevistó a una experta académica y a cuatro expertas del mundo profesional; esto con la finalidad de saber si están de acuerdo con las buenas prácticas que se encontraron y si las incluirían en los procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género. La información de los expertos entrevistados se puede visualizar en la tabla 9.

**Tabla 9: Expertos entrevistados**

Tipo de experto	Nombre	Entidad	Cargo	Experiencia	Fecha de la entrevista
Teórico	Irene Vera	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	- 40 años en el BCRP en el área de RRHH - Consultorías. - 21 años como docente en la PUCP. - Coaching.	12/05/2023
Práctico	Isabel Córdova	Globant	Coordinadora del área de reclutamiento	- 7 años de experiencia. - 5 años en el rubro de tecnologías de la información.	15/05/2023
	Jessica Bravo	CSTI Corp	Asistente del área de gestión humana	- 2 años de experiencia. - 1 año en el rubro de TI.	17/05/2023
	Johana Bocanegra	LAP	Consultora de reclutamiento	- 8 años de experiencia en reclutamiento y selección. - Servicios de <i>freelance</i> .	18/05/2023
	María Polo	Consultora independiente	Consultora	- 13 años de experiencia en reclutamiento. - Trabajó con embajadas y empresa transnacionales, sector gobierno, mineras, tecnología.	22/05/2023

Luego de las entrevistas realizadas, se llegó a identificar que, de las quince buenas prácticas expuestas, solo catorce de ellas (ver tabla 10) son las que, desde su conocimiento y experiencia, se aplican en procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género.

**Tabla 10: Validación con expertos**

N°	Buena práctica	Definición
1	Conciliación vida-trabajo	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como para mujeres como ventaja empresarial para atraer personal.
2	Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.
3	Reclutamiento estructurado	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada.
4	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto.
5	Perfil profesional	Definir el puesto basado en requerimientos de formación académica, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.
6	Comunicación no sexista	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública [...] no transmita estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional con lenguaje inclusivo.
7	Comunicación escrita de la oferta	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.
8	Comunicación oral de la oferta	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.
9	Comunicación iconográfica de la oferta	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.
10	Canales de difusión del empleo	Usar canales de difusión formales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado.
11	Recepción de candidaturas	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad.
12	Evaluación ciega	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.
13	Preparación de entrevistas estructuradas	Diseñar procesos de selección elaborados por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto.
14	Mecanismos de decisión	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en las características del puesto y perfiles.

Las tablas evidencian que la buena práctica eliminada fue la denominada como panel de selección equitativa. Todas las expertas entrevistadas -hasta el momento- concuerdan en que no se aplica actualmente en las organizaciones; en ese sentido, Irene Vera mencionó que no está de acuerdo con obligar a contar con personas de ambos sexos en el panel de selección; puesto que no siempre podrá ser así y tampoco se asegura que un varón tendrá más o menos sesgos, por el contrario, debe estar más orientado a los valores y la formación de la persona (comunicación personal, 12 de mayo de 2023). Por otro lado, si bien J. Bocanegra mencionó que es una buena práctica que no se aplica, considera que sí debería tenerse en cuenta sobre todo para este tipo de perfiles; ya que son para posiciones muy técnicas o especializadas y en la parte técnica los que van a entrevistar o evaluar suelen ser hombres. Además, es importante porque si todos son hombres a veces los entrevistados o entrevistadas pueden sentirse intimidados (comunicación personal, 18 de mayo de 2023).

Finalmente, en el *paso 4*, algunas de las expertas comentaron diversas observaciones acerca del nombre o descripción de la buena práctica (ver anexo B); a partir de esto, se afinaron los términos de cada una de ellas, las cuales se pueden observar en la tabla 11.

**Tabla 11: Consenso con modificaciones de expertos**

N°	Buena práctica	Definición
1	Conciliación vida-trabajo	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para mujeres como para hombres como ventaja empresarial para atraer personal
2	Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.
3	Reclutamiento estructurado	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad.
4	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto.
5	Perfil profesional	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académica, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.
6	Comunicación no sexista	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública [...] no transmita estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional con lenguaje inclusivo.
7	Comunicación escrita de la oferta	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.

**Tabla 11: Consenso con modificaciones de expertos (continuación)**

8	Comunicación oral de la oferta	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.
9	Comunicación iconográfica de la oferta	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.
10	Canales de difusión del empleo	Usar canales de difusión formales y oficiales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado.
11	Recepción de candidaturas	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de sub representatividad.
12	Perfil ciego	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.
13	Preparación de entrevistas estructuradas	Diseñar procesos de selección elaboradas por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto
14	Mecanismos de decisión	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en las características del puesto y perfiles.

Si bien en tabla 11 se observan algunas de las buenas prácticas finales que se utilizarán para alcanzar los siguientes objetivos planteados para la investigación, las entrevistadas propusieron algunas buenas prácticas adicionales que servirán posteriormente para hacer un análisis más profundo. A continuación, se indican las propuestas de cuatro expertas:

- I. Vera (comunicación personal, 12 de mayo de 2023) mencionó que se deben proporcionar beneficios equitativos como los económicos que estén acorde al mercado y que paguen lo que debería ser.
- I. Córdova (comunicación personal, 15 de mayo de 2023) mencionó que las organizaciones como parte de su marca empleadora deberían ir a los colegios para concientizar que este tipo de carreras también son para las mujeres, con una visión a largo plazo.
- J. Bocanegra (comunicación personal, 18 de mayo de 2023), mencionó que se debe ir a fuentes donde ya buscan a mujeres. Además, debería haber una difusión



de las buenas prácticas entre los reclutadores porque a veces algunos no tienen conocimiento.

- M. Polo (comunicación personal, 22 de mayo de 2023), mencionó dos prácticas importantes que se relacionan entre sí: (i) desarrollar un *mindset* inclusivo en los líderes (tomadores de decisiones) y (ii) empoderar a los equipos de selección en torno a ser inclusivos. Esto es importante porque por más que tengan un equipo de selección adecuado, si el líder no está abierto a la inclusión, será difícil contratar bajo esa mirada; por otro lado, si el líder entiende la importancia de esto y un *mindset* enfocado en diversidad, pero el equipo de selección no tiene las herramientas ni el conocimiento para hacerlo bajo ese enfoque, será difícil fomentar entre el equipo y menos hacia el postulante.



## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

En esta sección se describe el contexto en el cual se desarrolla esta investigación. En ese sentido, se abordará la situación de las mujeres en el sector seleccionado, el STEM, tanto en carreras universitarias como no universitarias. Finalmente, se presentarán algunas herramientas que se utilizan para poder brindar un panorama a las empresas con respecto a la gestión de la diversidad.

### **1. Mujeres en el Sector STEM en Perú**

Alrededor del mundo, se ha observado una desigualdad entre hombres y mujeres lo cual ha generado una brecha en distintos aspectos; por ello, se han propuesto diversos lineamientos y leyes nacionales e internacionales (Ver anexo C). En ese sentido, uno de los muchos aspectos es la brecha existente en el sector STEM alrededor del mundo. Dado el sentido de la investigación, resulta relevante hacer una contextualización de la situación de las mujeres en el Perú. En los siguientes apartados, se presentará información sobre la situación del mercado laboral peruano y académico del sector STEM en Perú.

#### **1.1. Mujeres en carreras universitarias STEM**

Abordando el sector STEM y la participación de las mujeres en las distintas carreras que la conforman, gracias a diversas entidades nacionales, se tiene información sobre la disparidad existente entre hombres y mujeres matriculados en carreras normalmente masculinizadas.

El III Informe bienal, realizado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2021), evidencia que los hombres optan por matricularse en carreras de ingeniería, mientras que las mujeres tienen preferencia por carreras como administración, derecho y ciencias sociales. Por el lado de las carreras de ciencias naturales, matemáticas y estadística se puede ver una relación entre matriculados de 5.6% y 4.5% del total de carreras para hombres y mujeres respectivamente. En el caso de las carreras de Ingenierías, Industria y Construcción, se evidencia una disparidad más amplia, lo cual se puede ver reflejado en una menor representación femenina con un 15.2%, en comparación con el 35.1% en el caso de los hombres. Otro grupo que conforma el sector STEM son las carreras de Tecnología de la información y comunicación en donde la relación para el caso de las mujeres es de 1.4% del total, mientras que los hombres representan un 8.6%.

Las universidades, por su lado, han buscado obtener información sobre la participación de las mujeres en carreras STEM para observar esta situación con mayor detenimiento. Una de ellas ha sido la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) quien en función a data recolectada en su base de datos interna entre los años 2000 y 2021,

identificaron lo siguiente: (1) ligero aumento en la cantidad de mujeres en la facultad de estudios generales ciencias (EE.GG.CC.) pasando de un 24% del total (786 alumnas) a un 26% (1,437 alumnas) y (2) la predominancia de las mujeres por carreras como ingeniería industrial y civil, dejando atrás carreras como la ingeniería informática, ingeniería mecatrónica e ingeniería de las telecomunicaciones (Huaita, 2023). Gracias a la información expuesta por la SUNEDU anteriormente, no sería extraño pensar que el panorama identificado en una de las universidades más reconocidas del país, con relación a la proporción entre hombres y mujeres en este tipo de carreras, pueda ser similar en otras instituciones universitarias.

Esta información evidencia la distribución de hombres y mujeres en las distintas carreras del sector que pueden explicar la dinámica del sector y cómo la poca participación femenina desde su etapa formativa puede ser una explicación a la predominancia de hombres que son contratados; sin embargo, existen iniciativas apoyadas por universidades que buscan promover su participación. Un ejemplo de ello es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), quién está promoviendo la convocatoria de becas de un año para el programa *British Council Women in STEM Scholarships*. Este programa dispone de becas para maestrías en el Reino Unido durante un año (2023-2024) que surge con la idea de aumentar las oportunidades para las mujeres en el STEM debido a su baja participación en carreras como informática, ingeniería y tecnología (representando un 19% del total); agregado a ello, incluyen apoyo económico, soporte de idioma y brinda un prestigio académico (British Council, 2023).

## **1.2. Mujeres en carreras no universitarias STEM**

Las empresas suelen identificar talentos que les generen beneficios, por lo que los contratan y buscan explotar su conocimiento con el paso del tiempo; sin embargo, las universidades no son los únicos lugares donde se puede encontrar una piscina de talento. Las carreras técnicas o no universitarias también proporcionan formación y conocimiento necesario para que una persona se pueda desempeñar de manera adecuada en el ámbito laboral.

La oferta educativa en institutos ha aumentado, debido a que ha habido un aumento en carreras técnicas impartidas en diversos institutos. Según SENATI -instituto líder en formación profesional tecnológica- su población femenina sigue creciendo, teniendo al cierre del año 2021 un 23.1% de alumnas mujeres versus un 20.8% que tenía en el año 2020” (Conexión SENATI, 2022, s.f.). Pese a este primer acercamiento, aún es necesario realizar más estudios con relación al crecimiento de la participación femenina en el sector y su desempeño en el mismo.

Por otro lado, un estudio de indicadores de Educación por Departamentos realizado por INEI (2020) evidencia un aumento en la participación femenina en carreras no universitarias que están incluidas en el sector STEM como informática y las relacionadas con ingeniería. En cuanto a la primera, se puede observar un incremento en la distribución de la población femenina que estudia informática entre los años 2017 y 2019, pasando de 8.7 a 9.2 porcentualmente; si bien ese aumento es positivo, en las carreras relacionadas con ingenierías, entre el año 2017 y 2018, hubo una disminución en la distribución, pasando de 3.7 a 3.0 porcentualmente.

La información presentada ha permitido conocer la cantidad de mujeres que consideran estudiar carreras relacionadas con el sector STEM; sin embargo, aún existe una brecha importante entre hombres y mujeres, lo cual evidencia una disparidad en el ámbito laboral.

## **2. Herramientas de diagnóstico de la gestión de la diversidad de género**

Si bien en el capítulo 2 se abordó la gestión de la diversidad, es importante mencionar que actualmente existen herramientas de diagnóstico que permiten identificar si las empresas están cumpliendo con el objetivo de favorecer la diversidad en sus filas. En ese sentido, se identificaron y seleccionaron las siguientes: el Índice de igualdad de Género (GEI), el Ranking Par de Aequales, el Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) y el Ranking de Great Place to Work (GPTW).

El primero de ellos es el Índice de igualdad de género de Bloomberg (GEI) el cual rastrea el desempeño de organizaciones apoyando la igualdad de género mediante el desarrollo de políticas, representación y transparencia; agregado a ello, identifican que no solo existen beneficios para las empresas, sino también para los inversores. Por ejemplo, por el lado de las empresas, estas logran demostrar su compromiso con la igualdad de género, así como una alineación estándar y comparar políticas con otras empresas bajo la información publicada por el GEI; por otro lado, los inversores pueden obtener información sobre datos relacionados con el género y ver informes de la estrategia de la empresa a través de una mirada social. Para el presente año, el GEI incluirá 484 empresas distribuidas en 45 países y regiones (Bloomberg, s.f.).

En segundo lugar, se encuentra el Ranking Par. Esta es una herramienta propuesta por Aequales, organización que nació en Perú y Colombia en el 2014 con la finalidad de asesorar empresas para que puedan llegar a una equidad de género; así mismo, ha surgido Aequales México, para seguir abarcando el territorio latinoamericano y seguir fomentando el potencial que tiene de la equidad en las empresas (Aequales, s.f.). Este ranking busca medir

anualmente las políticas y procesos que favorecen la equidad de género y diversidad, brindando herramientas para medir el avance de las mismas (Aequales,s.f.).

En tercer lugar, se encuentra el Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) de la Organización de las Naciones Unidas Mujeres, herramienta que puede ser utilizada por cualquier organización que tenga una planilla de trabajadoras, esta busca apoyar a las empresas a identificar si aplican el principio de igualdad en remuneración por trabajo de igual valor, el cual busca asegurar una paridad entre trabajo y salarios (ONU Mujeres, 2018).

Finalmente, se encuentra el ranking de Great Place to Work (GPT), donde las empresas reciben una certificación en función a la respuesta de los empleados quienes son los que determinan si su organización es un excelente lugar para trabajar. En ese sentido, un empleado que se siente orgulloso de la empresa puede generar algunos beneficios para la misma, por ejemplo: aumentar el número de empleados que divulguen el nombre de la empresa, los empleados se vuelven embajadores de marca, mejora la comunicación interna, disminuye la rotación y aumenta el sentido de pertenencia (Great Place to Work, s.f.). Para poder obtener el certificado, se debe aplicar la encuesta *Trust Index* y el cuestionario *Culture Audit*, la encuesta tiene 60 preguntas ligadas a 5 dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería), midiendo las relaciones de confianza (Great Place to Work, 2022b). Agregado a ello, la organización demuestra su compromiso con la equidad mencionando lo siguiente “como parte de nuestro modelo *FOR ALL*, buscamos promover el camino hacia una sociedad más equitativa, reforzando las prácticas y políticas que busquen generar el equilibrio entre hombres y mujeres” (Great Place to Work, 2022c).

### **3. CASO DE ESTUDIO**

Antes de abordar el área de Infraestructura y Mantenimiento (o por sus siglas FLM), de Mujeres en Red, se hará un acercamiento a las empresas que impulsan de manera conjunta esta iniciativa.

#### **3.1. Perfil de las organizaciones**

En el caso peruano hay empresas que buscan generar nuevas oportunidades para las mujeres, rompiendo los estereotipos y la masculinización de trabajos en este rubro. Una de estas organizaciones es Telefónica, empresa transnacional cuya matriz se encuentra en España y que además está posicionada en varios países de Europa- así como en la mayoría de países de América Latina. Dada su condición de empresa transnacional, busca cumplir con las leyes establecidas por entidades internacionales, afirmando constantemente su compromiso con clientes, empleados, proveedores y la sociedad, tal como lo establece en su

Política global de derechos humanos (Telefónica S.A., 2019), misma que busca replicar en cada uno de los países donde se ubica.

En Perú, Telefónica Perú pasó a convertirse en “MOVISTAR” por temas comerciales, luego de que se vieran en la necesidad de crecer a la par de la evolución tecnológica a la que fue sometida el sector, desarrollando su plataforma Movistar Multimedia, mismo nombre que actualmente reciben todos sus productos, servicios y programas.

Como medida para atacar la problemática descrita, y tal como se menciona en la explicación del problema es que Movistar decidió crear Mujeres en Red para utilizarla como una herramienta que ayude a incrementar la participación de mujeres en el sector de telecomunicaciones. Gracias a este programa, Movistar ha sido reconocida como una de las compañías en el Perú que busca impulsar el empoderamiento femenino e igualdad de género en el servicio técnico de telecomunicaciones en la iniciativa Empresas que Transforman el Perú. (CADE Ejecutivos, 2021).

La segunda empresa involucrada con el desarrollo del programa de Mujeres en Red es Indra, empresa transnacional centrada en brindar soluciones en el mercado de Transporte y Defensa, y líder en consultorías de transformación digital y TI tanto en España, donde se encuentra la empresa matriz, como en Latinoamérica (Indra, 2021); asimismo, se ha convertido en un aliado estratégico en los últimos meses para la ejecución del área de FLM brindando la tercerización del servicio de mantenimiento en los diferentes sites. Los valores de Indra son liderazgo, flexibilidad, enfoque y fiabilidad, los cuales están centrados en apoyar los distintos enfoques de género en donde se quiere tener impacto, siendo la diversidad uno de los principales con especial reconocimiento dentro de su política interna. A raíz de ello, se ha generado un compromiso reflejado en su código ético, en el que detalla cómo se deben aplicar y fomentar en todas las actividades, los principios de igualdad de oportunidades, diversidad, respeto a las personas y no discriminación de ningún tipo (Indra, 2020).

Estas buenas prácticas han permitido que la empresa sea reconocida como una de las mejores compañías según el índice Bloomberg, llegando a alcanzar un 98,51% en temas relacionados con buenas prácticas de diversidad, inclusión y políticas favoreciendo ello; además de destacar la igualdad de género y mostrar una mejora por encima del 6% en apoyo institucional a la mujer. Resaltan también sus esfuerzos en combatir la discriminación contra el colectivo LGTBI (Indra, 2022). Es por ello que buscan aplicar la normativa, seguir los valores y el código ético en cada uno de los países donde se encuentran ubicados. En Perú, como se describió con anterioridad, Indra se encuentra conectado con el programa Mujeres en Red brindando apoyo a Movistar para llevar a cabo de manera conjunta el proceso de reclutamiento y selección de área de FLM.

### 3.2. Caso: Área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red

El programa Mujeres en Red da inicio en noviembre del año 2020 logrando un gran reconocimiento en el primer área que deciden abordar; sin embargo, la elección del área de Infraestructura y Mantenimiento como caso de estudio surge a raíz de los problemas de contratación que presenta y donde se espera abordar las buenas prácticas identificadas y presentadas anteriormente en la tabla 11, para poder profundizar en el análisis en función a los procesos de reclutamiento y selección que ejecutan Movistar e Indra.

Luego de una breve entrevista realizada el 26 de agosto del 2022 a Rebeca Pérez, encargada, en ese momento, de liderar proyecto dentro de INDRA, se pudo identificar la existencia de ciertas deficiencias en torno al proceso de reclutamiento y selección según las actividades asignadas tanto a Movistar como Indra (Ver anexo D). Agregado a ello, luego de una segunda entrevista llevada a cabo el 11 de marzo del 2023 a María Fernanda Díaz, nueva encargada del proyecto, se obtuvo la información de que eran 6 mujeres distribuidas en distintas provincias; sin embargo, una de ella decidió desistir de su puesto por temas personales y actualmente se encuentran en conversaciones con una nueva persona para ocupar su puesto. Finalmente, indicó que la meta para este año es llegar a contratar 12 mujeres en el proyecto. Esto evidenció que aún hay dificultad para poder concretar contrataciones para el área de FLM. Para un mejor entendimiento, se puede visualizar el flujograma de procesos en el Anexo E, el cual se aplica para todos los puestos compartidos por Movistar mediante su página web (ver tabla 12).

**Tabla 12: Puestos para el área de Infraestructura y Mantenimiento**

Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3
Técnica Residente	Técnica de Sistemas eléctricos	Técnica de Radiofrecuencias

Fuente: Movistar (s.f.).

El equipo encargado coordina con Indra para que ambas puedan hacer las publicaciones correspondientes y se comience con el proceso de reclutamiento; en ese sentido, Movistar procede con la difusión mediante su página web, portales de anuncios, redes sociales como LinkedIn y principalmente se centra en realizar charlas en diferentes institutos. Finalmente, luego de todo el proceso de difusión de las convocatorias, normalmente las postulantes envían sus CVs vía *Google forms*, el cual está gestionado por Movistar, identificando y filtrando los más adecuados para que luego sean enviados a Indra.

Luego de ello, Indra se encarga de realizar el proceso de selección y *onboarding*. Con relación al primer proceso, la empresa se encarga de recepcionar y revisar los CVs enviados por Movistar para, posteriormente, agendar una primera entrevista con la finalidad de preguntar aspectos relacionados con la experiencia, conocimiento y expectativas de la postulante, así como brindar información sobre el puesto en el que se desempeñarán;

finalmente, las seleccionadas pasan a entrevistas con los líderes, quienes toman una decisión final, eligen a una de las candidatas y avisan a Movistar de la decisión para proceder con la contratación de la misma. En el caso del *onboarding*, una vez se encuentren listas para dar inicio con sus labores, Indra procede a realizar inducciones y capacitaciones relacionadas con el puesto que van a ocupar para que puedan desarrollar sus labores de manera óptima.

Agregado a ello, Movistar también brinda apoyo mediante capacitaciones emocionales (presenciales y virtuales) debido a que las mujeres trabajan en *sites* o puestos de trabajo donde, según la data histórica de la empresa, han sido conformados por hombres en su totalidad. En ese sentido, Rocío Villanueva, integrante del área de Sostenibilidad en comunicación personal en Movistar comentó que a mitad del año 2022 se efectuó la primera capacitación ligada a las nuevas masculinidades, con la finalidad de apoyar a las mujeres y acompañar a los varones en el proceso de recibir e incluir a las mujeres que vayan ingresando al programa.





## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El presente capítulo tiene como objetivo poder presentar a detalle el proceso metodológico que se utilizó para poder llevar a cabo la investigación y con ello poder responder a los objetivos planteados al inicio de la misma. Se empieza por describir el alcance y enfoque, además de la estrategia y diseño. Finalmente, se presenta la metodología que se procederá a utilizar en la presente investigación.

### 1. Secuencia metodológica

Luego de la selección de la problemática existente que fue descrita en capítulos anteriores, se procedió a realizar una búsqueda de información de aquellas empresas pertenecientes al sector STEM que puedan presentar dicha dificultad. También se investigó acerca de aquellas empresas con las que se podía establecer contacto directo y tener el apoyo y compromiso necesario para poder determinar la viabilidad de la investigación. Como resultado de la búsqueda, se eligió a Movistar e Indra, debido a que cumplían con los dos aspectos mencionados, y además tenían información disponible y de libre acceso en su página web acerca de la finalidad del programa Mujeres en Red y del área en cuestión.

En primer lugar, para poder definir la principal problemática que presenta, se realizaron entrevistas exploratorias preliminares a trabajadoras de ambas empresas con la finalidad de obtener información acerca de la situación en que se ha llevado a cabo Mujeres en Red. Con base en ello, se vio la necesidad de enfocar la investigación en el área de Infraestructura y Mantenimiento puesto que comentaron su problema para poder reclutar mujeres.

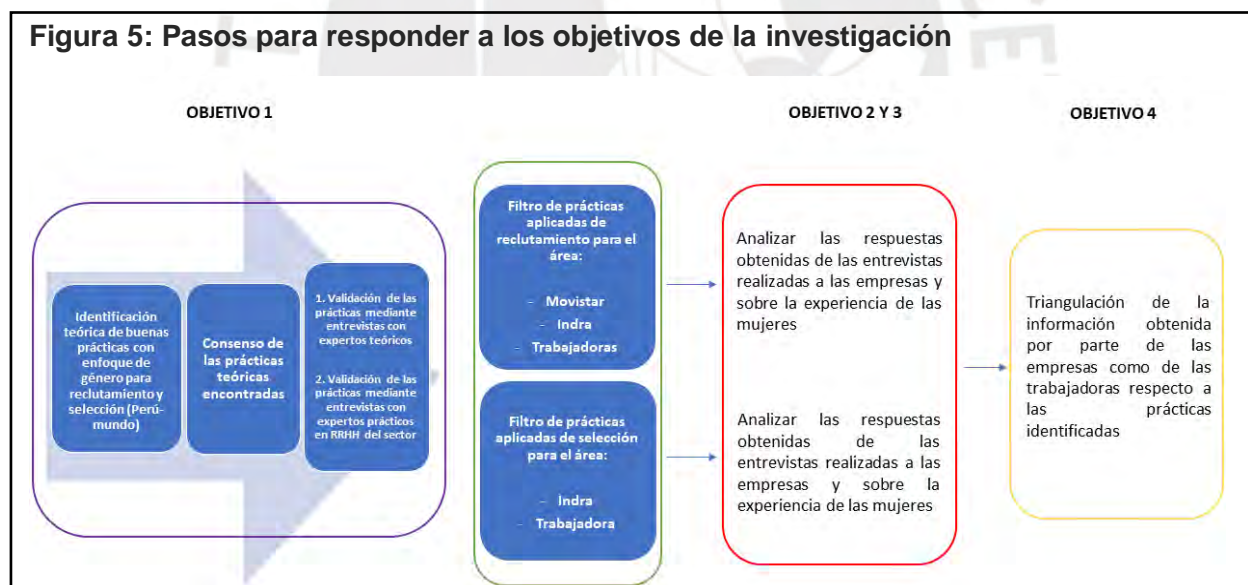
En segundo lugar, se estructuró un marco teórico, el cual es útil para poder esclarecer cuáles son las definiciones de los ejes centrales que se van a analizar: gestión del talento, en el cual se abordaron los procesos de reclutamiento y selección como elementos principales; y, por otro lado, la gestión de la diversidad, dado que es relevante para entender la conexión entre las brechas de género y la gestión del talento.

En tercer lugar, se proponen buenas prácticas identificadas, clasificadas y definidas en función a las buenas prácticas propuestas por diferentes autores; en suma, estas fueron validadas por expertas académicas y del mundo profesional mediante entrevistas semiestructuradas (ver tabla 13).

En cuarto lugar, se definieron las unidades de análisis (ver tabla 13) como “los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernandez, 2014 p.183), las cuales están divididas en 3 grupos: (i) expertas en las materias de la investigación, (ii) empleadores y (iii) trabajadoras del área de FLM. Las personas que conforman cada uno de estos grupos fueron sometidas a entrevistas a

profundidad semiestructuradas, este tipo de entrevistas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Esto se realizará con la finalidad de cotejar la información obtenida a nivel teórico con la realidad del proceso de postulación del área de FLM y así identificar puntos de mejora para solucionar su problemática. Todas las entrevistas serán ejecutadas bajo el uso de guías de entrevistas elaboradas con anticipación lo que permite identificar las buenas prácticas mencionadas mediante sus respuestas, las cuales posteriormente serán transcritas, lo cual cuenta como “el registro escrito de una entrevista, sesión grupal, narración, anotación y otros elementos similares. Refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 425). Asimismo, serán clasificadas e interpretadas mediante Microsoft Excel para su análisis.

Finalmente, se realiza el análisis de las respuestas obtenidas de cada una de las fases, de manera que se espera poder describir y entender cómo es que se dan los procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género; en ese sentido, la explicación de los pasos que se siguieron para la presente investigación, fueron realizados con la finalidad de responder a los objetivos planteados inicialmente (Ver figura 5).



## 2. Propuesta metodológica

### 2.1. Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, la cual “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan” (Hernández et al., 2010, p.124). En este estudio, se realizan diversas actividades con el objetivo de poder describir cómo se dan los diversos procesos de la gestión del talento

y cómo es que se relacionan con la gestión de la diversidad de género dentro del área de Infraestructura y Mantenimiento.

## **2.2. Enfoque**

La presente investigación es de corte cualitativo el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), no necesariamente debe poseer una hipótesis, la recolección de datos busca obtener las diversas perspectivas de los participantes, además de que las preguntas realizadas suelen ser más abiertas, dando la posibilidad a que se expresen a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal. El uso de este enfoque ayudará con el objetivo de la investigación que es identificar cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden aplicar en los procesos de reclutamiento y selección para lograr la meta que tiene el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023.

Todo esto, mediante el análisis de la experiencia que han tenido las trabajadoras contratadas para el área de “FLM” respecto a cómo se dan estos procesos dentro de la organización. Sin embargo, resulta complejo poder generar un espacio de confianza con las trabajadoras debido a que revelar situaciones o sensaciones a las que se han visto expuestas, pueden generar incomodidades. Además, será un reto para los investigadores poder romper con esta barrera y generar lazos que permitan la obtención de información más profunda, lo que da paso a otra de las complejidades en este tipo de entrevistas: entender el contenido no explícito y relacionarlo con el contexto. Finalmente, si bien se presentan retos, el poder encontrar la forma de superarlos puede generar la obtención de información más valiosa permitiendo aumentar la riqueza del análisis posterior.

## **2.3. Estrategia general**

Para esta investigación, se utilizará un estudio de caso único, el cual según Stake (1994, citado en Muñiz 2010), tiene como característica básica abordar de forma intensiva una unidad, ya sea persona, familia, grupo, organización o institución. En el caso de la investigación, en el programa Mujeres en Red -y dado el enfoque cualitativo- se quiere estudiar los procesos mencionados anteriormente en su contexto natural; además se espera poder utilizar dicho enfoque para poder identificar los puntos de mejora con el fin de otorgar propuestas que beneficien a los procesos. En el estudio de caso, acorde a Munarriz (1992) se debe observar características de dicha unidad con el objetivo de analizar distintos aspectos de un mismo fenómeno sin una pretensión previa de alcanzar conclusiones generalizables.

Asimismo, tiene un corte transversal, ya que se realizará en solo un periodo y las conclusiones estarán basadas en esa información.

## **2.4. Diseño metodológico**

En línea con la elección del enfoque de esta investigación, esta tiene dos tipos: experimental y no experimental. Para este caso en particular se trata de una investigación no experimental, la cual se describe como “sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 185).

Para la presente investigación, se buscará explorar entre las diversas acciones que realizan los equipos de Movistar e Indra correspondientes en la gestión del talento y el uso de la gestión de la diversidad para el mismo, debido a que –únicamente- se centrará en describir la situación real de sus procesos, ya que no hay manipulación externa hacia ellos.

Asimismo, este estudio es de diseño transversal, lo que implica que la recolección de información será válida durante el periodo de estudio determinado, el cual está comprendido entre el año 2022-2023.

## **3. Técnica de recolección de información y marco muestral**

La técnica de recolección que se escoge para esta investigación es la entrevista a profundidad semiestructurada porque, como se definió anteriormente, además de brindar una guía para realizar las preguntas, brinda cierta libertad para introducir preguntas adicionales. Estas se llevaron a cabo mediante la plataforma virtual Zoom, lo que facilitó la disponibilidad de las personas entrevistadas y solucionó la dificultad de la lejanía, debido a que algunas trabajadoras se encuentran en diferentes provincias del país. En el caso de las entrevistas relacionadas con el marco muestral, fueron ejecutadas a cuatro de las seis mujeres que se encontraban trabajando al momento de realizar la investigación.

Adicionalmente, se empleó el uso de revisión de documentos, ya que permite estudiar el lenguaje escrito y gráfico, además de que pueden ser consultados en cualquier momento para poder ser analizados (Hernández et al., 2014, p. 417). Esto fue de suma importancia, pues se utilizaron documentos encontrados en línea como respuesta a la confidencialidad de ciertos documentos utilizados por las empresas para realizar sus procesos de reclutamiento y selección.

### **3.1. Selección de las unidades de observación**

Dado que esta investigación se encuentra enfocada en las trabajadoras que fueron contratadas para el área de Infraestructura y Mantenimiento a partir de su postulación a Mujeres en Red, se realizó un muestreo intencionado, puesto que hasta la fecha donde se realizó la investigación, el universo de mujeres contratadas para el área es de seis. Las unidades de observación (tabla 13) surgen a raíz de las unidades de análisis identificadas

previamente desagregándose en expertas que trabajan en áreas relacionadas (del mundo profesional) con la gestión del talento y gestión de la diversidad para poder saber si se están realizando los procesos adecuadamente, así como las expertas académicas, quienes ayudarán a comprender mejor los conceptos abordados en esta investigación.

Agregado a ello, se realizaron reuniones con aquellas personas en puestos de decisión dentro de Indra y Movistar para este programa, debido a que son quienes proporcionarán información acerca de cómo se manejan los procesos señalados, siendo esta información visible en la matriz de consistencia (Ver anexo F). Finalmente, se espera contar con el apoyo de las trabajadoras pertenecientes al área de FLM.

**Tabla 13: Detalle de las unidades de análisis y observación**

Unidad de análisis	Unidad de observación	Relevancia	Entrevistada	Tipo de entrevista	Cargo/área
Expertas en la materia	Experta Académico	Permitirá entender cómo se deberían ejecutar los procesos de postulación para fomentar la igualdad en los mismos y hacer un enlace con la realidad bajo una mirada de diversidad dado la temática del programa Mujeres en Red.	Irene Vera	Individual	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
	Expertas Empíricas	Permitirá un entendimiento de la realidad en los procesos de postulación y cómo puede afectar a las mujeres	Isabel Córdova	Individual	Coordinadora del área de reclutamiento en Globant
			Jessica Bravo	Individual	Asistente del área de gestión humana en CSTI Corp
			Johana Bocanegra	Individual	Consultora de reclutamiento en LAP
			María Polo	Individual	Consultora Independiente

**Tabla 13: Detalle de las unidades de análisis y observación (continuación)**

Unidad de análisis	Unidad de observación	Relevancia	Entrevistada	Tipo de entrevista	Cargo/área		
Trabajadoras de empresas colaboradoras	Personal de telefónica	Permitirá entender el “cómo” y “por qué” de la ejecución de determinadas actividades antes de la intervención de Indra. Se identificará si alguna de las actividades influye en la problemática identificada	Rocío Villanueva	Individual	Ejecutiva sénior de sostenibilidad (telefónica hispanoamérica)-área de sostenibilidad (Telefónica Perú)		
			Karina Díaz	Individual	Gerenta de mantenimiento y facilites		
			Ximena Gil	Individual	Jefa de asuntos públicos y sostenibilidad		
			Lorena Salhuana	Grupal	Encargada de la comunicación externa-gerencia de comunicación y Asuntos públicos		
			Caterina Larrabior	Grupal	Encargada de la comunicación de redes-gerencia de comunicaciones de marketing y contenidos		
	Personal de Indra		Maria Fernanda Olivas	Individual	Analista de gestión del talento humano		
			Rebeca Pérez	Individual	Antigua asistente de reclutamiento y selección		
	Trabajadoras del área de FLM de Mujeres en Red		Trabajadoras de Indra	Permitirá entender desde su perspectiva todos los procesos por los que tuvieron que pasar antes de ser contratadas. Se identificará si alguna de las actividades influyó en su decisión de seguir en el programa.	Flor Quispe	Individual	Técnica Multifunción residente (Arequipa)
					Lily Cáceres	Individual	Técnica Multifunción de campo (Puno)
Allison Velázquez		Individual			Técnica Multifunción residente (Trujillo)		
Karina Mamani		Individual			Técnica Multifunción de campo (Puno)		

#### 4. Técnicas de análisis de la información

El proceso de análisis de la información comienza por realizar la transcripción de las entrevistas hechas a las expertas, trabajadoras relacionadas con la ejecución del programa de Movistar e Indra y trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento en documentos de Microsoft Word. La transcripción, según Hernández et al., (2014) es un registro escrito de diversas fuentes, ya sea entrevista, una sesión grupal, una narración, anotación y similares. Además, refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos. Asimismo, es a partir de esa transcripción y comprensión de dichas fuentes que se puede iniciar con el proceso de interpretación para poder analizarlas.

Para poder analizar la información, primero, se debe identificar las unidades de análisis; segundo, se debe proceder a la clasificación en categorías de la información relacionada gestión del talento y gestión de la diversidad; finalmente, se procederá a la codificación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en este último paso se eliminan los datos irrelevantes para entender mejor el material analizado e implica identificar experiencias o conceptos en segmentos de los datos, tomar decisiones sobre qué datos concuerdan entre sí para ser categorizados, codificados, clasificados y agrupados y crear los patrones que serán empleados con el fin de interpretar los datos. En ese sentido, en la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos que se van mostrando y capturan en categorías. Además de ello, los códigos son etiquetas para identificar categorías, las cuales pueden ser conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado.

Posteriormente, se realizará una triangulación de datos, la cual se basa en recoger datos mediante diversas técnicas tales como entrevistas, grabaciones de video, sociograma, cuestionarios o test, dichos resultados proporcionan la posibilidad de contraste entre las intuiciones en los análisis obtenidos por las notas de campo y las obtenidas en otros análisis sobre otros datos (Munarriz, 1992). Sumado a ello, los propósitos centrales de la triangulación en un análisis cualitativo son:

- 1) explorar los datos; 2) imponerles una estructura -organizándolos en unidades y categorías;
- 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos; 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 418)

Por su parte, Muñiz (2010) aporta que la triangulación es un método para validar un estudio de caso, en este se observan las concordancias o diferencias al usar diversos enfoques o estrategias. Asimismo, se puede observar la congruencia o disimilitud en el transcurso de la entrevista; durante esta, la persona puede expresar lo mismo de maneras distintas, puede llegar incluso a contradecirse. Además, lo que dice una persona también puede cotejar con lo que dicen otras, ya sean familiares, colegas, compañeros o miembros de un grupo social.

## **5. Ética de la investigación de análisis de la información**

La presente investigación ha contado de diversos pasos para lo cual requirió el uso de fuentes primarias, donde además de revisión bibliográfica, se concretaron entrevistas con expertas que cuenten con conocimientos afines al tema, a trabajadoras de las empresas involucradas y trabajadoras del programa Mujeres en Red. Todas las personas contactadas fueron informadas acerca del objetivo de la investigación y la importancia de su participación, así como la abierta disponibilidad de brindar en todo momento los hallazgos y conclusiones finales.

A pesar de que el tema abordado cuenta con una amplia variedad de opiniones, la investigación ha respetado en todo momento la libertad de expresión y autonomía de las participantes. En suma, la investigación se rige bajo la Ley N.º 29733 de Protección de Datos Personales, garantizando la privacidad de datos de las personas que formaron parte a quienes se les brindó oportunamente un documento de consentimiento informado.

Finalmente, como se les hizo mención a los participantes, la información recolectada y analizada sólo será utilizada para fines académicos sin ánimos de perjudicarlos a ellos ni a las entidades mencionadas.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo expondrá los hallazgos identificados a lo largo de la investigación. Para ello, se ejecutaron cuatro procesos, los cuales están alineados a los cuatro objetivos específicos.

En primer lugar, se realizó una recolección de literatura especializada para abordar los temas expuestos de manera pertinente en el capítulo 2. En segundo lugar, la recopilación de información brindada por el personal de Telefónica, Indra y trabajadoras del área de FLM para conocer sobre su experiencia en los diversos procesos (ver tabla 13). Finalmente, para realizar la triangulación de la información recogida, todas las entrevistas fueron debidamente transcritas, codificadas y categorizadas para facilitar el contraste de la información.

A continuación, se detallarán los hallazgos de la investigación los cuales están divididos en tres grandes categorías relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección y diversidad, siendo de estas que surgen los códigos (ver tabla de 14). Además, se analizará de manera transversal el modelo TICA compuesto por las 14 buenas prácticas con enfoque de género para las recomendaciones.

**Tabla 14: Tabla de categorías y códigos**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
1. Reclutamiento	1.1 Definir requerimientos	1.1.1 Planificación del perfil para el puesto
		1.1.2 Establecer el perfil para el puesto
	1.2 Atraer candidatos	1.2.1 Planificación del reclutamiento externo
		1.2.2 Reclutamiento externo
	1.3 Tamizar aplicación del puesto	1.3.1 Recepción y filtrado de CV's
2. Selección	2.1 entrevistas	2.1.1 Llamada telefónica
		2.1.2 Realización de entrevistas
		2.1.3 tipos de preguntas
	2.2 Pruebas de selección	2.2.1 Pruebas y evaluaciones
3. Modelo TICA: Buenas prácticas con enfoque de género	3.1 Requisitos y Perfiles Necesarios	3.1.1 Manual por competencias
		3.1.2 Lenguaje inclusivo
		3.1.3 Perfil profesional
	3.2 Comunicación dirigida a las candidatas	3.2.1 Comunicación no sexista
		3.2.2 Comunicación escrita de la oferta
		3.2.3 Comunicación oral de la oferta
		3.2.4 Comunicación iconográfica de la oferta
		3.2.5 Canales de difusión del empleo

**Tabla 14: Tabla de categorías y códigos (continuación)**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
3. Modelo TICA: Buenas prácticas con enfoque de género	3.3 Recepción y selección final de candidatas	3.3.1 Reclutamiento estructurado
		3.3.2 Recepción de candidaturas
		3.3.3 Perfil ciego
		3.3.4 Preparación de entrevistas estructuradas
		3.3.5 Mecanismos de decisión
	3.4 Equilibrio personal	3.4.1 Conciliación vida-trabajo
4. Diversidad	4.1 Brecha de género	4.1.1 Oportunidades laborales
		4.1.2 Sesgos

## 1. Reclutamiento

### 1.1. Definir requerimientos

Esta primera subcategoría contiene distintos hallazgos respecto a la opinión y desarrollo de los procesos por lo que se dividirá en dos apartados: planificación del perfil del puesto y establecer el perfil del puesto. Para llevarlo a cabo de la manera correcta, debe analizar el puesto y las condiciones que este implica, y –además- definir las responsabilidades y deberes que hay dentro de cada uno (Fernández, 2005).

#### 1.1.1. Planificación para el perfil del puesto

Sobre la planificación del perfil, Armstrong y Taylor (2017), mencionan que esta debe informar sobre las condiciones y requisitos especiales acerca de la persona que puede ingresar al puesto, además de la educación, cualificaciones y experiencia, elementos fundamentales de conocer en este proceso.

Al respecto, el equipo de Movistar menciona que, si bien ellos solicitan el servicio a Indra, se acordó que -esta última- ser quien elaboraría el perfil para posteriormente compartirlo con institutos y universidades. En este perfil inicial, se determinó que solo se aceptarían egresadas. Lo cual se sostiene en lo expuesto por R. Villanueva (comunicación virtual, 6 de junio de 2023) -ejecutiva senior del área de sostenibilidad- quien comentó que efectivamente “llegaban CV’s de mujeres que aún estaban estudiando, pero no pasaban”, lo cual demuestra que –inicialmente- eran exigentes con los requerimientos solicitados.

Asimismo, Indra confirma esto señalando que el perfil lo definió el jefe de operaciones de Indra y que creó 2 perfiles en los cuales había una variación a nivel del sueldo; agregado a ello, estos perfiles también se diferenciaban en cuanto a la ubicación del trabajo; es decir,

aquellas que trabajan en campo, realizando sus actividades en diferentes zonas y quienes tenían un *site* definido. Ayala (2016) menciona que, en el caso de los puestos, solo deben hacerse cambios si es necesario. Ello sucedió –principalmente- durante la etapa inicial en la creación de estos perfiles con apoyo de los líderes de las áreas; sin embargo, actualmente, la situación ha cambiado. Respecto a ello, M. Olivas (comunicación virtual, 10 de junio del 2023), analista de gestión del talento humano en Indra, sostiene que “ya ahora tenemos un perfil definido [...] pero inicialmente sí se llevó a revisar con el jefe de operaciones”.

En este caso, se evidencia el cumplimiento de la planificación del perfil, pues Indra tuvo la responsabilidad de crear estos en función a los requerimientos para poder cumplir con las funciones del puesto, aspecto en el que Movistar no tuvo injerencia. Finalmente, se resalta que los perfiles estuvieron sujetos a revisiones y modificaciones necesarias para identificar algunos puntos mencionados por Armstrong y Taylor (2017). Tal es el caso de la educación, donde muchas mujeres estudiantes postulaban, pero no pasaban a la siguiente etapa como lo mencionó Rocío Villanueva.

### **1.1.2. Establecer el perfil para el puesto**

Respecto al establecimiento del perfil, Fundación Mujeres (s/f) comenta que los diversos aspectos sobre este, deben ser establecidos en torno a la función y desarrollo del puesto, y no precisamente a la persona que lo va a desempeñar. Armstrong y Taylor (2017) agregan que la demanda para el puesto debe estar clara -no solamente en cuanto a conocimientos- sino también respecto a algunos requerimientos especiales como viajes, movilidad, aprendizaje, entre otros. Un hallazgo identificado, a diferencia de lo establecido en la planificación del perfil pensado para las primeras convocatorias, fue la decisión de hacer un cambio en el requerimiento inicial, donde se pasó a incluir en la convocatoria a estudiantes de últimos ciclos de las carreras, lo cual se evidencia en la recepción de postulaciones de recién egresadas y estudiantes de últimos ciclos.

Esta modificación se realizó para que puedan llegar a un mayor grupo de jóvenes mujeres sin descuidar el hecho de que puedan cumplir con las funciones del puesto, lo cual es importante, pues como señala Fernandez (2005), se busca el cumplimiento correcto de las tareas y se debe cumplir con criterios como estudios y experiencia; además, es importante contar con requerimientos mínimos para cumplir con las exigencias del puesto. Otro hallazgo obtenido en función a la revisión de los documentos encontrados en línea, es que, en un primer momento de la investigación, se encontró la solicitud de tres perfiles (ver tabla 12) en la página web de Movistar; sin embargo, en una revisión más reciente se identificó que el perfil de técnica residente fue eliminado del documento. Esto está ligado a los requerimientos de personal, como indicó la ejecutiva senior del área de sostenibilidad, R. Villanueva:

Es más, un tema de requerimiento. Es decir, por ejemplo, al inicio se requerían 3 perfiles distintos y como ya se cubrió, por ejemplo, el de técnico residente, ahora nos enfocamos en estos otros dos que quedan pendientes. Entonces es más un tema de estrategia de convocatoria por así decirlo. Por lo tanto, se dejan disponibles los puestos que están habilitados a la fecha. (comunicación virtual, 6 de junio de 2023)

Con relación a esta situación, otro hallazgo identificado es que los perfiles (ver tabla 12) están estructurados de manera distinta a los que maneja Indra de manera interna, los cuales ya habían sido validados por el jefe de operaciones en su momento. La analista de gestión del talento humano de Indra afirma la existencia de dos perfiles: (i) técnica residente, el cual se puede visualizar en el documento publicado por Movistar y tiene un trabajo en un *síte* establecido donde ejerce sus labores; (ii) técnica multifunción, que, a diferencia de las residentes, ejercen sus labores en el campo saliendo en cuadrillas a lugares donde se necesiten mantenimiento (M. Olivas, comunicación virtual, 10 de junio del 2023).

Después de las entrevistas, se concluye que hay desconocimiento por parte de la analista de gestión de talento de Indra, M. Olivas, sobre el motivo de la división de los perfiles realizada por Movistar. Por lo tanto, se evidencia la falta de comunicación entre ambas empresas (Indra y Movistar) respecto a los nombres que utilizan para cada uno de estos perfiles, asimismo, no queda claro qué perfiles abarcan el perfil de técnica multifunción; no obstante, esto no quiere decir que dichos nombres influyen en los conocimientos o requerimientos que debe tener la postulante.

Respecto al tema de los requerimientos, en los tres perfiles publicados en la página de Movistar se pudo visualizar que las carreras que solicitan son ingeniería electrónica, telecomunicaciones, electricidad, electrónica o carreras afines (ver tabla 15). Sobre este tema, se pudo validar que todas las trabajadoras han estudiado carreras relacionadas con ingeniería, habiendo culminado sus estudios tanto en universidades como en institutos, lo cual ha ayudado a que puedan efectuar las actividades del puesto. Por otro lado, se menciona que deben contar con conocimientos en tableros de control, transferencia, montaje de antenas, entre otros de igual importancia para el desarrollo de las funciones. Agregado a ello, K. Mamani (comunicación virtual, 29 de junio del 2023), técnica multifunción de campo, recalcó que además se debe tener conocimientos previos en electrónica porque también es algo necesario para el puesto.

Otro aspecto relevante por mencionar está relacionado con la experiencia que solicitan, pues según el descriptivo revisado, es necesario contar con una experiencia mínima de un año en posiciones similares para los puestos, aunque este solo indica que es deseable

en el caso de la técnica de radiofrecuencia y transmisiones y técnica residente (ver tabla 14). En ese sentido, se puede precisar por las entrevistas que no todas las trabajadoras contaban con mucha experiencia en el sector ni con funciones relacionadas al puesto. Un ejemplo de ello es la trabajadora de FLM, K. Mamani, quien comentó haber tenido experiencia en el área de mantenimiento y preventivos de equipos biomédicos (comunicación virtual, 29 de junio del 2023). Así como ella, A. Velázquez, otra trabajadora del área de FLM, había tenido experiencia en el área de ventas. No obstante, hay algunas mujeres que contaban con más experiencia relacionada con el puesto de técnica multifunción, como es el caso de F. Quispe, también integrante de FLM, que si bien en una pasantía anterior, realizaba actividades relacionadas con software, cuando estuvo realizando prácticas, ejecutaba labores de operatividad, mantenimiento e instalación (comunicación virtual, 29 de junio del 2023). Esta información llama la atención, pues a pesar de no indicarlo en el perfil, parece ser que los años de experiencia no son un requisito indispensable para el ingreso al área de FLM.

Adicionalmente, Indra señaló que si bien el descriptivo del puesto que realizan contiene las capacidades técnicas, conocimientos y experiencia, también detalla las habilidades blandas, aunque siempre analizan la opción de flexibilizar el perfil porque no todas cuentan con lo solicitado al 100% y así pueden agrandar el *pool* de mujeres. R. Pérez, la anterior asistente de reclutamiento y selección de Indra, indica que puede suceder que una postulante que “no tiene algo en específico de lo que tiene el descriptivo, pero tiene otra competencia u otra habilidad blanda que sí funciona de todas formas para el trabajo en equipo, y ello va bien; entonces, se puede flexibilizar el perfil” (comunicación virtual, 6 de junio del 2023).

**Tabla 15: Puestos, formación académica, conocimientos y experiencia**

	<b>Técnica Residente</b>	<b>Técnica de sistemas eléctricos</b>	<b>Técnica de radiofrecuencia y transmisiones</b>
<b>Formación académica</b>	Técnica, egresada, etc., de Electrónica o Electricidad	Técnica, egresada, etc., en Electricidad, Electrónica y/o carreras afines	Técnica, egresada, etc., en Ingeniería Electrónica. Telecomunicaciones o carreras afines

**Tabla 15: Puestos, formación académica, conocimientos y experiencia (continuación)**

	<b>Técnica Residente</b>	<b>Técnica de sistemas eléctricos</b>	<b>Técnica de radiofrecuencia y transmisiones</b>
Conocimientos	1. Personal técnico calificado. Multifunción. 2. Conocimiento en sistemas de climatización. 3. Conocimiento en sistemas de energía. 4. Conocimiento en sistemas de respaldo.	1. Conocimiento de conducción en zonas rurales 2. Deseable especialidad en Electricidad - Electrónica 3. Conocimientos en tableros de control, transferencia, motores estacionarios	1. Montaje de Antena trisectoriales (Deseable) 2. Medición Espectro, PIM, TIL, AZIMUT (Deseable) 3. Conocimiento de conducción en zonas rurales (Deseable)
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares (Deseable)	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares (Deseable)

Otro hallazgo importante es que la mayoría de las mujeres pertenecientes a FLM que fueron entrevistadas consideraban que no cumplían con el 100% de los requisitos solicitados, aspecto que fue mencionado por dos de las trabajadoras de FLM. A. Velázquez (comunicación virtual, 1 de Julio del 2023) hizo énfasis en que ella como técnica debe tener una idea básica de cómo actuar ante alguna emergencia que se presenta en la planta y que sabía que debía llevar cursos adicionales más enfocados en telecomunicaciones para poder mejorar su desempeño en el puesto. Por su parte, F. Quispe (comunicación virtual, 29 de junio del 2023) comentó que cuando vio el puesto creyó que las funciones eran de transmisiones y radiofrecuencias, pero también implicaba otras tareas adicionales relacionadas con energía, clima y equipos, funciones que ella no sabía que existían, para lo cual recibió el apoyo de sus compañeros durante el proceso de adaptación.

Con base en lo expuesto, se puede evidenciar que la solicitud y apertura de perfiles está sujeto a las necesidades de contratación y las trabajadoras del área de FLM cumplían con algunos de los requisitos solicitados como es el caso de los estudios; a pesar de que los perfiles publicados por Movistar, están distribuidos de manera diferente a como lo maneja Indra de manera interna. Finalmente, se puede concluir que los perfiles sí contienen aspectos relevantes para un correcto desempeño y cumplimiento de las funciones respectivas; además, según la perspectiva de las mujeres del área, el perfil del puesto ha estado bien definido; sin embargo, son conscientes de que en su momento no cumplían con todas las especificaciones del mismo. Este reconocimiento por parte de las mujeres del área de FLM con relación al cumplimiento del perfil evidencia la flexibilidad que mantiene Indra frente a ciertos aspectos tales como la experiencia u otros conocimientos, lo cual es fundamental para

poder seguir atrayendo y aumentando el *pool* mujeres postulantes hacia el sector STEM, lo que permite fortalecer la idea de que se puedan encontrar perfiles con alto potencial para estos puestos.

Debido a lo mencionado, para poder identificar que el perfil sigue siendo el correcto, se recomienda realizar reuniones semestrales con los líderes de las distintas zonas y las trabajadoras en conjunto con el fin de obtener una retroalimentación e identificar puntos de mejora, de manera que esto permita ajustar los perfiles conforme el programa se desarrolle. En ese sentido, se abriría la posibilidad de identificar y reforzar aquellos aspectos que las postulantes no suelen tener desarrollados con el objetivo de generar capacitaciones o espacios de aprendizaje que permita hacer más interesante y atractivo el programa MER para otras mujeres; o de lo contrario, se eliminarían del perfil base aquellos aspectos que resulten poco relevantes. Finalmente, para establecer una comunicación clara sobre la difusión del perfil por parte de Movistar y el manejo interno de Indra, se recomienda que se homologuen los nombres de los perfiles ya que esto permitirá un mejor orden administrativo por parte de ambas empresas y facilitará la parte comunicacional hacia el público externo. Se puede lograr lo mencionado si se brinda un espacio durante las reuniones de actualización del programa.

## **1.2. Atraer candidatos**

Esta subcategoría está directamente relacionada con la forma en que se capta la atención del público objetivo y poder atraer a la persona indicada para el puesto; en ese sentido, se abordarán dos puntos principales: planificación del reclutamiento externo y la ejecución del mismo.

### **1.2.1. Planificación del reclutamiento externo**

Corral (2007) menciona diversas fuentes para difundir el empleo, por ejemplo, usar la base de datos de la compañía tiene como ventaja la reducción de tiempos de respuesta; en este caso en específico, es útil para futuras convocatorias; asimismo, permite añadir datos que se consideren importantes y ayuda a registrar la información de los diversos procesos. Otro medio que menciona el autor son los anuncios escritos y búsqueda en universidades, estas dos se pueden considerar como búsqueda directa de postulantes, más aún en el caso de la última herramienta, ya que da la posibilidad de contratar candidatos y candidatas jóvenes.

Asimismo, se pudo identificar que –efectivamente– el equipo de Movistar participó en el planeamiento del reclutamiento externo, promoviendo como punto de partida las charlas en universidades e institutos como una de las formas para contactar a jóvenes; todo esto de la mano de Indra (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de junio de 2023). En relación con este tema, si bien ya quedó claro que Movistar deja en manos de Indra la construcción del

perfil, esta información también es compartida con el equipo de creación de contenidos de Movistar para que puedan crear piezas comunicacionales para las convocatorias publicadas por Telefónica (empresa matriz) y Movistar (empresa comercial) en sus redes. De esta manera, se genera un compromiso por parte de la empresa para apoyar la iniciativa a nivel de difusión de manera directa.

Por su lado, Indra consideraba seguir utilizando los anuncios en plataformas online, pues esa era la manera en la que venían trabajando antes de formar parte del programa MER; sin embargo, al momento de la planificación tomaron la decisión de asistir junto con Movistar a las charlas. R. Pérez (comunicación virtual, 6 de junio del 2023), anterior asistente de reclutamiento y selección de Indra, menciona que aprovecharon el apoyo de Movistar para poder tocar puertas a universidades y llegar a egresadas o estudiantes que estén en últimos ciclos, haciendo hincapié en que no se trata de un contrato de prácticas, aspecto que era motivo de consultas durante estas charlas. Una ventaja de esto es que ahí es donde se puede encontrar personas talentosas con miras hacia el futuro, es por ello que muchas empresas se enfocan en formar y contratar personas de estos centros (Armstrong & Taylor, 2017). En ese sentido, la definición de los perfiles y los ajustes que se les han realizado, ha permitido que este contacto con las jóvenes en universidades sea mucho más efectivo.

Analizando lo expuesto anteriormente, se puede evidenciar que Indra optó por aprovechar la idea de Movistar para obtener un beneficio de las alianzas que normalmente genera con estos institutos y universidades, de manera que fue un punto de partida para lo que han logrado hasta el momento; además, esto cobra mayor relevancia después de haber hecho la modificación en el perfil inicial para aceptar tanto mujeres egresadas como aquellas que aún están en la universidad o instituto.

También se concluye que se pudo identificar -en las respuestas de R. Pérez- que Indra no consideraba la idea de brindar contrato de prácticas, sino de un puesto de trabajo como tal, sobre lo cual, ninguna de las trabajadoras de FLM hizo algún comentario. Se entiende que por las amplias jornadas laborales se dificulta el brindar este tipo de contratos; sin embargo, esto podría beneficiar al programa, pues las jóvenes estudiantes tendrían un mayor acercamiento a las actividades del puesto, lo cual las ayudaría en futuras postulaciones a otros puestos operativos dentro del sector STEM.



### **1.2.2. Reclutamiento Externo**

Abordando el reclutamiento externo, con base en las entrevistas realizadas, se ha identificado el uso de tres fuentes de reclutamiento que fueron mencionadas en el marco teórico, propuestas por Armstrong y Taylor (2017). La primera de ellas es el reclutamiento en línea, el cual utiliza páginas web y redes sociales, también se encuentran los medios de comunicación donde se utiliza principalmente LinkedIn, y finalmente, la fuente de establecimientos educativos en donde se realiza la difusión en universidades.

Por el lado de Movistar, se identificó que la empresa suele usar las tres fuentes mencionadas anteriormente. La primera es la relacionada con el reclutamiento en línea, evidenciada mediante la extensión de “Mujeres en Red” dentro de su página principal. De esta manera busca fomentar y difundir información más específica de cada una de las áreas a las que pueden postular las mujeres, sin centrarse específicamente en FLM. Esto, según Armstrong y Taylor (2017), debería generar una ventaja, pues desde su perspectiva, permite una mayor llegada a personas que se pueden convertir en posibles solicitantes de la vacante; así mismo, indican que esta es una manera económica de conseguir postulantes.

Además de ello, usan redes sociales como Instagram o Facebook, con el fin de tener una llegada más directa a su público objetivo a nivel nacional; en ese sentido, el personal de Movistar suele analizar la apertura de ciertas redes sociales para realizar las convocatorias, esto les permite entender cuándo utilizarlas, pues la empresa no siempre usa todas las redes con las que cuentan. Acorde con lo mencionado por C. Larrabior (comunicación virtual, 23 de junio del 2023), encargada de la comunicación de redes en la gerencia de comunicaciones de marketing y contenidos, “hay convocatorias donde no activan redes sociales porque también depende de qué tan masivo necesita que sea”. Este comentario es importante, ya que refleja que Movistar cuenta con una idea clara de reclutamiento y puede ayudar a evitar una de las principales desventajas identificadas por Armstrong y Taylor (2017), quienes señalan que puede generar que se reciban solicitudes irrelevantes o deficientes.

La segunda fuente es el uso de medios de comunicación, enfocado principalmente en el uso de LinkedIn, red social en donde Movistar suele publicar información general sobre el área de Infraestructura y Mantenimiento haciendo una invitación a la comunidad para que compartan, difundan o postulen, según sea el caso. La idea de realizar estas publicaciones es que sea compartido por el equipo de trabajo de Movistar, de Indra y por parte de las mujeres que pertenecen al programa; sin embargo, en el momento que el equipo de investigadores realizó la búsqueda de los perfiles de las trabajadoras de FLM, se identificó que no todas cuentan con un perfil activo en la plataforma o directamente no han creado uno, lo que dificulta que puedan compartir la información mediante LinkedIn. Por último, la tercera

fueron las de los establecimientos educativos, pues se identificó que Movistar cuenta con alianzas estratégicas con diferentes universidades e institutos para poder brindar charlas; además de que estas instituciones sirven de intermediarios, pues envían correos con el fin de difundir de manera general información del programa como sus objetivos o la finalidad del mismo, permitiéndoles recibir Currículums Vitae de manera directa por parte de aquellas personas que deciden postular mediante las plataformas institucionales.

Por el lado de Indra, se identificó que participaban de manera conjunta en las charlas, en donde se encargaban de responder preguntas relacionadas con el puesto de trabajo, al desarrollo profesional u otros aspectos relacionados que solo podían ser aclaradas por el empleador (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de junio de 2023). Así mismo, se debe recalcar que, si bien esta empresa apoya en las charlas, Indra cuenta con una fuente de candidatos principal: reclutamiento en línea. La diferencia más relevante que tienen con Movistar es que esta última usa su propia página web, mientras que Indra se enfoca en las bolsas de trabajo online; a pesar de ello, se sabe que, durante el inicio del programa, esta manera de llegar a las candidatas no tuvo mucho impacto. Al respecto, R. Pérez, (comunicación virtual, 6 de junio del 2023), la anterior asistente de reclutamiento y selección de Indra, afirma que -en un inicio- la gran cantidad de sus publicaciones fueron por la plataforma Bumeran; sin embargo, recalcó que durante el año que estuvo a cargo, identificó que llegaban más solicitudes por parte de la casa de estudios donde hacían las charlas.

Otro hallazgo importante que se identificó fue que, a raíz de las primeras convocatorias, surgió una nueva manera para tratar de encontrar mujeres con el perfil necesitado por Indra: el *Hunting*, una forma de conseguir candidatos que no estaba contemplada en las propuestas por Armstrong y Taylor (2017), pero que sí fue mencionado por Corral (2007). En ese sentido, M. Fernanda Olivas, actual analista de gestión de talento Indra (comunicación virtual, 10 de junio del 2023), indica que para ella es más complicado buscar los perfiles que necesita la empresa, pues a diferencia de Movistar, ella no recibe perfiles previamente filtrados por las universidades y es por ello que es necesario hacer uso del *hunting*. Si bien se evidencia que se hace un buen uso de las fuentes indicadas por los actores, esta última resulta una herramienta con alto potencial; ya que en el sector STEM es complicado conseguir talento femenino y muchas empresas luchan por conseguirlo, de manera que Indra podría obtener una ventaja siendo ellos quienes se acerquen a este reducido grupo de mujeres disponibles.

Respecto a las integrantes del área de FLM, se identificó que las entrevistadas se enteraron del programa y de la opción de postular de tres maneras distintas: (i) mediante la difusión en institutos, como es el caso de F. Quispe (comunicación virtual, 29 de junio del 2023), quien indicó que el programa fue difundido por TECSUP, donde se detalló la vacante

y se resaltó que era una oferta tanto de Telefónica como de Indra; (ii) mediante la bolsa de trabajo online, como es el caso de Lily Cáceres, quien encontró información mediante la plataforma Computrabajo, aunque también recordó haber visto vacantes en la plataforma LinkedIn. Finalmente, (iii) mediante el boca a boca, tanto por recomendación de contactos o comentarios de amigos, aspecto que forma parte de los hallazgos, pues surgió a raíz de las respuestas obtenidas mediante las entrevistas a las trabajadoras. A. Velásquez (comunicación virtual, 1 de julio del 2023) comentó que se enteró por medio de una amistad dentro de Telefónica, la cual la animó a postular y presentar su curriculum. Así como Allison, otras dos mujeres que se encuentran trabajando actualmente en el área, decidieron postular después de tener un acercamiento con personas que tenían conocimiento o estaban ligadas al programa.

Con base en las respuestas presentadas por las tres partes, se ha evidenciado que en efecto las fuentes de reclutamiento aplicadas por Movistar e Indra están siendo direccionadas de tal manera que ha permitido que reciban postulaciones y se concrete la contratación de algunas mujeres. Así mismo, tiene una relación coherente lo expuesto por ambas empresas con lo mencionado por las trabajadoras, quienes afirmaron haber recibido la información necesaria mediante correos en el caso del instituto, y se evidenció la posibilidad de encontrar vacantes para el área en el caso de las bolsas de trabajo online; sin embargo, un punto importante que se debe resaltar es que hay aspectos que Movistar e Indra no han tomado en cuenta (o no fueron mencionados como puntos importantes de las entrevistas), tales como las postulaciones recibidas a raíz del contacto “boca a boca”. Finalmente, bajo la perspectiva de enfoque de género, ninguna de las empresas menciona la medición o conocimiento del porcentaje de postulaciones de hombres y mujeres en alguna de las fuentes para identificar si hay una llegada equitativa a ambos géneros. Este aspecto resulta importante, pues en el sector STEM, debido a la estadística conocida sobre la distribución porcentual entre hombres y mujeres, es más probable que se reciban postulaciones de varones.

En ese sentido, se plantean 4 recomendaciones:

Primero, potenciar las alianzas con universidades e institutos a nivel nacional, pues conseguir talento joven puede ayudar a fomentar una apertura en el mercado laboral y despertar el interés de otras jóvenes en carreras STEM. Se recomienda que se pueda establecer un plan estratégico de alianzas con nuevas entidades que cuenten con las carreras que suelen solicitar en el perfil, de manera que puedan abarcar un mayor campo de estudiantes mujeres. Es importante que estas alianzas tengan una segmentación establecida por zonas, de manera que facilite el contacto con el mejor talento disponible a lo largo del

Perú. Asimismo, se deberían planificar las futuras charlas mediante un cronograma compartido entre ambas empresas para facilitar la organización de las mismas.

Segundo, dar mayor énfasis al boca a boca como fuente de reclutamiento pues, como se evidenció, tres de las 6 mujeres tuvieron un acercamiento al programa mediante esta modalidad. En ese sentido, se propone analizar la posibilidad de realizar campañas internas estructuradas que permitan demostrar la importancia que tienen sus colaboradores para contribuir con la misión del programa MER haciendo que se sientan parte de los logros alcanzados. Realizar este tipo de actividades internas permitiría tener una mayor visibilidad del programa además de ayudar a potenciar esta vía en el proceso de búsqueda de nuevos talentos.

Tercero, con el fin de asegurar un mejor proceso de búsqueda y efectividad mediante el *headhunting*, se recomienda evaluar la incorporación de uno o dos integrantes adicionales al equipo de M. Olivas. Se debe tomar en cuenta que, de realizar la incorporación sugerida, estos deben ser evaluados en función a la adición de mujeres al programa, pues el trabajo de los nuevos colaboradores tendrá que reflejarse en la captación y contratación de nuevos perfiles.

Finalmente, identificar la existencia de la posibilidad de contar con un indicador ejecutado de manera conjunta entre ambas empresas para tener información estadística de las postulaciones (de hombres y mujeres), de forma que se pueda establecer un comparativo e identificar mediante qué fuentes se puede llegar a más mujeres.

### **1.3. Tamizar aplicación del puesto**

#### **1.3.1. Recepción y filtrado de CV's**

Por el lado de la recepción y filtrado de CV's, de acuerdo con Armstrong y Taylor (2017) lo que se busca es depurar algunas aplicaciones al puesto mediante la comparación de la información de los postulantes, la cual debe estar colocada en una base de datos.

En esa línea, dado que Movistar se encuentra involucrada en la difusión del empleo, ellos también reciben los CV's de las postulaciones que surgen a raíz de las charlas en universidades, institutos o mediante un formulario colgado en su página. Esto generó que se reciban gran cantidad de postulantes en un primer momento, por ejemplo, del instituto TECSUP. Un hallazgo en este punto está relacionado con la función que cumple Movistar, pues si bien se encarga de recibir los perfiles, no realiza un filtrado complejo de los mismos, ya que suelen enviar casi todos los perfiles al equipo de Indra para posteriormente almacenarlos. Esto es mencionado por R. Villanueva (comunicación virtual, 6 de junio de 2023), ejecutiva senior del área de sostenibilidad, quien comenta que antes de enviar esta

información al equipo de Indra realizan un filtrado muy básico, pues considera que el equipo de Indra cuenta con la experiencia necesaria para realizar una selección más exhaustiva.

Por el lado de Indra, posterior a la recepción de CV's efectuada por Movistar, cuentan con otros procesos de validación antes de hacer un primer contacto con las postulantes. En ese sentido, R. Pérez (comunicación virtual, 6 de junio del 2023), antigua asistente de reclutamiento y selección, menciona que este proceso consiste en analizar si existe una concordancia entre el perfil de las postulantes con las expectativas e intereses ligada al área de estas. Esto es un punto importante debido al contexto del sector que se ha expuesto a lo largo del documento porque este entorno puede influir en su desempeño; a pesar de esta situación, la cantidad de perfiles que recibían dependía mucho de la zona o provincia en la cual se hacía la convocatoria (M. Olivas, comunicación virtual, 10 de junio del 2023). Finalmente, por el lado de las trabajadoras del área de FLM, no se pudo obtener respuestas que puedan vincularse con este proceso de manera directa.

Con todo lo expuesto, se puede evidenciar que, si bien Movistar se encarga de recibir algunos CV's, solo son un medio para canalizar estos perfiles hacia Indra, pues son ellos los que finalmente realizan un análisis más detallado antes de contactarlas. Esto se debe al rol que tiene Indra como empresa colaboradora, quien se encarga de brindar el capital humano para ejecutar los trabajos en las distintas zonas, lo que implica que Movistar no debería intervenir directamente en la selección (y posterior contratación) de algún perfil.

## **2. Selección**

La selección se divide en dos categorías: entrevistas y pruebas de selección. Asimismo, este proceso es realizado únicamente por el equipo de Indra; por ello, los hallazgos son limitados a la información brindada por esta empresa, específicamente y de las mujeres trabajadoras del área de FLM más no de Movistar.

### **2.1. Entrevistas**

Esta subcategoría se analizará a partir de la teoría que menciona que las entrevistas son el método de selección más conocido (Chiavenato, 2009). El objetivo es obtener información sobre los candidatos que permita hacer una predicción acerca de lo bien que van a hacer el trabajo y, por lo tanto, conducir a una decisión de selección. También se tiene la opinión de las trabajadoras sobre las entrevistas a las que fueron sometidas; en ese sentido, se dividirá en 3 apartados: llamada telefónica, realización de entrevistas y tipo de preguntas.

### **2.1.1. Llamada telefónica**

Durante las entrevistas se identificó que -luego del primer filtrado de CV's ejecutado por Movistar- el equipo de Indra realiza un primer contacto con las mujeres que pasaron ese filtro mediante una llamada telefónica. En esta etapa, se explica sobre el programa, el perfil y la vacante. Respecto a ello, la analista de gestión del talento humano en Indra, sostiene “nos presentamos, les hacemos saber que tenemos su hoja de vida y les preguntamos si conocen el programa Mujeres en Red y les explicamos un poquito” (comunicación virtual, 10 de junio del 2023). Adicionalmente, se les consulta por sus experiencias e intereses y se verifica las habilidades blandas de la candidata con el fin de identificar aquellas que pasaran a la siguiente etapa.

Las entrevistas telefónicas realizadas a las candidatas fueron con la intención de dar una mayor explicación del programa y para conocer sus expectativas salariales. F. Quispe, técnica Multifunción residente de Trujillo, mencionó que cuando era candidata al puesto “recibió diversas llamadas para confirmar ciertos aspectos tales como sus pretensiones salariales y las siguientes fueron únicamente para agendar las siguientes entrevistas” (comunicación virtual, 29 de junio del 2023)

Estas llamadas sirven para generar un primer acercamiento de manera más directa con las mujeres, para conocer sobre ellas, sus intereses y aclarar aspectos del puesto que pueden no estar claros para las postulantes al no tener tanto conocimiento sobre MER. Con todo lo expuesto, se puede evidenciar que se da un trabajo articulado que permite seguir de manera correcta con los pasos de selección siguientes.

### **2.1.2. Realización de entrevistas**

Acorde con la teoría, las entrevistas pueden ser estandarizadas o dirigidas, Chiavenato (2009) sostiene que en las entrevistas estandarizadas poseen preguntas ya establecidas lo que permite al postulante responder de manera abierta; por otro lado, en las entrevistas dirigidas, se formulan las preguntas según cómo se vaya desarrollando la entrevista con el fin de obtener un tipo de respuesta deseada. Asimismo, Armstrong y Taylor (2017) afirman que también se encuentran las preguntas no estructuradas, que tiene por característica ser una entrevista libre en donde se permite explorar la conducta del entrevistado. Por su parte, Chiavenato (2009) menciona a este tipo de entrevistas como entrevistas no dirigidas, donde añade que la secuencia y orientación de la entrevista queda a criterio del entrevistador.

Por otro lado, la analista de gestión de talento en Indra señala que en las entrevistas telefónicas iniciales se mencionan cuáles son los beneficios de trabajar con esta empresa, mientras que las preguntas sobre conocimientos las realiza el líder o supervisor; sin embargo,

ha habido ocasiones en donde Helio Cámac, el jefe del proyecto FLM, se suma a estas preguntas de conocimiento (M. Olivas, comunicación virtual, 10 de junio del 2023). Así mismo, menciona que la encargada de RRHH de Indra no siempre participaba activamente de estas entrevistas: “yo ingreso, pero yo no intervengo en esa entrevista, digamos que le puedo explicar un poquito más sobre los beneficios, etcétera, pero la persona que dirige esa entrevista es el líder” (comunicación virtual, 10 de junio del 2023).

Por otro lado, en los hallazgos encontrados por parte de las trabajadoras, se pudo identificar que no hay una secuencia establecida en cuanto a la ejecución de las entrevistas, pues algunas llegaron a tener una entrevista adicional, mientras que en otras hubo una cantidad diferente de personas a cargo. K. Mamani, técnica multifunción de campo de la sede Puno, mencionó que envió su CV y la siguiente llamada que le realizaron fue para comunicarle que había quedado seleccionada por su perfil; es decir, no tuvo entrevistas (comunicación virtual, 29 de junio del 2023). Por su parte, A. Velázquez, trabajadora de la sede Trujillo, indicó que pasó por una entrevista con el supervisor zonal y luego con Helio Cámac, además comenta que en ninguna de estas hubo presencia de personal femenino (comunicación virtual, 1 de julio del 2023), Sumado a ello, F. Quispe, técnica multifunción de Trujillo, señaló que en la entrevista en la cual participó, hubo presencia de dos hombres en el equipo de entrevistadores, los cuales preguntaban por cosas técnicas; luego, pasó a una entrevista con una integrante mujer del equipo de recursos humanos en donde le preguntaron detalles relacionados a la comunicación y el trabajo en equipo -temas de habilidades blandas- (comunicación virtual, 29 de junio del 2023). Con los testimonios presentados se puede observar que hay una evidente variación relacionada con las entrevistas; sin embargo, todas estas tenían como foco principal abordar el tema de conocimientos.

Adicionalmente, se entiende que no se maneja un sistema estandarizado de entrevistas para todas las candidatas de FLM en las diferentes zonas. Asimismo, acorde con la teoría, se aplican entrevistas no dirigidas en donde cada líder define en qué aspectos profundizar según su criterio. Un aspecto importante en ese punto es que las trabajadoras de FLM no hicieron énfasis en el panel de selección ni la conformación del mismo, aspecto que tampoco fue considerado relevante por las expertas.

Como se recalcó, hay ciertas diferencias en las entrevistas ejecutadas por los líderes, por lo que se recomienda que estandarice el proceso de entrevistas, es decir, que se realicen la misma cantidad de entrevistas para todas las postulantes. Además, se sugiere considerar tener la misma cantidad y calidad de preguntas para que se pueda obtener información importante al momento de tomar una decisión; finalmente, una vez efectuadas estas preguntas previamente elaboradas, cada líder queda en libertad de profundizar más en otros aspectos que consideren esenciales.

### **2.1.3. Tipos de preguntas**

En las entrevistas se encontró la presencia de dos tipos de preguntas: las preguntas abiertas que permiten al entrevistado expandirse en su respuesta, y las cerradas donde pueden contestar directamente con una palabra (Alles, 2006).

Se hacen diferentes tipos de preguntas a lo largo del proceso, desde el primer contacto hasta las entrevistas con los líderes. Las preguntas que se suelen hacer durante las llamadas telefónicas tienden a ser preguntas abiertas relacionadas con el interés en el puesto, además de sus pretensiones salariales y sus experiencias pasadas; sin embargo, M. Olivas, analista de gestión de talento de Indra, menciona lo siguiente: “cuántos años de experiencia tienes no vale acá, en este programa, sino ver otros puntos en la persona para que pueda ingresar con nosotros” (comunicación virtual, 10 de junio del 2023). Así mismo, este tipo de preguntas también suelen realizarse en las entrevistas con los líderes. De acuerdo a los hallazgos encontrados en las entrevistas a las trabajadoras, se puede apreciar que concuerda con lo mencionado por María Fernanda Olivas; ya que, según sus respuestas, no se manejaba una estructura definida para hacer las preguntas reforzando los comentarios e ideas presentados con anterioridad.

Con base en lo mencionado -tanto por las trabajadoras de Indra como las integrantes del área de FLM- queda más clara la finalidad de las distintas preguntas que se hacen tanto en las llamadas telefónicas como en las entrevistas personales, siendo en estas últimas donde pueden presentar mayor variedad, pues son realizadas por distintas personas, las cuales realizan las preguntas en función a su criterio. La recomendación para mejorar este aspecto está sujeta a otras recomendaciones ya mencionadas, pues es importante que las guías para hacer las entrevistas y las preguntas que se planifiquen sirvan como base y respeten una coherencia y orden, pues así será más fácil para el líder poder obtener información específica y comparable. En ese sentido, se debe considerar que las preguntas deben estar de manera equilibrada entre preguntas cerradas -sobre todo cuando se quiere cuestionar acerca de puntos relevantes para ciertos temas puntuales relacionados con el puesto- y abiertas, permitiendo que se pueda profundizar en cada una de estas.

## **2.2. Pruebas y evaluación de candidatos**

Estas pruebas son ejecutadas a las postulantes para analizar si califican para el puesto. Sobre esto se obtuvieron diversos hallazgos tanto por parte de Indra como de las mujeres pertenecientes a FLM.



### **2.2.1. Pruebas y evaluaciones**

Para el caso de las pruebas y evaluaciones, Chiavenato (2009) menciona que una de estas son las pruebas de conocimiento, en las cuales la empresa busca conocer si los postulantes cumplen con los requerimientos básicos para poder ejercer correctamente las funciones del puesto.

En el caso del área de FLM, a pesar de que trataban que la decisión de contratar a alguien esté basado en un proceso objetivo, muchas veces se transformaba en algo subjetivo. María Fernanda Olivas, actual analista de gestión del talento humano en Indra, comentó sobre la selección e incorporación de mujeres a este tipo de puestos operativos desde su perspectiva que “ya no estás apostando por qué tanto conocimiento o experiencia pueda tener, si no apuestas por el otro 50% que hablamos, que es la actitud. Esto es un movimiento, sus ganas de aprender”. En este punto, luego de que los líderes tienen a su candidata final, se halló que luego de realizar las entrevistas con los supervisores, se realizaban evaluaciones psicométricas en una plataforma de Indra. En ese sentido, R. Pérez, la anterior asistente de reclutamiento y selección de Indra, comentó que “esa plataforma te sacaba el perfil psicométrico a nivel de habilidades y eso era una prueba que tenía que tener todo ingreso a Indra” (comunicación virtual, 6 de junio del 2023). Agregado a ello, una vez que han sido seleccionadas, se les solicita otros documentos importantes como los antecedentes penales y judiciales.

Asimismo, las trabajadoras del programa comentaron que -además de la evaluación de CV y las entrevistas que tuvieron que atravesar- también pasaron por otras evaluaciones relacionadas con el aspecto psicológico y de salud (exámenes ocupacionales). Sobre esto, L. Cáceres, técnica multifunción de campo en Puno, comentaba que realizó el examen médico de manera presencial donde también fue sometida al examen psicológico; todo este proceso fue llevado a cabo en un centro médico elegido por el empleador luego de haber sido seleccionadas (Comunicación virtual, 18 de junio del 2023). Este proceso relacionado al examen médico responde a la necesidad de poder validar las condiciones de salud de la trabajadora por la rutina a la que se encuentran expuestas.

Por lo expuesto, se puede concluir que, si bien cumplen con realizar las diversas pruebas necesarias para validar que la persona que ingresa se encuentra en la capacidad tanto de conocimientos como física y mental para poder ejercer su labor en el área independientemente del puesto al que haya ingresado, se plantean dos recomendaciones: i) Realizar un test de personalidad y la evaluación psicológica de manera previa a la

contratación, pues esto ayudará a poder tener una visión del posible desempeño de las postulantes. ii) Realizar un cronograma donde se informe acerca de las evaluaciones ocupacionales periódicas necesarias que deberán realizar para poder seguir trabajando en su puesto.

### **3. Modelo TICA: Buenas prácticas con enfoque de género**

Como se mencionó al inicio del documento, se hallaron y validaron buenas prácticas para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de manera que se incluya el enfoque de género en ellos, estas buenas prácticas fueron agrupadas en el modelo TICA. Es por ello que esta sección busca responder al objetivo número 4 de la investigación. En tanto, a continuación, se presentarán los hallazgos agrupados según cada subcategoría definida (ver tabla 14).

#### **3.1. Requisitos y perfiles necesario**

Dentro de los requisitos y perfiles necesarios, se abordarán las buenas prácticas relacionadas con la importancia del manual por competencias, el lenguaje inclusivo utilizado por las empresas y el perfil profesional.

Estas buenas prácticas están relacionadas, pues según lo definido en el capítulo 2, el lenguaje inclusivo debe estar presente tanto en las características del puesto de trabajo como en los requerimientos de formación académica, experiencia, competencias y otros aspectos que conforman el perfil del puesto. Uno de los aspectos más importantes en puestos operativos son las competencias necesarias para la ejecución de las funciones y estas suelen estar detalladas en el manual por competencias, el cual, según la OIT (2016), debe excluir características que puedan considerarse discriminatorias. Esta es una buena práctica que, como ventaja, genera la creación de perfiles objetivos.

Un punto a resaltar en este aspecto es que -por el lado de Movistar- al ser la empresa que contrata el servicio de Indra, no tiene influencia en el manual por competencias que pueda elaborar. Por su parte, Indra sí cuenta con un manual para todo proceso de selección indicando el descriptivo del puesto, funciones, requerimientos técnicos, competencias y habilidades blandas (R. Perez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023), el cual es compartido con Movistar para que lo pueda utilizar en convocatorias o en la página oficial de MER. Sin embargo, según lo mencionado por la analista de gestión de talento de Indra, M. Olivas, lo que se busca en los perfiles es la buena comunicación, buen desenvolvimiento y que sean proactivas, lo cual tiene mayor influencia que el tema de conocimientos (comunicación virtual, 10 de junio del 2023).

Este es un aspecto relevante, pues las trabajadoras se encuentran en un ambiente rodeado de personal masculino, no solo en FLM sino en el sector STEM en general, por lo que poder tener una interacción adecuada es algo esencial para su desarrollo en este entorno. Por otra parte, si bien no se ha podido tener acceso al manual por competencias inicial elaborado por Indra, se ha podido verificar que -en efecto- en la hoja de perfiles publicada en la página de Movistar, se ha colocado información que evidencian la importancia de ciertas competencias personales relacionadas con el tema de la buena comunicación que les permita cumplir correctamente con las funciones del puesto (ver tabla 15). Sin embargo, este documento no se ha actualizado desde el año 2018, fecha en que fue elaborado según indican.

Respecto al uso del lenguaje inclusivo, se identificó que estos suelen hacer acercamientos al programa de manera general, sin ser muy específicos con aspectos relacionados al sexo de la persona; a pesar de ello, cuando se realizan convocatorias de manera directa en las universidades, si suele ahondarse y recalcarlo un poco más (R. Pérez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023). El uso de este tipo de lenguaje se puede evidenciar en la sección *formación académica* (ver tabla 16), pues se colocan palabras como *técnica* o *egresada*; mientras que en el apartado de las funciones (ver tabla 16) el uso del lenguaje inclusivo se ve reflejado en el uso de verbos u oraciones neutrales, como por ejemplo *realizar atención por emergencia*, *realizar correctivos*, inclusive al hacer referencia a la experiencia, donde se enuncia de la siguiente manera: “*Experiencia mínima de ...*”. Sobre este punto, las trabajadoras del área consideran que sería valioso indicar que se hará una convocatoria donde se contrataran tanto a hombres y mujeres, pues muchas veces sin este tipo de lenguaje o aclaraciones podrían pensar que solo es para varones y aleja a mujeres de postular.

Finalmente, se evidenció cómo suelen utilizar determinadas palabras o verbos bajo características no discriminatorias como recomienda la OIT. Agregado a ello, si bien las trabajadoras de FLM no hicieron comentarios relacionados al manual de competencias disponible (y de libre acceso) en línea -sea por desconocimiento u otro motivo- resulta pertinente volver a resaltar su comentario relacionado con que se debería indicar que se espera contratar personal de ambos sexos. A partir de lo mencionado, se plantean tres recomendaciones principales: (i) que se realice una reestructuración en la página de Movistar de modo que la información de los perfiles sea más accesible y visible para las postulantes; (ii) realizar un análisis por parte de Indra con relación al desempeño de las trabajadoras para poder verificar si el perfil elaborado años anteriores sigue siendo funcional y útil para cumplir con las funciones del puesto; y (iii) hacer una revisión constante del contenido y lenguaje cada

vez que se hagan modificaciones en los perfiles haciendo un previo testeo con el personal interno para anotar sus observaciones, lo cual permitirá hacer ajustes necesarios al perfil.

**Tabla 16: Puestos, competencias y funciones**

	<b>Técnica Residente</b>	<b>Técnica de sistemas eléctricos</b>	<b>Técnica de radiofrecuencia y transmisiones</b>
<b>Competencias Personales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Proactividad</li> <li>4. Comunicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Proactividad</li> <li>4. Comunicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Proactividad</li> <li>4. Comunicación</li> </ol>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar, supervisar y reportar al <i>Help Desk</i>, Supervisor y Responsable Zonal - Regional, de toda anomalía dentro de su área de responsabilidad, mediante llamada telefónica y otros medios establecidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los MP, según cronograma aprobado. limpieza, ajustes, mediciones de parámetros y pruebas de alarmas y operación.</li> <li>2. Realizar atención por emergencia 24 x 7. Según zona de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Realizar los MP, según cronograma aprobado. limpieza, ajustes, mediciones de parámetros y pruebas de alarmas y operación.</li> <li>2. Realizar atención por emergencia 24 x 7.</li> </ol>
	<p>Asimismo, de registrar en la bitácora electrónica (PC).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Realizar la primera actuación ante algún evento de alarma, avería o afectación, mientras se desplaza el personal de turno o especialista, según la criticidad del evento reportado.</li> <li>3. Revisión de proyectos y/o propuestas planteadas, presentadas y aprobadas con sus respectivos presupuestos.</li> <li>4. Conocer el estado, operatividad y deficiencias de los equipos de los diferentes Sistemas que conforman la red en cada sede.</li> <li>5. Reportar al responsable de Sedes y a <i>Help Desk</i> cualquier variación en la lectura de los parámetros eléctricos de las Sedes y ceses de los mismos.</li> </ol>	<p>Atención, solución o planteamiento de solución temporal en función a necesidad de repuestos, autorizaciones y mejoras.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Revisión de proyectos y/o propuestas planteadas, presentadas y aprobadas con sus respectivos presupuestos.</li> <li>4. Realizar correctivos menores de los sistemas de UPS, Inversores, Rectificadores, Baterías, Tableros y SPAT. Coordinar de modo directo con el Supervisor de Campo y O&amp;M responsable.</li> </ol>	<p>Según zona de trabajo. Atención, solución o planteamiento de solución temporal en función a necesidad de repuestos, autorizaciones y mejoras.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realizar atención por emergencia 24 x 7. Según zona de trabajo. atención, solución o planteamiento de solución temporal en función a necesidad de repuestos, autorizaciones y mejoras.</li> <li>3. Realizar correctivos menores de enlaces de MMOO, MPLSUPS y, Tecnologías iDEN, Wimax, 2G, 3G, 4G, BAFI, smallcells, que consisten en cambio, de elementos/repuestos, reparaciones y pruebas.</li> <li>4. Coordinar de modo directo con el supervisor de Campo y O&amp;M responsable.</li> </ol>

Fuente: Movistar (s/f).

### 3.2. Comunicación dirigida a las candidatas

Por otro lado, en el caso de la comunicación dirigida a candidatas, existe una influencia en la forma de comunicar la vacante, pues según lo expuesto en el marco teórico, el evitar algún tipo de comunicación sexista puede influir de manera positiva en la postulación de mujeres en sectores como el STEM. Por lo tanto, en este apartado se abordarán las buenas prácticas relacionadas con la comunicación escrita, oral e iconográfica y cómo se refleja en los canales de difusión que emplean.

La buena práctica de comunicación no sexista está enfocada en reflejar una imagen pública que no transmita estereotipos y asegure una comunicación institucional con lenguaje inclusivo. Al respecto, Fundación Mujeres (s/f), menciona que la imagen pública que proyectan las empresas que se comprometen con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres influye en su negocio ya que las y los clientes valoran cada vez más la responsabilidad social corporativa, la cual viene a ser entendida como la inclusión de valores y principios éticos como la igualdad de oportunidades

Por el lado de Movistar, tanto ellos como Telefónica ya cuentan con lineamientos de comunicación inclusiva neutral, que se encuentran bajo los principios que apuntan a la equidad de género (L. Salhuana, Comunicación virtual, 23 de junio del 2023). Situación que se repite en Indra, debido a que -como se abordó en el perfil de la empresa en el punto 3.4- también cuenta con lineamientos en su código ético que responde a sus valores institucionales en favor de la diversidad e inclusión. Esta comunicación no sexista busca transmitir que las empresas están relacionadas directamente con los diversos canales de difusión que emplean y el tipo de comunicación que utilizan en cada una de estas. La publicación de la vacante tendrá impacto siempre que la postulación sea difundida en medios pertinentes como escuelas profesionales y bolsas de trabajo, pero dando importancia al mensaje que se quiere transmitir, el cual debe estar enfocado en el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (EMAKUNDE, 2004).

Respecto a la comunicación oral de la oferta, estas pueden realizarse mediante charlas en donde se debe tener ideas previas al momento de emitir un mensaje, debido a que suelen surgir preguntas o diálogos no previstos, lo que puede influir en la imagen que trasmite la empresa dependiendo la forma en que se abordan (Asociación Barró, 2020); en ese sentido, X. Gil, jefa de asuntos públicos y sostenibilidad de Telefónica, comentó que ahora tienen que acercarse cada vez más a institutos o universidades con la finalidad de animar a más mujeres para que postulen a los puestos ofrecidos por la empresa (Comunicación virtual, 19 de Junio del 2023).

Debido a la importancia del mensaje que se quiere transmitir, se identificó que existe una estandarización de la línea discursiva facilitando la comunicación de ideas e información por parte de todas las personas relacionadas al programa MER, expresó L. Salhuana, encargada de la comunicación externa-gerencia de comunicación y asuntos públicos, durante la entrevista realizada (comunicación virtual, 23 de junio del 2023). Además, se puede precisar que Movistar utiliza estos espacios no solo para atraer mujeres, sino también para aumentar el compromiso tanto de Indra como del resto de sus empresas colaboradoras en las diferentes actividades que comparten. Estas charlas no son la única forma oral mediante la que se ha logrado captar mujeres para el área, pues la difusión mediante el boca a boca también ha sido muy importante. Lopez et al. (2014) -bajo una perspectiva de igualdad- afirma que, al momento de buscar personal con ciertas características a nivel de experiencia, conocimientos, suele suceder que las recomendaciones pueden llegar a generar una dificultad a las mujeres para conseguir trabajo; a pesar de ello -y de manera particular para el caso de FLM- esta forma de llegar a más candidatos basada en las recomendaciones parece haber funcionado en esta etapa inicial.

Respecto a la comunicación escrita, según el manual de selección de personas con enfoque de género propuesto por Guerra et. al. (2020), menciona que en algunos casos se puede incurrir en una discriminación indirecta, cuando este aspecto neutral afecta a un grupo grande de un mismo sexo al ser usado de manera innecesaria o que esté justificada bajo algún concepto que no esté relacionado con el sexo. Esto está relacionado con lo que mencionó M. Olivas (comunicación virtual, 10 de junio del 2023), indicando que “tú no puedes poner solo mujeres para esta posición. No se puede porque es discriminatorio”.

Abordando directamente las plataformas donde suelen publicar la vacante, un hallazgo es que las trabajadoras mencionaron que -en general- no habían visto la oferta de trabajo en la página web de Indra; a pesar de ello, la forma de comunicar la información en otros canales generó diferentes percepciones. En el caso de F. Quispe (comunicación virtual, 29 de junio del 2023), trabajadora del área de FLM, comentó que le llegaron correos con la oferta de una vacante en la empresa para el área de FLM utilizando un lenguaje neutro, de *tú a tú* lo que generó seguridad en ella por la forma en que estaba redactado el correo. Por su parte, K. Mamani (comunicación virtual, 29 de junio del 2023), señaló que había visto una publicación en LinkedIn donde solicitaban mujeres para el puesto en Chiclayo y –además- resaltó que, si bien no le pareció que la manera en que estaba formulada la convocatoria fuera sexista o exclusivamente para varones, existía la posibilidad de que personas ajenas a la compañía pueden entender que solo se requiere hombres, ya que no saben que hay mujeres trabajando dentro del área. Por otro lado, como resultado de una búsqueda en internet en distintas plataformas de bolsa de trabajo en línea para validar lo mencionado por

Karina, se identificó que aún se puede visualizar diversas convocatorias recientemente publicadas por Indra utilizando términos como técnico o ingeniero, tanto en el encabezado como en el cuerpo de la publicación (ver anexo I), aspecto que -durante la etapa inicial- era diferente, pues en las publicaciones solían utilizar los términos técnico o técnica sólo en los encabezados/títulos de las publicaciones (R. Pérez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023).

Desde otra arista de la comunicación, para poder cumplir con la buena práctica relacionada con la parte iconográfica, es esencial la elección correcta de imágenes que eviten a mujeres haciendo actividades relacionadas con estereotipos, pero se deben emplear aquellas donde estén compartiendo un objetivo laboral (Asociación Barro, 2020). Esto es algo que realiza Movistar, pues como indica L. Salhuana (Comunicación virtual, 23 de junio del 2023), no se usan imágenes genéricas, sino que -por el contrario- buscan tener imágenes de las mismas técnicas ejerciendo sus labores en las distintas áreas del programa. En el caso concreto del área de FLM fue algo similar, se identificó que en un inicio no tenían la parte fotográfica muy desarrollada, debido a que era complicado lograr hacer sesiones; sin embargo, más adelante, se grabaron videos testimoniales por iniciativa de Movistar, los primeros videos grabados por Karina y Allison (R. Pérez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023).

Con todo lo expuesto, se pudo determinar que todas las trabajadoras entrevistadas consideraron que este tipo de imágenes y videos en donde aparecen mujeres pueden influir de manera positiva en las futuras postulantes; en ese sentido, L. Cáceres (Comunicación virtual, 18 de junio del 2023), técnica multifunción de campo en Puno, comentó desde su perspectiva que suelen verse muy pocos anuncios con ese tipo de contenido, pues es más común que se muestren varones en los anuncios o dando testimonios sobre su participación en este tipo de áreas. Finalmente, se pudo corroborar que este contenido visual no solo es utilizado en el área de Infraestructura y Mantenimiento (anexo J), sino también para impulsar otras áreas que conforman el programa (anexo K).

Se concluye que se cumple con lo definido en la comunicación no sexista, pues no se transmiten estereotipos debido a que Movistar cuida la estructura y contenido de sus publicaciones sobre el programa Mujeres en Red para que estén bajo sus lineamientos. Este aspecto es algo que también aplica Indra, como ha quedado evidenciado en las entrevistas. Asimismo, se debe resaltar la ventaja e influencia de las recomendaciones del boca a boca por parte de los trabajadores de ambas empresas hacia las mujeres, lo cual ha fomentado sus postulaciones y -aunque es una práctica en la que no se tuvo gran detalle- se puede determinar que ha sido importante para que ellas decidan presentarse al programa. Por el lado de las charlas, se puede inferir que existe una estructura en estas, así como las funciones

que asume cada empresa en estos eventos; sin embargo, no se tiene conocimiento de cómo es que se llevan a cabo, pues las actuales trabajadoras no tuvieron la oportunidad de participar en estas.

Respecto a la comunicación escrita, este es un aspecto que varía según el canal que se utiliza, pues, si bien el uso de términos neutrales y la forma de redacción del puesto no tiene influencia negativa, según la perspectiva de las trabajadoras, en algunos casos podría generar que el común de las personas asocie la vacante con un puesto netamente enfocado para hombres. Finalmente, se evidencia que existe un cumplimiento de la buena práctica sobre la comunicación iconográfica por el lado de Movistar con relación al uso de imágenes ya que pueden influir en la decisión de las postulantes y es esta empresa la que suele dar un mayor uso a estas imágenes y videos testimoniales en sus posts en comparación con Indra.

Con base en lo expuesto, se plantean dos recomendaciones principales: (i) evidenciar de forma más clara en su contenido que la postulación es para el área de FLM de manera que se pueda hacer énfasis en que también se aceptan y solicitan mujeres. Para lograr mejorar esto, se podría colocar el logo de Mujeres en Red o enunciados breves en todas las publicaciones que evidencien la relación del programa con la vacante en cuestión – principalmente- en plataformas distintas a la de universidades o institutos porque en estas sí se aborda directamente la finalidad del programa; (ii) dar mayor importancia al boca a boca programando charlas y compartiendo material con la información resumida y puntual de forma que facilite a los trabajadores la difusión de la misma.

### **3.3. Recepción y selección final de candidatas**

Luego de las buenas prácticas de comunicación, se identificaron y agruparon buenas prácticas con enfoque de género relacionadas con la recepción de CV's y selección final de candidatas bajo las cuales se busca asegurar que las candidatas sean evaluadas de acuerdo con criterios relevantes y objetivos.

Para lograr ello, dada la distribución de actividades entre ambas empresas, el manejo adecuado de la información relacionada con los perfiles es de vital importancia. En ese sentido, para la recepción de candidaturas, es necesario poder contar con todos los perfiles -tanto de procesos actuales como los que están almacenados- dando prioridad al sexo subrepresentado (Asociación Barró, 2020). Un hallazgo al respecto sobre la buena práctica de la recepción de candidaturas es que esta se ha ejecutado en el programa Mujeres en Red lo cual se puede evidenciar debido a la existencia de un Drive creado por Movistar y que es compartido con Indra, para que esta última pueda encontrar toda la información de las candidaturas que han recibido, lo que le permite tener un acceso directo y que facilite su trabajo de contactarlas (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de junio de 2023). Si bien esta



información es recopilada por el área de Sostenibilidad, puede darse el caso en que se reciben postulaciones y CV's mediante las redes sociales gracias a las publicaciones que suelen emplear. Al respecto, C. Larrabior (Comunicación virtual, 23 de junio del 2023), encargada de la comunicación de redes, comentó que es ella quien se encarga de recopilar la información que recibe fuera de los formularios para enviársela a Rocío Villanueva para que posteriormente, haga el filtrado antes de enviarlos a Indra. Canalizar todos los perfiles y derivarlos con una misma persona para que luego cargue la información en la carpeta de Drive es una práctica positiva.

Un hallazgo relacionado con la recepción de los perfiles es que no se aplica la buena práctica del perfil ciego, pues Indra comenta que no hay una edición previa de los CV's que envían las candidatas por parte de Movistar lo que genera que Indra reciba una gran variedad de estos. Por otro lado, una de las trabajadoras comentó que el hecho de quitar datos donde se puede observar si son hombres o mujeres implicaría asumir que la forma en que tratarán a cada uno será diferente por el sexo. En ese sentido, A. Velázquez (comunicación virtual, 1 de julio del 2023), técnica multifunción, considera que no es necesario eliminar esos datos del CV, ya que algunos pueden ser importantes para conocer un poco más acerca de la persona que está postulando; además, desde su percepción como mujer, borrar sus datos es interpretar que por el mismo hecho de ser mujer no le darán la oportunidad de desempeñarse en cierto puesto de trabajo debido a que está más relacionado con varones. A pesar de que no se editan estos perfiles por parte de Movistar, contar con diferentes perfiles es bueno para las organizaciones porque permite que se elija al más adecuado según determinados criterios relevantes y objetivos. De esta manera, “se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo” (OIT, 2016, p. 70). Dada la estructura y finalidad del programa, esta evaluación entre postulantes de ambos sexos no se cumple, pues solo se evalúan y eligen perfiles de mujeres.

Por el lado de la preparación de entrevistas, antes de tomar una decisión final, se identificó que -a diferencia de aquellas que se llevan a cabo mediante llamadas realizadas por María Fernanda Olivas- la decisión final está sujeta a la percepción del líder evaluador según las respuestas que brindan las mujeres. En tanto, se puede mencionar que Indra tiene una estructura pequeña y básica para las entrevistas que se ejecutan, pero no se pudo determinar la existencia de una guía elaborada de preguntas validadas por algún mando intermedio o RRHH como sugiere la Asociación Barró (2020). En ese sentido, R. Pérez (comunicación virtual, 6 de junio del 2023), la antigua asistente de reclutamiento y selección mencionó lo siguiente: “no estoy segura si es que se tenía una guía de preguntas unificada, una homologada por todas las zonas, pero yo creería que era con base a eso, con base en lo que se necesitaba en cada región”. A pesar de ello, cabe resaltar que se ha tenido

información limitada al respecto de la estructuración de las entrevistas por parte de Indra y una apreciación limitada por parte de las mujeres debido al tiempo que ha pasado desde que pasaron su proceso de selección. Por su parte, A. Velázquez (comunicación virtual, 1 de julio del 2023), afirmó que si bien no recordaba las preguntas que le hicieron con exactitud, estas estaban correlacionadas unas con otras haciendo coherencia entre estas.

En síntesis, el principal hallazgo relacionado con los mecanismos de decisión que emplea Indra durante el proceso se encuentra en la diferencia que existe entre la evaluación mediante llamadas telefónicas y las entrevistas finales con los líderes. Por el lado de las llamadas, se pudo identificar que María Fernanda Olivas, analista de gestión de talento de Indra, suele utilizar un sistema de evaluación sobre 50 puntos, lo que impide que esta primera parte del proceso pierda, en cierta medida, objetividad; sin embargo, le otorga un peso mayor del puntaje total a las habilidades blandas. Este aspecto de evaluación es menos organizado en las entrevistas finales llevadas a cabo por los líderes de área, como se expuso en el párrafo anterior. Esto resulta complejo, pues muchas de las postulantes no cuentan con experiencia previa en el rubro, lo cual, sumado al tema de la disponibilidad, la percepción del entrevistador y otros aspectos genera que este sea una elección bajo criterios más subjetivos (R. Pérez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023).

Finalmente, queda evidenciado que Movistar tiene mucha apertura con Indra brindándole acceso directo a la información que reciben de las postulaciones, de manera que Indra puede establecer el primer contacto (mediante llamadas telefónicas) con mayor conocimiento de las postulantes. Además, se observa que hay una idea clara del proceso a seguir cuando se reciben postulaciones como pudo comentar Caterina, quien -aun perteneciendo a otra área- conoce el proceso donde toda información que reciba debe ser redirigida hacia Rocío. Estos perfiles no cuentan con modificaciones, aspecto que podría considerarse positivo por las trabajadoras con base en sus respuestas, pues su postura es clara en relación a la eliminación de ciertos datos o fotos. Sin embargo, se puede mencionar que hay una discrepancia entre lo que dice la teoría, donde se menciona que la eliminación de cierta data podría generar sesgos, con lo que realizan ambas empresas y con la visión que tienen las trabajadoras. Por otro lado, si bien se busca realizar procesos objetivos aplicando entrevistas, queda en evidencia la discrepancia entre la perspectiva de ambas partes en función a sus respuestas, pues mientras que Indra considera que su elección final está en función a un proceso subjetivo bajo algunos criterios debido a la gran importancia que le dan a las habilidades blandas, es lo opuesto desde la perspectiva de las trabajadoras, pues relacionan la objetividad de su elección en función las preguntas realizadas durante la última entrevista que tuvieron con los líderes.

Con todo lo expuesto, se plantearon 3 recomendaciones: (i) debido a que existe la posibilidad de que el programa siga creciendo, sería recomendable testear nuevas plataformas hacia donde migrar como respuesta a este posible contexto, permitiendo que se tenga un mejor manejo de la base de datos y facilite la búsqueda de perfiles tanto actuales como pasados; (ii) realizar una pequeña encuesta al final de los procesos con aquellas mujeres que participaron del mismo para consultar sobre su experiencia en los diferentes puntos del proceso, haciendo hincapié en el perfil ciego para tener una muestra representativa con relación a este aspecto y determinar si deben seguir trabajando como lo vienen haciendo o hacer algún cambio; y finalmente (iii) crear un sistema de evaluación brindando las herramientas a los líderes para que puedan tener una elección más objetiva y bajo un proceso más estandarizado independientemente de la zona, que contenga información relevante, una guía de preguntas y otros aspectos adicionales que podrían estar sujetas a las necesidades de cada *site*.

### **3.3.1. Conciliación vida-trabajo**

Según la validación con las expertas para esta buena práctica, se debe ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como mujeres. En el caso de Indra y Movistar, quien debe velar por esta práctica es la primera empresa mencionada; además, debe considerar al momento de adjudicar un contrato que existan medidas donde se genere la corresponsabilidad, logrando que se ejecuten en favor de las personas que entrarán a la planilla (Urbietta & Fernández, 2014).

Luego de las diversas entrevistas realizadas al personal de Movistar y a partir de las diversas respuestas brindadas por Karina Díaz, gerente de mantenimiento y facilities, se puede inferir que Movistar cumple con 3 roles en esa relación. El primero de ellos es el de ejecutor, pues además de ser la cabeza del programa Mujeres en Red, busca apoyar y unificar los esfuerzos de las empresas colaboradoras por contratar mujeres mediante el programa esperando tener un impacto a nivel nacional. El segundo es el rol de supervisor, ya que verifica que las contratadas cumplan con lo acordado para el programa MER con relación a la participación femenina en sus filas; sin embargo, si bien busca incorporar mujeres al sector mediante estas empresas, en el caso de FLM, Movistar no tiene poder de decisión sobre los horarios, turnos u otras medidas de conciliación vida-trabajo en favor de las trabajadoras y no hay mayor responsabilidad de su parte que no sea la de supervisar y hacer seguimiento. Finalmente, tiene un rol difusor, debido a que tiene una participación activa en la difusión del contenido que se genera para las redes sociales utilizando su nombre transnacional (Telefónica) y su nombre comercial en el Perú (Movistar), según se crea conveniente; además es importante resaltar que siempre hace hincapié en el trabajo conjunto que realiza con cada una de sus contratadas dándoles visibilidad. A pesar de ello, al no estar

involucrado de manera directa en los procesos que se manejan de manera interna según cada contrata, dificulta su participación frente a posibles propuestas de mejora con relación al equilibrio entre vida laboral y personal de las mujeres.

Por otro lado, si bien Movistar no se ha encontrado envuelto en el proceso de verificar que los horarios laborales sean adecuados y pueda haber un equilibrio en la vida de las mujeres, Karina Díaz menciona que:

Del feedback que nos ha dado el área de Recursos Humanos de Indra, es que las mujeres están bastante cómodas, contentas con el desarrollo de la actividad. No nos han dado ningún comentario desfavorable en ese sentido. Ya, de ahí las horas de los turnos, como los manejan ellos, es su manejo interno. (Comunicación virtual, 23 de junio del 2023)

Por el lado de Indra, se terminó por identificar que ellos mantienen una relación directa de empleador-empleado con las mujeres que pertenecen al área de infraestructura y mantenimiento. Respecto a su relación con Movistar, ellos contratan un servicio tercerizado, donde Indra les brinda personal especializado para realizar los mantenimientos correspondientes (correctivos o preventivos).

Sumado a ello, Indra busca un equilibrio en la vida de sus trabajadores y brindar facilidades tanto a las mujeres que están en etapa de postulación como a las que ya ingresaron mediante un actuar de manera rápida frente a sucesos que afecten el balance vida-trabajo de ellas. M. Olivas (comunicación virtual, 10 de junio del 2023), comentó que -en alguna ocasión- tuvieron un reclamo por parte de una de las mujeres porque la contactaron fuera de horario laboral, a lo cual intervinieron de manera directa con el supervisor para dar una solución, ante ello, se aclaró y recalcó que fuera del horario laboral no podían comunicarse con ellas. Esto es importante, debido a que todas las trabajadoras entrevistadas comentaron que se encontraban realizando actividades académicas o similares a la par de su trabajo y necesitan tener tiempo disponible para ello. El pronto accionar de Indra para solucionar dicho inconveniente, ayuda a entender que para ellos como empresa también es importante que se respete este balance.

Finalmente, respecto a las trabajadoras del área de FLM, surgió otro hallazgo que está relacionado a ciertas incomodidades que ha tenido una de ellas durante su estancia en el área, las cuales están relacionadas a sus vacaciones, políticas de cumpleaños y un cambio de puesto no solicitado. Con relación a lo primero, una trabajadora mencionó que le impusieron las vacaciones sin previo aviso, lo cual le incomodó en su momento; respecto al día de su cumpleaños, no le asignaron el medio día libre según lo establecido dentro de las políticas de Indra y; finalmente, cuando volvió de una licencia de un mes, la habían movido

de puesto pasando de ser trabajadora de campo a residente, siendo el primero el de su preferencia (F. Quispe, comunicación virtual, 29 de junio del 2023).

A partir de lo señalado, no se puede afirmar o negar que Indra cumple con lo mencionado por Urbieto y Fernández (2014), pues no se tiene la perspectiva del personal masculino para validar que esto haya sucedido anteriormente con alguno de ellos. No obstante, es importante recalcar que se genera un mal precedente debido a los eventos expuestos por una de las trabajadoras. A pesar de ello, por el lado del desarrollo de las funciones del puesto, se pudo evidenciar que tienen predisposición a favorecer esta relación vida-trabajo mediante el buen accionar mostrado en la situación plasmada.

En ese sentido, debido al rol de supervisor identificado, se recomienda que Movistar realice visitas a los diferentes departamentos del Perú donde cuentan con colaboradoras para que pueda comprobar esta relación vida-trabajo de manera directa con los nuevos ingresos y las mujeres con más tiempo en el programa, ya que puede afectar su desempeño realizando las funciones en los *sites* de Telefónica. Por el lado de Indra, se recomienda que luego de cada ingreso, se evalúe que los horarios otorgados estén distribuidos de manera correcta y equitativa con el fin de que las y los trabajadores de FLM se encuentren satisfechos y cómodos para poder realizar actividades extralaborales. Además, Indra debería mejorar la comunicación de decisiones que puedan afectar el día a día de las mujeres para evitar inconvenientes o malentendidos mediante la implementación de boletines especiales vía correo electrónico e incluso por el grupo de WhatsApp conformado por el equipo de trabajo, con la finalidad de informar y fomentar la interacción de las trabajadoras; asimismo, se sugiere realizar charlas cada determinado tiempo sobre los beneficios que se brindan en la compañía y cuáles no son contemplados, de manera que las trabajadoras puedan ser más conscientes de estos.

## **4. DIVERSIDAD**

### **4.1. Brecha de género**

Dentro de este apartado, se desarrollarán hallazgos encontrados respecto a opinión y experiencia de las entrevistadas relacionadas con la brecha de género, para lo cual se abordará el tema de oportunidades laborales y sesgos.

#### **4.1.1. Oportunidades laborales**

Como se expuso en el capítulo 2, la representación femenina es el resultado de aspectos relacionados con los sesgos, sexismo, estereotipos y más elementos, que, de alguna manera, además de explicar la representatividad, puede reflejar el salario bajo, la dificultad para ser promovida e incluso menor cantidad de mujeres en puestos decisorios (Jackson, et. al, 2014). Esto último, también lo identificó Movistar al momento de plantear la iniciativa; Ximena Gil, jefa de asuntos públicos, comentó lo siguiente:

Nos damos cuenta que ingenieros hombres que pueden salir, y salen directamente a puestos mucho mejores a los que están accediendo las mujeres ingenieras. Entonces ellas tienen que ir desde un poco más abajo en algunos casos y para poder, luego, sobresalir. (Comunicación virtual, 19 de junio del 2023)

Para combatir esta inequidad de oportunidades, que muchas veces están ligados a factores externos, Telefónica busca sensibilizar a las personas de la empresa y a los líderes mediante un equipo especial (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de junio de 2023). Además de esta dificultad para las mujeres, M. Olivas (comunicación virtual, 10 de junio del 2023), mencionó que “muchas empresas de telecomunicaciones muy conocidas han rechazado a estos talentos, porque simplemente no cumplen o no son para estar en campo, sino para la parte administrativa”.

Para complementar los hallazgos mencionados por parte de ambas empresas, es importante recalcar lo señalado por las trabajadoras de FLM. En ese sentido, F. Quispe (comunicación virtual, 29 de junio del 2023) indica que luego del puesto ocupado en su anterior trabajo, le “dio la señal de que tal vez no iba a conseguir trabajo rápido como esperaba y en el momento de leer programa de Mujeres en Red, me dio más seguridad porque todas somos mujeres, entonces no habría desigualdad”. Esto demuestra la preocupación relacionada con la dificultad de encontrar trabajo fácilmente, debido a su condición de ser mujeres; por otro lado, otra de las trabajadoras comentó: “cuando yo postulé a las otras operadoras, sí me dijeron que podía ingresar, pero me ofrecieron áreas administrativas y yo no quería áreas administrativas fue por eso que tampoco acepté el trabajo” (L. Cáceres, comunicación virtual, 18 de junio del 2023). Lo expuesto está relacionado con que –usualmente- se ofrecen trabajos de oficina o administrativos para las mujeres mas no funciones relacionadas con lo operativo.

En relación con lo expuesto, se puede evidenciar que se presume una ventaja para los hombres cuando se trata de acceder a un puesto de trabajo operativo dentro del sector STEM que es entendido de esa manera por las empresas y por las trabajadoras del área de

FLM. Por otro lado, antes de la existencia del programa, a las candidatas les habían propuesto justamente puestos administrativos, donde no se podían desempeñar dentro del campo operativo como lo hacen muchos hombres. En ese sentido, se puede argumentar que el programa está cumpliendo la finalidad para el que se creó al brindar y aumentar las oportunidades laborales para las mujeres siendo así que ellas se sienten mucho más seguras de poder postular, sobre todo para funciones operativas.

#### **4.4.2. Sesgos**

Respecto a los sesgos, acorde con Morales y Morales (2020), esto está ligado a la perspectiva sociocultural, pues aún hay algunos que favorecen a los hombres, lo cual puede explicar en cierta medida la poca contratación femenina en carreras STEM, siendo este un aspecto clave para entender la brecha existente.

Esto es algo con lo que ha tenido que combatir Movistar, pues es el sesgo que relaciona el trabajo operativo con el personal masculino el que aún persiste y dificulta ver mujeres realizando ese tipo de actividades. “Yo misma tenía en mente que el trabajo técnico solo lo hacían, pues personal masculino, porque, nunca había visto una técnica” es una de las frases que mencionó R. Villanueva (comunicación virtual, 6 de junio de 2023) durante la entrevista sobre su percepción del trabajo técnico antes de poner en marcha el programa MER. Las contratadas con las que trabaja actualmente también tenían estos sesgos por su relación con el rubro y el trabajo peligroso que suele realizar el personal masculino lo que generaba que las contrataciones de mujeres sean más complicadas como indica X. Gil (Comunicación virtual, 19 de junio del 2023) “yo creo que se debe al sesgo. Había muchos sesgos de género en el sector por las contratadas, por nosotros mismos y eso hacía que no abran su mirada a recibir mujeres”.

A pesar de lo expuesto, se denota que Telefónica ha venido desarrollando todo un trabajo de seguimiento y participación activa para que -poco a poco- puedan integrar prácticas en favor de la contratación de personal femenino como el uso de ciertas piezas comunicacionales, acompañamiento en los diferentes procesos de selección hasta que puedan manejarlo bajo este enfoque de igualdad por sí solas. En ese sentido, Telefónica busca ser un modelo para las contratadas implementando algunas acciones importantes con el fin de combatir los sesgos existentes para lo cual brinda charlas que abordan temas como nuevas masculinidades, sesgos inconscientes, empoderamiento femenino, entre otros, con el objetivo de mostrar la realidad y sensibilizar a las personas que rodean al proyecto (R. Villanueva, comunicación virtual, 6 de junio de 2023).

Como se mencionó, si bien se puede evidenciar que Movistar tuvo que realizar un trabajo directo con las contratadas, por el lado de Indra, se tuvo que trabajar con los actores

internos de la organización para combatir los diferentes sesgos existentes. Se identificó que fue difícil en un inicio abordar este tema, pues estos actores eran -en muchos casos- los mismos líderes de las distintas zonas a quienes tuvieron que convencer de la importancia y los aspectos positivos de incluir mujeres en el área. Cabe resaltar que si bien no se hizo mención durante las entrevistas a algún punto relacionado sobre cómo se afrontó esta barrera, Rebeca Pérez (comunicación virtual, 6 de junio del 2023) - anterior asistente de reclutamiento y selección de Indra- afirmó que era un trabajo muy delicado, pues también eran ellos quienes debían tener cierta apertura a temas de diversidad. El abordar esto generó un efecto positivo posteriormente, principalmente durante las entrevistas que realizaban los líderes, debido a cómo se distribuían las mismas.

Había una brecha en su momento, o una dificultad, o el tema de los sesgos por parte de los líderes, porque si bien pasaban conmigo por una entrevista por competencias, una entrevista de habilidades blandas, la parte más soft, la parte hard la veía el equipo directamente de los supervisores. (Rebeca Pérez, comunicación virtual, 6 de junio del 2023)

Todo lo anterior, refleja de manera más concreta las experiencias previas que han tenido las diferentes trabajadoras de FLM con relación al sector de telecomunicaciones, puesto que se menciona que aún existen sesgos que se mantienen con relación a las actividades y trabajos que pueden hacer los hombres y las mujeres. Un ejemplo de ello, es lo expuesto por Lily Cáceres -una de las trabajadoras con mayor experiencia- quien haciendo una comparación entre sus experiencias en otros sectores con el de telecomunicaciones mencionó lo siguiente:

Nunca me han dicho que no porque soy mujer. En telecomunicaciones sí he visto que pasa eso, ya sea porque sí, es el trabajo pesado, porque tienes que subir a la torre, creo que esa es la parte más riesgosa (Comunicación virtual, 18 de junio del 2023).

Sumado a los sesgos ligados al factor sociocultural, también se pudo identificar el factor psicológico, en donde se resalta que la autoconfianza es un elemento importante tanto para hombres como mujeres que pertenecen al sector STEM, pues la determinación y convicción sobre el cumplimiento de sus actividades es importante (Morales, 2020). Muchas veces, este elemento puede generar que las mujeres desistan de incorporarse a este sector, este aspecto es resaltado por una de las técnicas multifunción de la central Trujillo, Allison Velázquez (comunicación virtual, 1 de julio del 2023), quien comentó que siente “que la mujer tiene mucha potencialidad y que a veces se sienten un poco cohibidas por los sesgos que hay, que existen todavía en la actualidad”.



Sobre la base de lo expuesto, se puede determinar principalmente el rol que han tenido ambas empresas en diferentes niveles para combatir los sesgos: Indra más enfocado en sus colaboradoras aportando esa mirada de igualdad y Movistar apoyando en mayor medida a las nuevas contratadas. Indra buscó hacer un cambio progresivo en la percepción de los líderes para combatir los sesgos, de manera que no solo les permita cumplir con los valores y el compromiso expuesto en su código ético, sino que también estén alineados con esta nueva mirada y que tenga un impacto en las trabajadoras de FLM. Esto permite que se pueda combatir la idea – normalizada- sobre la participación de las mujeres en sectores masculinizados como el STEM, así como todos los sesgos relacionados en la sociedad, lo que impide que las mujeres postulen a puestos operativos en este sector y que les permita empoderarse, aumentar su nivel de confianza -a raíz de su participación y aprovechando su potencial- como lo indicaba una de las trabajadoras.

En tanto, se evidencia el compromiso que presentan ambas empresas con relación a los actores que los rodean, lo que genera un impacto positivo en cada uno de ellos, de manera que pueden combatir tanto los factores socioculturales como psicológicos. Por lo tanto, se puede recomendar establecer un cronograma compuesto de actividades internas alusivas al desempeño y desarrollo de las compañeras del programa con el objetivo de reforzar el mensaje de empoderamiento, tomando ventaja de algunas fechas específicas establecidas para homenajearlas como puede ser el caso del día internacional de la mujer.

## CONCLUSIONES

El presente apartado presenta las conclusiones con base en la información recopilada sobre las buenas prácticas expuestas y los hallazgos que surgieron a raíz de la metodología aplicada con el fin de resolver los objetivos de la investigación.

### 1. Sobre los puntos de mejora

En base a lo mencionado en el apartado de hallazgos y recomendaciones, se concluye que dar cierta flexibilidad al momento de las entrevistas surge como una necesidad frente a la dificultad de poder conseguir mujeres con el perfil indicado y adaptarse al contexto existente; asimismo, la buena relación que han ido estableciendo con las entidades ha permitido que se puedan seguir dando charlas para atraer a más mujeres jóvenes hacia este tipo de puestos. Finalmente, el trabajar directamente con el cliente interno mediante las charlas ha ayudado a que se genere un mejor ambiente laboral en los diferentes sites.

A pesar de ello, se han identificado algunos puntos de mejora principales para que el área de FLM siga creciendo:

- 1) Homologación de perfiles, pues ayuda a que ambas empresas puedan estar alineados en las solicitudes de perfiles que emiten y así comunicar mejor la información a las posibles postulantes evitando confusiones posteriores.
- 2) Mayor énfasis en el boca a boca, pues esta puede tener un gran impacto en programas como Mujeres en Red, donde conseguir mujeres que quieran trabajar en puestos operativos resulta complicado.
- 3) Mejorar el proceso de headhunting de manera que se pueden hacer búsquedas con un mayor alcance y profundidad permitiendo encontrar perfiles adecuados; sin embargo, para aplicar cambios como un aumento de personal especializado (u otras opciones similares) tendría que estar sujeto a una evaluación de presupuesto para identificar la viabilidad.
- 4) Crear y manejar una estructura para las entrevistas, así como las preguntas que se realizarán en ellas, facilitando una evaluación que permita a los entrevistadores hacer una comparación más exacta en función a las respuestas y tomar una decisión más objetiva.
- 5) Realizar encuesta a las mujeres que participaron en el proceso permitiendo identificar puntos de mejora que puedan aplicarse. Esto también sería positivo para la empresa pues transmitiría una imagen positiva hacia estas personas al sentirse consideradas a pesar de no haber sido seleccionadas.

## **2. Sobre la validación del modelo propuesto**

Se concluyó que el modelo TICA es adecuado y pertinente para la presente investigación, pues las buenas prácticas con enfoque de género que se utilizaron fueron recopiladas y validadas tanto por documentos académicos y expertas pertinentes en la materia y sector. Además, el resultado de esa validación permite que este pueda ser replicado y adaptado para estudios posteriores.

Si bien el modelo TICA cuenta con 14 buenas prácticas validadas, se puede concluir con base en los comentarios de las expertas, que pueden incluirse algunas otras buenas prácticas en función al contexto de la organización, pues este no es un modelo estático, sino que -por el contrario- puede estar sujeto a variaciones para incrementar el conocimiento y finalmente, mejorar los procesos de reclutamiento y selección. Así mismo, consideramos que la buena práctica “Panel de selección equitativo” podría aportar una mirada más parcial al momento de evaluación de los candidatos.

## **3. Sobre la gestión de la diversidad en el área de Infraestructura y Mantenimiento**

Se concluye que fomentar la gestión de la diversidad en las empresas del sector es complejo, siendo una de las principales limitantes el mercado laboral disponible. Esto es una desventaja, pues complica la posibilidad de incorporar mujeres en puestos principalmente operativos dentro del STEM. Por lo que el desarrollar un *mindset* inclusivo podría ayudar a combatir estas limitantes para, así poder abrir el sector y facilitar la inclusión de mujeres.

En el caso del área de FLM, se debe rescatar la apertura y disposición de ambas empresas para fomentar la inclusión de mujeres en áreas operativas y también para generar una apertura en el grupo humano que las rodea (líderes, compañeros, jefes), lo cual ha permitido el empoderamiento de las trabajadoras en sus puestos.

Se identificó que existe una oportunidad de fomentar la gestión de la diversidad de género mujeres en la industria de telecomunicaciones, gracias a la cual se pueden ejecutar acciones concretas que beneficien a las compañías que la conforman y puede ser un elemento diferenciador. Este accionar fomenta la responsabilidad de las empresas con el grupo subrepresentado al crear iniciativas o programas como Mujeres en Red. Con la creación y ejecución de este, se evidencia un esfuerzo tangible de Telefónica, mediante su empresa comercial Movistar, Indra y sus otras contratadas para ayudar con el cierre de la brecha identificada.

#### **4. Sobre el proceso de reclutamiento y selección ejecutado en el área de Infraestructura y Mantenimiento**

Se concluye que algunas de las buenas prácticas validadas en modelo TICA son aplicadas dentro de sus procesos de reclutamiento y selección sin que estas fueran planeadas bajo un concepto de enfoque de género, sino más bien como un accionar que responda a sus valores, código ético o lineamientos generales en favor de la diversidad.

Debido a que es un programa relativamente nuevo, se puede concluir que muchos aspectos que podrían mejorarse a futuro para tener un mayor impacto están sujetos al tema presupuestal, lo que limita el desarrollo de las actividades, contrataciones de mujeres, entre otros.

La participación de las mujeres en este proceso ha sido enriquecedora para las empresas, pues les ha permitido hacer modificaciones a su proceso de reclutamiento y selección, como es el caso de la modificación del perfil; asimismo, se concluye que las trabajadoras atravesaron un proceso en el que se sintieron cómodas y sin ser discriminadas o limitadas.

Con base en las respuestas obtenidas, se concluye que las trabajadoras consideran haber sido evaluadas bajo un proceso objetivo de manera que se sienten contentas de formar parte del grupo al que se han sumado respectivamente; sin embargo, este sentimiento no se ve reflejado en su interacción entre ellas, debido a la distancia entre las zonas en las que trabajan, siendo así que solo mantienen cierto nivel de comunicación con las trabajadoras que se encuentran en su misma zona.

#### **5. Sobre las buenas prácticas para los procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género**

Con base en la búsqueda de fuentes, se puede concluir que en nuestro país no existe una guía definitiva sobre cómo se puede fomentar una igualdad para hombres y mujeres en procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género, aunque sí se pudo identificar que existen algunos documentos que ofrecen cierto nivel de acercamiento a este tema.

En el caso de las buenas prácticas enfocadas en el proceso de reclutamiento, se concluyó que la mayoría de estas están siendo aplicadas en diferente medida, por lo que se puede mencionar que en general, están siendo bien aplicadas, aunque no sea de manera consciente bajo las definiciones y recomendaciones identificadas según la teoría.

Se puede deducir, en base a las respuestas obtenidas, que el uso de ciertos términos y palabras que ayuden a tener un mejor entendimiento de que el puesto de trabajo es tanto para hombres como mujeres es una buena práctica que sería muy valorado por las mujeres.

Por lo que dejar de utilizar palabras como técnicos o ingenieros, ayuda a evidenciar que también se buscan perfiles femeninos y combatir la percepción de que es un “trabajo para hombres”.

Si bien todas las buenas prácticas favorecen los procesos de reclutamiento y selección respectivamente, se puede concluir que el perfil ciego, en este caso no es un aspecto que hubiera sido tan valorado por las trabajadoras de FLM; sin embargo, este podría ser útil para los reclutadores en procesos donde se reciban perfiles tanto de hombres como mujeres, estableciendo un cierto nivel de igualdad al ser evaluados.

Se concluyó que existe poca estandarización en ciertos procesos como las entrevistas, lo cual se debe, normalmente, a los requerimientos puntuales de cada zona y la pertinencia que tienen estos para los líderes evaluadores; sin embargo, como se evidenció, se debe buscar que se tenga un proceso idéntico en todas las zonas para beneficiar a la organización en la incorporación de la chica más adecuada.



## REFERENCIAS

- Acuña Acevedo, D. A., Puémape Vilela, O. M., Roca Moreyra Trillo, F. M., & Velásquez Huamaní, J. W. (2017). *Propuesta modelo certificación equidad de género [Tesis de maestría, Centrum PUCP Business School]*. Repositorio institucional Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9629>
- Adler, N. J. (1986). Women in Management Worldwide. *International Studies of Management & Organization*, 16(3/4), 3–32. Recuperado de: [https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/40397045.pdf?refreqid=fastly-default%3Adefa1dcf063c2cb0ba979a169c716810&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_h\\_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1](https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/40397045.pdf?refreqid=fastly-default%3Adefa1dcf063c2cb0ba979a169c716810&ab_segments=0%2Fbasic_search_h_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1)
- Aequales. (s.f.). *Acerca de Aequales*. <https://aequales.com/rankingpar/>
- Aequales (2020). Ranking PAR 2020: Informe de resultados. Recuperado de: [https://form.aequales.com/uploads/documents/Informe\\_Ranking-Par\\_2020.pdf](https://form.aequales.com/uploads/documents/Informe_Ranking-Par_2020.pdf)
- Álamo, E. M. C., & Thola, J. D. A. (2019). Talent Development. Recuperado de: [http://uniasturias.edu.co/SUMMA/pdf/Talent\\_Development.pdf](http://uniasturias.edu.co/SUMMA/pdf/Talent_Development.pdf)
- Albadalejo-Lijarcio, A. (2016). *Tendencias actuales en reclutamiento de personal en el entorno de las grandes empresas*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Jaén]. Repositorio de trabajos académicos de la Universidad de Jaén. [https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/6762/1/ALBADALEJO\\_LIJARCIO\\_ALICIA\\_T\\_RABAJO\\_FIN\\_DE\\_GRADO\\_OCTUBRE2016\\_1.pdf](https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/6762/1/ALBADALEJO_LIJARCIO_ALICIA_T_RABAJO_FIN_DE_GRADO_OCTUBRE2016_1.pdf)
- Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- Arbaiza, L. (26 de noviembre 2021). Gestión de talento: cómo construir una estrategia eficaz. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-talento-como-construir-una-estrategia-eficaz>
- Armstrong M. & Taylor S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.).
- Astelarra, J. (2009). Género y empleo. Documento de Trabajo núm. 32. Fundación Carolina-CeALCI, Madrid. Disponible en: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT32.pdf>
- Asociación Barro, (2020). Protocolo de reclutamiento y selección con perspectiva de género. Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad. <https://asociacionbarro.org.es/wp-content/uploads/2020/12/Guia-de-seleccionguia-lenguaje-BARRO.pdf>
- Avolio, Beatrice (2023). II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores. Centrum PUCP. <https://centrumthink.cayetano.work/libroseinformestecnicos/ii-estudio-sobre-mujeres-en-directorio-de-las-empresas-del-mercado-de-valores/>
- Ayala Alonso, B. (2016). Análisis y descripción de puestos dentro de una organización. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7383>

- Azzolina, C. (2022). La brecha de género en el mundo digital. *El Peruano*.  
<https://elperuano.pe/noticia/174605-la-brecha-de-genero-en-el-mundo-digital#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20de%20acuerdo%20con%20el,alguna%20carrera%20vinculada%20con%20inform%C3%A1tica>
- Berniell, I., Berniell, L., De La Mata, D., Edo, M., Marchionni, M. (September 2018). Motherhood and the missing women in the labor market. Working paper, 2018/13, Caracas. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1259>
- Bloomberg. (s.f.). *Gender Equality-Index*. <https://www.bloomberg.com/gei/>
- Boulding, E. (1984). The Gender Gap. *Journal of Peace Research*, 21(1), 1–3. <http://www.jstor.org/stable/424448>
- British Council. (2023). *British Council Women in STEM Scholarships*. [https://www.britishcouncil.org/study-work-abroad/in-uk/scholarship-women-stem?utm\\_source=fbinsta&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=cehighereducation-undergraduates-all-ame-pe-womeninstem&country=pe&fbclid=IwAR2uoB\\_jcVhQwnVPwuSK6jrTZfn3BW4wfzqujRXUK4-3oz6tQv\\_W3YqH02A](https://www.britishcouncil.org/study-work-abroad/in-uk/scholarship-women-stem?utm_source=fbinsta&utm_medium=social&utm_campaign=cehighereducation-undergraduates-all-ame-pe-womeninstem&country=pe&fbclid=IwAR2uoB_jcVhQwnVPwuSK6jrTZfn3BW4wfzqujRXUK4-3oz6tQv_W3YqH02A)
- Bumeran (2023) Técnica Multifunción <https://www.bumeran.com.pe/empleos/tecnica-multifuncion-indra-peru-1119000520.html>
- CADE Ejecutivos. CADE Ejecutivos 2021: Empresas que Transforman el Perú [Video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=3Ld491Xc7jQ>
- Castillo, M., & Suso, A. (2012). *La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Red2Red Consultores. España: Fundosa Galenas S.A. [http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro\\_Diversidad\\_Accesible\\_2.pdf](http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf)
- Chen, K. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of Labor Economics*, 23(2), 259–277. <https://doi.org/10.1086/428024>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: MGraw Hill. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79. <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2011/03/diversidad.pdf>
- Constitución de la Republica de Ecuador (1830) <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *Escuela de Negocios*, 3. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48090501/Componente\\_digital-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668926243&Signature=H6mMdrS9ZdJWYIIIDGoKf~h15kf278bEOcn13A7CMdhVSEDcl6lkevU8pL34v7TbzqFZZ-R97RCgTHZ77PiOk0cNSuMs1NID3Bhd0j8Fsjsy5GdyriHXkjaQG~ddvOEsQMhpdTj4r](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48090501/Componente_digital-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668926243&Signature=H6mMdrS9ZdJWYIIIDGoKf~h15kf278bEOcn13A7CMdhVSEDcl6lkevU8pL34v7TbzqFZZ-R97RCgTHZ77PiOk0cNSuMs1NID3Bhd0j8Fsjsy5GdyriHXkjaQG~ddvOEsQMhpdTj4r)

WTAti5Qp9i83S6yhIjUF2e3pewmR4ybT-qEW~aox0EED9LndXU5zD-  
xp76iLnlrVJGLZw4xxvylOVHPSTBRgu9Z-N1lwOvRHtRt01eivpTM~NKHUd32rtZ-  
V0hLl9Rdel8M1QHRdfRKUa8Vhq3qC6dQtnkkUFmFzL4hFLbpcCFIx5L6kumtQ5zG  
5~F2PAfqiYUNfERFLNZGKA\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Cristian, M., & Ștefania, P. R. (2020). Human Resources Strategies–Resourcing Strategy. *Management and Marketing*, 1016. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.8351&rep=rep1&type=pdf>

Cueva, L. Á., & Lorenzo, A. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la PYME Talleres Reunidos EIRL. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú]. Repositorio institucional Pontificia Universidad Católica del Perú.: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15882>

Curi, C. (2010). Sarmiento y las mujeres. *Melibea*, 4. 87-94 [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/9506/articulo-4-curi.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/9506/articulo-4-curi.pdf)

EJE&CON: Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s (2021). Código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa. <https://ejecon.org/wp-content/uploads/2021/12/codigo-ejecon.pdf>

El Peruano (2017). Ley N° 30709 Prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres (27 de diciembre 2017) <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>

EMAKUNDE-Instituto Vasco de la Mujer. (2004). Guía para un proceso de selección no discriminatoria. [https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones\\_guias2/es\\_emakunde/adjuntos/guia\\_selecc\\_es.pdf](https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guia_selecc_es.pdf)

Esquivel, Valeria, Faur, Eleonor y Jelin, Elizabeth (eds.) (2012), Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado, Ides, Buenos Aires.

Fernández López, Ángela M. (2005, julio 28). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Revista *Gestiópolis*. : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31959022/Analisisydescripciondepuestosdetrabajo-libre.pdf?1391514267=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisisydescripciondepuestosdetrabajo.pdf&Expires=1683684870&Signature=Y34d894v0xJcS1xWq4bOt~YLY1bsFWRNOKTyDmZIBgMoN5Ni0gbybkXVT~7hhYcCuf8kw1fBX-zIKFHc7nsH1vuNiKL4GIR-ETIK9sJgv5Q0K8mJ6psYdkXhGZI6OgXrax26RJiz6wTfKmk5y60aZuDBf5V2FeozGVsgjin6TYQ3bkrKmU7P-dZNPldh~oIMYOIOa~hFBB8IO0I8E9hBDyCkImI94Atq9pyFTTz5lfWHGqhnW5MOt25CfvPfcWOWafMJmV68JQNaJi~iTpSIPzUwGMybPAcjbJJCetyIrljDPAaEZshbp4coTMI3VeGgEIAN9cKwnauyHT7NkL-zXg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31959022/Analisisydescripciondepuestosdetrabajo-libre.pdf?1391514267=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisisydescripciondepuestosdetrabajo.pdf&Expires=1683684870&Signature=Y34d894v0xJcS1xWq4bOt~YLY1bsFWRNOKTyDmZIBgMoN5Ni0gbybkXVT~7hhYcCuf8kw1fBX-zIKFHc7nsH1vuNiKL4GIR-ETIK9sJgv5Q0K8mJ6psYdkXhGZI6OgXrax26RJiz6wTfKmk5y60aZuDBf5V2FeozGVsgjin6TYQ3bkrKmU7P-dZNPldh~oIMYOIOa~hFBB8IO0I8E9hBDyCkImI94Atq9pyFTTz5lfWHGqhnW5MOt25CfvPfcWOWafMJmV68JQNaJi~iTpSIPzUwGMybPAcjbJJCetyIrljDPAaEZshbp4coTMI3VeGgEIAN9cKwnauyHT7NkL-zXg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Fundación Cepaim (2016). *Módulo 1: Introducción a la gestión de la Diversidad*. <https://cdn.website-editor.net/3afedca80a0942f09034a36702364f01/files/uploaded/Modulo-01-CEPAIM-3%25C2%25AAedici%25C3%25B3n.pdf>



- Fundación Mujeres. (S/F). Herramientas de diagnóstico para el distintivo de Calidad de género. Monográfico n. 3: Integración de la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y selección de personal. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/documentos/de0016.pdf>
- Galarza, D., Gayoso, A. (2021). Guía de buenas prácticas de equidad de género en empresas peruanas [Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/4903>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion H. (2020) Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473, DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645. To link to this article: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gestión (8 de marzo de 2023). "Apenas 10% de mujeres en Perú llega a cargos de liderazgo, según Cornerstone". <https://gestion.pe/economia/management-empleo/dia-internacional-de-la-mujer-directivos-genero-puestos-de-trabajo- apenas-10-de-mujeres-en-peru-llega-a-cargos-de-liderazgo-segun-cornerstone-ntelfoticia/?ref=gesr>
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61–76. <http://www.jstor.org/stable/25074155>
- Great Place to Work. (s/f). *Certification nation day*. <https://www.greatplacetowork.com/certification-nation-day#1954>
- Great place to work (2022a). *4 formas de crear lugares de trabajo que las mujeres no querrán irse*. Great place to work. <https://www.greatplacetowork.com.pe/?view=article&id=1380:4-formas-de-crear-lugares-de-trabajo-que-las-mujeres-no-querran-irse&catid=34>
- Great Place to Work (2022b). Un Mundo híbrido y más sostenible 2021-2022 |Great Place to Work®. Retrieved April 01, 2023. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-in-peru/2022/Revista+GPTW+2021-2022.pdf>
- Great Place to Work (2022c). Mejores organizaciones para mujeres 2022. Recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-for-women-in-peru/2022/Reporte+Lista+de+Mujeres+2022.pdf>
- Greenwald, B. C. (1986). Adverse Selection in the Labour Market. *Oxford academy: The Review of Economic Studies*, 53(3), 325–347. <https://doi.org/10.2307/2297632>
- Guerra, Á., Campino, V. & Donaire, C. (2020). Manual de selección de personas con enfoque de género. [https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/07/manual\\_seleccion\\_personas.pdf](https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/07/manual_seleccion_personas.pdf)

- Hiller, R. (2017). DIVERSIDAD SEXUAL Y GÉNERO. In A. Grimson & G. A. Karasik (Eds.), Estudios sobre diversidad cultural en la Argentina contemporánea (pp. 181–200). CLACSO. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv253f65c.9>
- Heredia, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55-68. [https://www.researchgate.net/profile/Amparo-Ramos/publication/28059151\\_Mas\\_alla\\_del\\_techo\\_de\\_cristal/links/560c27f508aed543358d2285/Mas-alla-del-techo-de-cristal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Amparo-Ramos/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal/links/560c27f508aed543358d2285/Mas-alla-del-techo-de-cristal.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). México D. F. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D. F. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hewlett, S., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Revista Harvard Business Review*, 91(12), 30-30. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Huaita, M. (20223). La PUCP en el siglo XXI: Las mujeres y las carreras de STEM. *Puntoedu*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/marcela-huaita-la-pucp-en-el-siglo-xxi-las-mujeres-y-las-carreras-de-stem/>
- Ingraham, Crhys (1994), "The Heterosexual Imaginary. Feminist Sociology and Theories of Gender". *Sociological Theory*, 12 (2), 203-219 pp.
- INDRA (2020). Código Ético y de cumplimiento legal. [https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Documentos/Sobre-Indra/codigoetico\\_es\\_23122020.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Documentos/Sobre-Indra/codigoetico_es_23122020.pdf)
- INDRA (2021). Sobre Indra. <https://www.indracompany.com/es/indra>
- INDRA (2022, 26 de enero). Indra incluida en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género con una excelente valoración en divulgación y subidas en cultura inclusiva y apoyo a la mujer [Nota de prensa]. <https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-incluida-indice-bloomberg-igualdad-genero-excelente-valoracion-divulgacion-subidas>
- Instituto de Estudios Peruanos (1994). La situación de la mujer en el Perú. <https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/816/documentodetrabajo68.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2009-2019. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf)

- Instituto Peruano de Economía - IPE (8 de marzo de 2022a). *La brecha salarial se incrementó fuertemente y se cerraría dentro de 50 años*. <https://www.ipe.org.pe/portal/brecha-salarial-se-incremento-fuertemente-y-se-cerraria-dentro-de-50-anos/>
- Jackson, S., Hillard, A. & Schneider, T. (2014). Using implicit bias training to improve attitudes toward women in STEM. *Social Psychology of Education*, 17, 419-438
- Jibril, I. A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. *Sustainability*, 14(12), 7082. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su14127082>
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321–2352. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/09585192.2019.1579748>
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. *Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades*. [www.idmdiversity.org](http://www.idmdiversity.org).
- Laborum (2023) Técnica Multifunción. <https://www.laborum.pe/job/INDRA-PERU/Tecnica-multifuncion/484150bc90473719d30fc6f1?fromAreas=notAvailable&q=indra>
- Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y género. *Debate Feminista*, 10, 3–31. <http://www.jstor.org/stable/42624175>
- Lamas, M. (2018). El género: la construcción cultural de la diferencia sexual. *El género*, 1-366. <https://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII/El%20genero.%20La%200construccion%20cultural%20de%20la%20diferencia%20sexual.pdf>
- Lazear, E (1989) Pay Equality and Industrial Politics <https://www.jstor.org/stable/1830455>
- León Rodríguez, M. E. (2015). Breve historia de los conceptos de sexo y género. *Revista filosofía UNIP Costa Rica*, LIV (138), 39-47. <http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/75624>
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Ley N° 20005 Tipifica y sanciona el acoso sexual (08 de marzo 2005) [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2005\\_chl\\_ley20005.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2005_chl_ley20005.pdf)
- LEY NÚM. 20.607 Modifica el código del trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral (31 de julio del 2012) [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012\\_chl\\_ley20607.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_chl_ley20607.pdf)
- LEY N° 1496 Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones (29 de diciembre del 2011) <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley149629122011.pdf>

- Ley 823 de 2003 Nivel Nacional (11 de julio del 2003)  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8787>
- Ley 23.179 Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1985). [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley23179\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley23179_0.pdf)
- Ley N° 28893 Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (16 de marzo del 2007)  
[https://www.mimp.gob.pe/files/programas\\_nacionales/pncvfs/legislacion/nacional/ley\\_28983\\_lto.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/legislacion/nacional/ley_28983_lto.pdf)
- López, O. H., Barbosa, J. R. C., & Alviz, M. P. (2014). Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).  
<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1256/925>
- Marchant Ramírez, L., & Del Río León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70. [http://www.ana-lilia-acosta-patoni.com/uploads/1/3/6/2/13621980/diversidad\\_cultural\\_en\\_organizaciones\\_marchant.pdf](http://www.ana-lilia-acosta-patoni.com/uploads/1/3/6/2/13621980/diversidad_cultural_en_organizaciones_marchant.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (s.f.). *Reseña histórica del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*.  
<https://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/resena-historica-mimp.php>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012). *Plan Nacional de Igualdad de Género PLANIG 2012-2017*.  
[https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig\\_2012\\_2017.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2016). Guía con orientaciones para incorporar el enfoque de género  
[https://www.google.com/url?q=https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/guia-orientacion-enfoque-genero-2016.pdf&sa=D&source=editors&ust=1716865984264947&usg=AOvVaw0S\\_dGjWeMm9M2O0Wecuepe](https://www.google.com/url?q=https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/guia-orientacion-enfoque-genero-2016.pdf&sa=D&source=editors&ust=1716865984264947&usg=AOvVaw0S_dGjWeMm9M2O0Wecuepe)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2020) Proyecto “Mujeres en Red” busca ampliar la participación femenina en la labor técnica de telecomunicaciones [Nota de prensa] <https://www.gob.pe/institucion/mimp/noticias/312840-proyecto-mujeres-en-red-busca-ampliar-la-participacion-femenina-en-la-labor-tecnica-de-telecomunicaciones>
- Mitta Flores, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son?, ¿qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, (4), 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Morales Inga, S. y Morales Tristán, O. (2020) ¿Por qué hay pocas mujeres científicas? Una revisión de literatura sobre la brecha de género en STEM. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 22 (22), 118-133. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-06>

- Morrison, A. (2021). *La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política*. <https://policycommons.net/artifacts/1453288/la-participacion-laboral-de-las-mujeres-en-el-peru/2085136/>
- Moss-Racusin, C , Dovidio. J, Brescoll. V, Graham. M y Handelsman. J (2012) Science faculty's subtle gender biases favor male students <https://www.pnas.org/doi/epdf/10.1073/pnas.1211286109>
- Movistar (s.f.). Mujeres en Red. Movistar. <https://www.movistar.com.pe/mujeres-en-red>
- Movistar [@movistarperu] (7 de diciembre del 2022). Prepárate #ConTODO para romper esquemas. Descubre nuestras ofertas laborales, postula con nosotros y lleva las telecomunicaciones al siguiente nivel. [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/C14mZ7MLKEo/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>
- Movistar [movistarperu] (7 de diciembre del 2022). Súmate a mujeres en red. Así como Allison Velásquez, técnica residente en Indra, que trabaja desde nuestra central de redes en Trujillo. [Video]. <https://www.instagram.com/reel/C14FmGpDfMf/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa.
- Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León. Facultad de psicología. México, 1-8.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Editora Laís Abramo. Recuperado de: [http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/21571/1/12\\_oit-trabajo\\_decente\\_y\\_euidad\\_de\\_genero.pdf](http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/21571/1/12_oit-trabajo_decente_y_euidad_de_genero.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_548651.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (s/f) Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- ONU. (2018). Diagnóstico de Igualdad de Remuneración [DIR] |. Retrieved april 05, 2022. Recuperado de Sede de ONU Mujeres: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>
- Organización de los Estados Americanos - OEA (1994) *Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer “Convención de Belém Do Para”*. <https://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/13.CONVENCION.BELEN%20DO%20PARA.pdf>
- Organización de los Estados Americanos – OEA (2013) *Informe de la Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de los Estados Americanos ante la XII conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe*.

- OSIPTEL (2018) Evolución de la industria de Telecomunicaciones e Intensidad Competitiva. Recuperado de: <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/96/ppt-indicadores-telecom-intensidad-mayo-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pasco, M. y Ponce, F. (2018). Guía de investigación en Gestión. *Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP*. [https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion\\_segunda-edicion.pdf](https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf)
- Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M., (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Ma, C., Chen, E., & Xiong, H. (2020). An enhanced neural network approach to person-job fit in talent recruitment. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 38(2), 1-33. <https://doi.org/10.1145/3376927>
- Ramsey, L., Betz, D. & Sekaquaptewa, D. (2013). The effects of an academic environment intervention on science identification among women in STEM. *Social Psychology of Education*,
- Robbins, S. P y Couttler, M. (2005). *Administración*. Pearson educación. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=robbins+y+couttler+2005&ots=MTyXhtsFHI&sig=BcAQYUug3r6OOLaBpMIGu-xKRrM#v=onepage&q=robbins%20y%20couttler%202005&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=robbins+y+couttler+2005&ots=MTyXhtsFHI&sig=BcAQYUug3r6OOLaBpMIGu-xKRrM#v=onepage&q=robbins%20y%20couttler%202005&f=false)
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.). México: Pearson Educación.
- Roca, S. (2001). *La inversión en el Perú 2002-2003*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Rodríguez, A. Y. A., García, A. M. G., & Osorio, L. A. (2018). La guía para la creación de un perfil de cargo laboral. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6225/1/2018\\_guia\\_creacion\\_perfil](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6225/1/2018_guia_creacion_perfil)
- Rosener, J.B. (2011). *Ways Women Lead*. In: Werhane, P., Painter-Morland, M. (eds) *Leadership, Gender, and Organization. Issues in Business Ethics*, vol 27. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3)
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439–447. <http://www.jstor.org/stable/2488396>.
- SENATI (2022). Senati: Población femenina en carreras técnicas llega al 23.1%. Conexión Senati. <https://www.senati.edu.pe/conexionsenati/mundo-senati/senati-poblacion-femenina-en-carreras-tecnicas-llega-al-23-1/#:~:text=Seg%C3%BAn%20SENATI%2C%20instituto%20I%C3%ADder%20en,ten%C3%ADa%20en%20el%20a%C3%B1o%202020>

- Superintendencia Nacional de Educación- SUNEDU (2020) II Informe Bienal sobre la realidad Universitaria en el Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230044/Informe%20Bienal.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación- SUNEDU (2021) III Informe Bienal sobre la realidad Universitaria en el Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1649883911>
- Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice 1. *Economics and Business Review*, 8(22), 136-166. [https://www.ebr.edu.pl/pub/2022\\_4\\_136.pdf](https://www.ebr.edu.pl/pub/2022_4_136.pdf)
- Tejerina Rey, F. J. (2014). *Gestión de la diversidad y Recursos Humanos en la empresa*. [Trabaja de fin de curso, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental de la Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/6151>
- Telefónica SA (2019). Política global de derechos humanos. Aprobada por el consejo de administración de telefónica S.A. en su reunión del 29 de mayo de 2019. <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/politica-de-ddhh-telefonica-mayo-2019.pdf>
- Urbietta, M. & Fernández M. (2014). Guía para empresas sobre igualdad en la contratación. [https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones\\_guias2/es\\_emakunde/adjuntos/28.guia.contratacion.pdf](https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/28.guia.contratacion.pdf)
- Verde, E., Gallardo, G., Compeán, S., Tamez, S., Ortiz-Hernandez, L (2007) Motivos de elección de carrera en mujeres estudiantes de profesiones de la salud. *Educación médica* 10, 44-51. <https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v10n1/original2.pdf>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557>
- World Economic Forum. (2019). Más de una vida por delante: 100 años para alcanzar la paridad de género en el mundo. <https://es.weforum.org/press/2019/12/gggr20-33b4437b58/>
- Yang, Yang & Konrad, Alison. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1). 6-38. 10.1177/1059601110390997.
- Zapata Solá, A. y Labrador, E. (2011). Desarrollo de una escala de actitudes hacia redes sociales en selección de personal. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 4(2): 35-40. <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.4203/184>

## ANEXOS

### ANEXO A: Construcción del modelo TICA

Tabla A1: Paso 1-Revisión de fuentes teóricas

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	López, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016
Reclutamiento	Parentalidad	Ofrecer medidas de conciliación entre vida privada y laboral para mujeres y hombres como ventaja empresarial para atraer personal (p.86)	Desarrollo de acciones favorables para que se permita conciliar entre vida laboral y familiar. (p. 2058)			
	Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios (p. 71)	Alta formalización de la descripción de los puestos de trabajo (p. 2060)			
	Reclutamiento estructurado	Romper los estereotipos visualizando las competencias para el desempeño eficaz de los puestos, independientemente de los rasgos personales. Con ello, se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo (p.70)			Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y predeterminados relacionados con el desempeño laboral (p.71)	



**Tabla A1: Paso 1-Revisión de fuentes teóricas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	López, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016
Reclutamiento	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto (p.70)				Se puede aplicar estrategias como visibilizar a ambos géneros, evitando el masculino; neutralizar el género, usando términos colectivos o identificando personas concretas
	Definición no discriminatoria de perfil profesional	Definir los requisitos basándose en los requerimientos académicos y competencias, en lugar de centrarse en rasgos físicos o habilidades que refuerzan los estereotipos (p.70). Elaborar perfiles para puestos en los que no se solicite información discriminatoria como sexo, edad o estado civil (p. 88).		Descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de determinado puesto de trabajo de manera objetiva, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios. (p.3)		
	Comunicación no sexista		Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo. (p. 2058)			

**Tabla A1: Paso 1-Revisión de fuentes teóricas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA		OIT (2016)	López, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016
Reclutamiento	Comunicación corporativa	Comunicación escrita			Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social (p.9)		
		Comunicación oral			Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.		
		Comunicación iconográfica			Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.		Las mujeres deben aparecer como sujetas activas en las imágenes, evitando reforzar los roles tradicionales o estereotipos.
		Difusión de la oferta de empleo		Utilizar canales de reclutamiento formales evitando las "recomendaciones" y centrarse en las habilidades, pues estas recomendaciones generan una discriminación y suele dificultar el ingreso de la mujer al mercado laboral.	Canales de difusión a donde las mujeres (al igual que los hombres) tengan acceso. En casos de subrepresentación, se buscará incentivar la candidatura del sexo subrepresentado.		

**Tabla A1: Paso 1-Revisión de fuentes teóricas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	López, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016
Reclutamiento	Recepción de candidaturas			Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad		
Selección	Evaluación ciega			Realización de la primera criba, pre seleccionando a las personas que cumplen con los criterios necesarios para desempeñar el puesto. [...] La preselección se realizará ciñéndose únicamente a los requisitos definidos en el perfil del puesto (p. 16)	Oculta atributos físicos de los solicitantes de empleo, eliminando nombres, fotos y fechas de nacimiento de los currículums en una primera etapa de reclutamiento (p. 71)	
	Preparación de entrevistas estructuradas	Establecer entrevistas sin prejuicios de género, dar un trato igualitario y que esté dirigido a conocer las habilidades del candidato. Además, se deben establecer preguntas no discriminatorias e irrelevantes.	Alta formalización en la realización de entrevistas estructuradas.	Entrevistas que se estructurarán mediante unas pautas previamente elaboradas por la RRHH y el mando intermedio en cuestión, que eviten las improvisaciones, centrándose las cuestiones en las relacionadas con el desempeño del puesto	Diseñar procesos de selección que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, esto propiciara una evaluación exhaustiva de candidatos mediante el uso de técnicas de entrevista basadas en el comportamiento integradas en el proceso de selección (p. 71)	

**Tabla A1: Paso 1-Revisión de fuentes teóricas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	López, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016
Selección	Panel de selección equitativo	Procurar que las entrevistas las realicen varias personas: que sean al menos dos y de ambos sexos (p.88)			Capacitarse en diversidad y específicamente en sesgos inconscientes dado que si los empleados no entienden cómo funciona el sesgo, es menos probable que lo identifiquen en sí mismos y tomen decisiones justas. Lo anterior deberá complementarse con el desarrollo de capacidades para mitigar el impacto de los prejuicios inconscientes. (p. 72)	
	Transparencia y asignación de responsabilidades	Contar con herramientas más objetivas de evaluación que permitan medir la competencia en función del talento y capacidades independientemente del sexo (p. 88) y se fomenta la transparencia y objetividad de los procesos de gestión del empleo por no estar orientados por criterios basados en estereotipos de género (p. 89)	Se deben establecer mecanismos de decisión, basados únicamente en las características del puesto y en los perfiles de competencias (educación, experiencia y destreza) para desempeñar las tarea. (p. 2060)		<i>Transparencia y asignación de responsabilidades:</i> garantiza que candidatos sean evaluados objetivamente mediante un proceso transparente definiendo claramente los pasos que deben seguir para desarrollar habilidades y la experiencia requerida para crecer en la línea de carrera (p. 71)	

LEYENDA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Comunicando Igualdad (Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables, 2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta

Fuente: OIT (2016); López, Barbosa y Alviz (2014); Asociación Barro (2020); Galarza y Gayoso (2021) y Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016).

Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
RECLUTAMIENTO	Parentalidad	Ofrecer medidas de conciliación entre vida privada y laboral para mujeres y hombres como ventaja empresarial para atraer personal (p.86)	Desarrollo de acciones favorables para que se permita conciliar entre vida laboral y familiar. (p. 2058)				Conciliación vida-trabajo	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como para mujeres como ventaja empresarial para atraer personal	1
	Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios. (p. 71)	Alta formalización de la descripción de los puestos de trabajo (p. 2060)				Manual por competencias	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.	2
	Reclutamiento estructurado	Romper los estereotipos visualizando las competencias para el desempeño eficaz de los puestos, independientemente de los rasgos personales. Con ello, se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo (p.70)			Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y predeterminados relacionados con el desempeño laboral (p.71)		Reclutamiento estructurado	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada.	3

**Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
Reclutamiento	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto (p.70)				Se puede aplicar estrategias como visibilizar a ambos géneros, evitando el masculino; neutralizar el género, usando términos colectivos o identificando personas concretas.	Lenguaje inclusivo	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto	4
	Definición no discriminatoria de perfil profesional	Definir los requisitos basándose en los requerimientos académicos y competencias, en lugar de centrarse en rasgos físicos o habilidades que refuercen los estereotipos (p.70). Elaborar perfiles para puestos en los que no se solicite información discriminatoria como sexo, edad o estado civil (p. 88).		descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de determinado puesto de trabajo de manera objetiva, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios. (p.3)			Perfil profesional	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académicos, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.	5

**Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
Reclutamiento	Comunicación no sexista		Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo. (p. 2058)				Comunicación no sexista	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo.	6
	Comunicación escrita			Es importante impulsar el lenguaje inclusivo, en los términos mencionados anteriormente, de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social (p.9)			Comunicación escrita de la oferta	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.	7
	Comunicación oral			Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.			Comunicación oral de la oferta	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.	8

Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
Reclutamiento	Comunicación iconográfica			Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.		Las mujeres deben aparecer como sujetas activas en las imágenes, evitando reforzar los roles tradicionales o estereotipos.	Comunicación iconográfica de la oferta	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.	9
	Difusión de la oferta de empleo		Utilizar canales de reclutamiento formales evitando las "recomendaciones" y centrarse en las habilidades, pues estas recomendaciones generan una discriminación y suele dificultar el ingreso de la mujer al mercado laboral.	Canales de difusión a donde las mujeres (al igual que los hombres) tengan acceso. En casos de subrepresentación, se buscará incentivar la candidatura del sexo subrepresentado.			Canales de difusión del empleo	Usar canales de difusión formales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado por lo que se debe evitar las recomendaciones.	10
	Recepción de candidaturas			Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad			recepción de candidaturas	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad	11



**Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)**

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
selección	Evaluación ciega			Realización de la primera criba, preseleccionando a las personas que cumplen con los criterios necesarios para desempeñar el puesto. [...] La preselección se realizará citándose únicamente a los requisitos definidos en el perfil del puesto (p. 16).	Ocultar atributos físicos de los solicitantes de empleo, eliminando nombres, fotos y fechas de nacimiento de los currículums en una primera etapa de reclutamiento (p. 71)		Evaluación ciega	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.	1 2
	Preparación de entrevistas estructuradas	Establecer entrevistas sin prejuicios de género, dar un trato igualitario y que esté dirigido a conocer las habilidades del candidato. Además, se deben establecer preguntas no discriminatorias e irrelevantes.	Alta formalización en la realización de entrevistas estructuradas.	Entrevistas que se estructurarán mediante unas pautas previamente elaboradas por la RRHH y el mando intermedio en cuestión, que eviten las improvisaciones, centrándose las cuestiones en las relacionadas con el desempeño del puesto	Diseñar procesos de selección que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, esto propiciara una evaluación exhaustiva de candidatos mediante el uso de técnicas de entrevista basadas en el comportamiento integradas en el proceso de selección (p. 71)		Preparación de entrevistas estructuradas	Diseñar procesos de selección elaborados por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto	1 3

Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)

CATEGORÍA	BUENA PRÁCTICA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)	#
Selección	<b>Panel de selección equitativo</b>	Procurar que las entrevistas las realicen varias personas: que sean al menos dos y de ambos sexos (p.88)			Capacitarse en diversidad y específicamente en sesgos inconscientes dado que si los empleados no entienden cómo funciona el sesgo, es menos probable que lo identifiquen en sí mismos y tomen decisiones justas. Lo anterior deberá complementarse con el desarrollo de capacidades para mitigar el impacto de los prejuicios inconscientes. (p. 72)		<b>Panel de selección equitativo</b>	El equipo encargado de las entrevistas debe estar compuesto por un número equitativo de personas (al menos dos de ambos sexos) y deberá contar con un entrenamiento relacionado a diversidad y sesgos inconscientes relacionados al género,	14
	<b>Transparencia y asignación de responsabilidades</b>	Contar con herramientas más objetivas de evaluación que permitan medir las competencias en función del talento y capacidades independientemente del sexo (p. 88) y se fomenta la transparencia y objetividad de los procesos de gestión del empleo por no estar orientados por criterios basados en estereotipos de género (p. 89)	Se deben establecer mecanismos de decisión, basados únicamente en las características del puesto y en los perfiles de competencias (educación, experiencia y destreza) para desempeñar las tareas. (p. 2060)		Garantiza que candidatos sean evaluados objetivamente mediante un proceso transparente definiendo claramente los pasos que deben seguir para desarrollar habilidades y la experiencia requerida para crecer en la línea de carrera (p, 71)		<b>Mecanismos de decisión</b>	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en la característica del puesto y perfiles.	15

**Tabla A2: Paso 2-Consenso de buenas prácticas (continuación)**

LEYENDA	OIT (2016)	Lopez, Barbosa y Alviz (2014)	Asociación Barro (2020)	Galarza y Gayoso (2021)	Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)	Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta	Denominación y descripción propia para el consenso de buenas prácticas

Fuente: OIT (2016); López, Barbosa y Alviz (2014); Asociación Barro (2020); Galarza y Gayoso (2021) y Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016).



**Tabla A3: Paso 3-Validación con expertos teóricos y prácticos**

<b>Validación con expertos</b>		
<b>Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta</b>	<b>Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)</b>	<b>#</b>
<b>Conciliación vida-trabajo</b>	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como para mujeres como ventaja empresarial para atraer personal	<b>1</b>
<b>Manual por competencias</b>	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.	<b>2</b>
<b>Reclutamiento estructurado</b>	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada.	<b>3</b>
<b>Lenguaje inclusivo</b>	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto	<b>4</b>
<b>Perfil profesional</b>	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académicos, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.	<b>5</b>
<b>Comunicación no sexista</b>	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública [...] no transmita estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional con lenguaje inclusivo.	<b>6</b>
<b>Comunicación escrita de la oferta</b>	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.	<b>7</b>
<b>Comunicación oral de la oferta</b>	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.	<b>8</b>
<b>Comunicación iconográfica de la oferta</b>	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.	<b>9</b>
<b>Canales de difusión del empleo</b>	Usar canales de difusión formales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado.	<b>10</b>
<b>Recepción de candidaturas</b>	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que, además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad	<b>11</b>
<b>Evaluación ciega</b>	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.	<b>12</b>
<b>Preparación de entrevistas estructuradas</b>	Diseñar procesos de selección elaboradas por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto	<b>13</b>
<b>Mecanismos de decisión</b>	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en las características del puesto y perfiles.	<b>14</b>

LEYENDA	
Denominación y descripción de buenas prácticas validadas con expertos	

**Tabla A4: Paso 4 - Listado de prácticas final para el modelo TICA**

<b>Consenso con modificaciones de expertos</b>		
<b>Denominación propia a partir de la buena práctica propuesta</b>	<b>Descripción práctica de buenas prácticas con enfoque de género (Adaptación propia)</b>	<b>#</b>
<b>Conciliación vida-trabajo</b>	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para mujeres como para hombres como ventaja empresarial para atraer personal	<b>1</b>
<b>Manual por competencias</b>	Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios	<b>2</b>
<b>Reclutamiento estructurado</b>	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad.	<b>3</b>
<b>Lenguaje inclusivo</b>	Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto	<b>4</b>
<b>Perfil profesional</b>	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académica, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.	<b>5</b>
<b>Comunicación no sexista</b>	Se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública [...] no transmita estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional con lenguaje inclusivo.	<b>6</b>
<b>Comunicación escrita de la oferta</b>	Es importante impulsar el lenguaje inclusivo de forma externa, para promover y proyectar la igualdad de oportunidades como valor no solo corporativo, sino social.	<b>7</b>
<b>Comunicación oral de la oferta</b>	Promulgar el valor de la igualdad evitando emitir juicios de valor que puedan condicionar o perjudicar en la forma de preconcebir a una persona; ya que mensajes discriminatorios o estereotipadores pueden afectar a los grupos de interés.	<b>8</b>
<b>Comunicación iconográfica de la oferta</b>	Elección adecuada de las imágenes que se exponen, evitando referenciar roles o estereotipos. Además de representar situaciones de trabajo donde haya hombres y mujeres.	<b>9</b>
<b>Canales de difusión del empleo</b>	Usar canales de difusión formales y oficiales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado.	<b>10</b>
<b>Recepción de candidaturas</b>	Se tendrán en cuenta los currículos de los candidatos o candidatas acordes con el perfil requerido, que hayan sido almacenados de otros procesos anteriores de selección, y que además, ostenten dentro de la entidad la condición de subrepresentatividad	<b>11</b>
<b>Perfil ciego</b>	Realizar una primera preselección con las personas que cumplan con el perfil, ocultando atributos físicos, nombres y fotos.	<b>12</b>
<b>Preparación de entrevistas estructuradas</b>	Diseñar procesos de selección elaboradas por la dirección y el mando intermedio que reduzcan sesgos a través de entrevistas estructuradas, evitando prejuicios de género y con un trato igualitario, centrándose en lo relacionado al desempeño del puesto	<b>13</b>
<b>Mecanismos de decisión</b>	Garantizar la transparencia en el ingreso a las personas mejor preparadas gracias a evaluaciones con criterios objetivos basados en las características del puesto y perfiles.	<b>14</b>

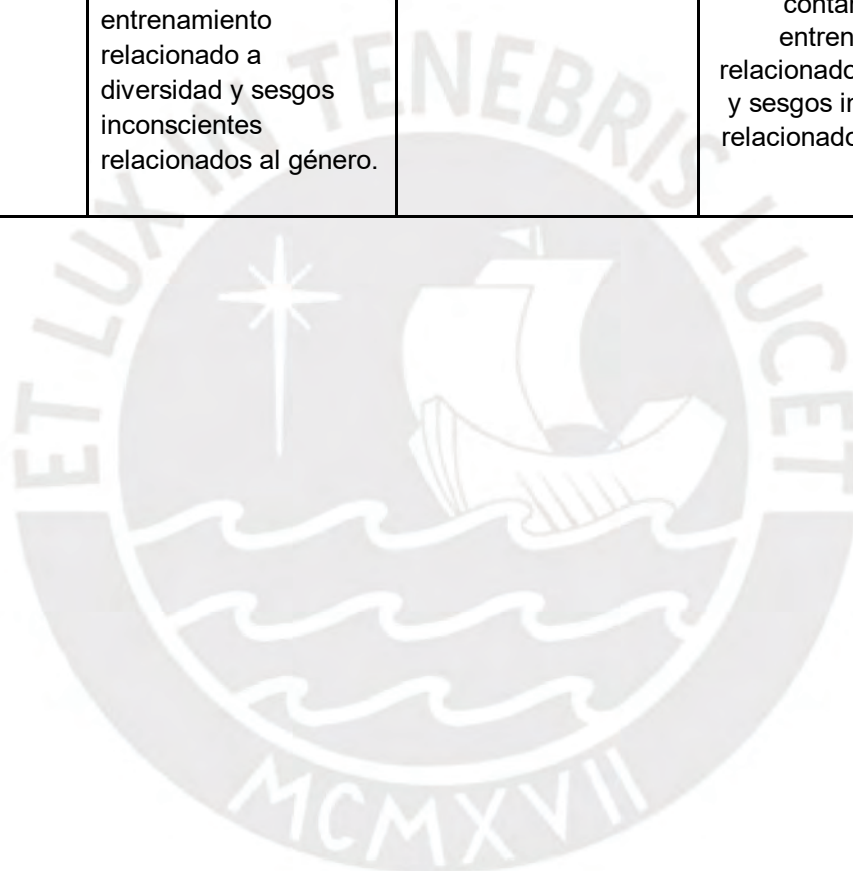
## ANEXO B: Tabla con modificaciones de buenas prácticas

Tabla B1: Modificación con validación de expertas

N°	Buena práctica a modificar	Definición	Recomendaciones de las expertas	
			Irene Vera	Isabel Córdova
1	<b>Conciliación vida - trabajo</b>	Ofrecer medidas de conciliación entre la vida personal y laboral tanto para hombres como para mujeres como ventaja empresarial para atraer personal	Cambiar el orden de la frase. Debería decir: "(...) tanto para mujeres como para hombres"	
3	<b>Reclutamiento estructurado</b>	Asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y objetivos promoviendo la igualdad y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada.		Eliminar de la definición la frase "y garantizando el ingreso de la persona mejor preparada"
5	<b>Perfil profesional</b>	Definir el puesto basado en requerimientos básicos de formación académicos, experiencia y competencias necesarias para el puesto evitando elaborar perfiles con información discriminatoria e innecesaria.	Eliminar la palabra "básicos" de la definición	
10	<b>Canales de difusión del empleo</b>	Usar canales de difusión formales al cual tenga acceso tanto hombres como mujeres, incentivando las candidaturas del sexo subrepresentado.		Debería decir: "Usar canales de difusión formales y oficiales (...)"
12	<b>Evaluación ciega</b>			El nombre debería ser "perfil ciego".

**Tabla B1: Modificación con validación de expertas (Continuación)**

N°	Buena práctica a modificar	Definición	Recomendaciones de las expertas	
			Irene Vera	Isabel Córdova
14	<b>Panel de selección equitativo</b>	El equipo encargado de las entrevistas debe estar compuesto por un número equitativo de personas (al menos dos de ambos sexos) y deberá contar con un entrenamiento relacionado a diversidad y sesgos inconscientes relacionados al género.		Debería decir “generar un compromiso en la persona responsable del proceso de selección, que haya una equidad sin sesgos en el proceso” en lugar de “deberá contar con un entrenamiento relacionado a diversidad y sesgos inconscientes relacionados al género”.



## **ANEXO C: Lineamientos, leyes nacionales e internacionales**

Como se mencionó con anterioridad, la diversidad busca reconocer la variedad y fomentar la igualdad entre los distintos miembros de una organización. Ahora bien, esto no parte únicamente de las empresas, sino que, también parte de normativas generales que imparte cada país; es así que en este apartado revisaremos dichos lineamientos.

### **Lineamientos y leyes internacionales**

#### **Lineamiento de la OEA**

La Organización de los Estados Americanos – OEA (2013), fundada con el objetivo de luchar por los derechos civiles y políticos de la mujer en el Continente, busca que tanto hombres como mujeres participen en condiciones de igualdad en todos los ámbitos de la vida social. Con ese fin, dictaron normas en favor de los derechos de la mujer, tales como: Las Convenciones Interamericanas sobre Nacionalidad de la Mujer (Uruguay, 1933), la Concesión de los Derechos Políticos a la Mujer (Colombia, 1948), la Concesión de los Derechos Civiles a la Mujer (Colombia, 1948), la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, y la Convención de Belém do Pará (Brasil, 1994). Por ello, se alienta a los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos a crear políticas públicas, estrategias u otras formas de abordar la situación, las cuales deben estar dirigidas a promover los derechos de la mujer y la igualdad de género; promover la participación plena e igualitaria de la mujer en todos los aspectos del desarrollo económico, social, político y cultural, entre otros.

En adición a ello, acorde a esta entidad, en el artículo 6 de la convención de Belém do Pará se estipula que la mujer debe ser valorada y educada libre de estereotipos de comportamiento y prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación (OEA, 1994). Además, existen objetivos internacionales, mejor conocidos como objetivos de desarrollo sostenible (ODS), bajo los cuales deben guiarse los distintos países para lograr las metas establecidas. La principal meta para esta investigación es la ODS 5, la cual de acuerdo a la Organización de Naciones Unidas (ONU) (s/f) busca lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

#### **Leyes relacionadas en países de la región**

En América Latina se ha buscado desarrollar más leyes que busquen la igualdad de género en distintos ámbitos de la vida de la mujer; en este apartado se mencionarán aquellas que se relacionan al ámbito laboral. Posteriormente, se señalará las leyes que se han desarrollado en países fronterizos al nuestro para tomarlo como referencia e identificar cuán avanzados o atrasados estamos en el tema (ver anexo L, tabla L2).



En el caso de Ecuador, según el Registro Oficial Órgano del gobierno del Ecuador, en el artículo 11.2 de su Constitución (1830) indica que nadie puede ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, entre otras razones. Por otro lado, y centrándonos en las mujeres, el Estado debe garantizarles la igualdad de acceso al empleo, formación y promoción laboral y profesional, remuneración equitativa y a la iniciativa de trabajo autónomo. Asimismo, se han diseñado leyes con artículos que incluyen especificaciones respecto al rechazo del acoso laboral.

En Chile se han identificado dos leyes con relación a lo laboral para hombres y mujeres, las cuales están a cargo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo. Por un lado, se tiene la Ley-20005 (2005) que dentro de su artículo 2, señala que las relaciones laborales deben fundarse con un trato de dignidad hacia la persona y que cualquier tipo de acoso sexual que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades de empleo debe ser rechazado. Respecto a las sanciones, el artículo 211-b menciona que, recibida la denuncia, el empleador debe adoptar las medidas de resguardo necesarias, además de hacer investigaciones internas sobre los hechos. Por otro lado, la Ley 20.607 (2012), señala que el acoso laboral es entendido como cualquier conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o uno o más trabajadores hacia cualquiera de los empleados, que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

Respecto a Colombia, se encontraron dos leyes relacionadas con el ámbito laboral. La primera de ellas es la ley 1496 (2011), esta busca:

Garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral. (p. 1)

Dentro de sus artículos, se señala que, tanto trabajadores como trabajadoras tienen la misma protección y garantías, y no se debe permitir una discriminación directa o indirecta en materia de retribución laboral por razón de género o sexo. Además, proponen factores para la valoración salarial, como, por ejemplo, la naturaleza de la actividad, acceso a medios de formación profesional, condiciones en la admisión en el empleo, condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación con objeto de eliminar cualquier discriminación, entre otros. Asimismo, dentro del artículo 5 señala que las empresas del sector público y privado tienen obligación de registrar el perfil y asignación de cargos por

sexo, funciones, remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual. Y finalmente en el artículo 143 se menciona que un trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia iguales, debe corresponder un salario igualitario sin diferencias por edad, género, sexo, nacionalidad, raza, religión, etc. Esta ley es dirigida por el Ministerio de Trabajo y mediante la autoridad que delegue se aplicarán las sanciones correspondientes en caso de violarla.

Por otro lado, está la ley 823 (2003), emitida por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República; busca garantizar la equidad e igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito público y privado, considerada parte inalienable, imprescriptible e indivisible de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Para lograrlo, el gobierno debe realizar un plan que busque promover y garantizar a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales, entre otros; así como eliminar los obstáculos que impidan a las mujeres el acceso a los bienes que sustentan el desarrollo democrático y pluricultural de la Nación. Dentro del artículo 4, se señala que se deben promover indicadores de género en la producción de estadísticas de organismos tanto públicos como privados, mientras que en el artículo 5, se busca desarrollar acciones y programas que aseguren la no discriminación en el trabajo y la aplicación del salario igualitario para un trabajo de igual valor. Asimismo, se debe informar y sensibilizar a la sociedad y a las mujeres sobre las oportunidades en los distintos sectores productivos del país, sus derechos laborales y económicos y los mecanismos de protección de los mismos.

En el caso de Argentina, se tiene a la Ley 23.179 (1985), Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer, la cual es promovida por el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad. En el artículo 2° de esta, se condena todo tipo de discriminación contra la mujer, en todas sus formas y en el artículo 3° se menciona que se debe asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones que los varones. En consecuencia, en el artículo 11° de la misma, se señala que Los Estados Parte adoptarán medidas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo con el fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos, principalmente el derecho al trabajo, mismas oportunidades de empleo, elegir libremente su profesión, ascenso, derecho igual a la remuneración, entre otros.

### **Leyes nacionales**

En el caso de Perú, la Ley de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, N. 28893 (2007) la cual define la discriminación como cualquier distinción, exclusión o

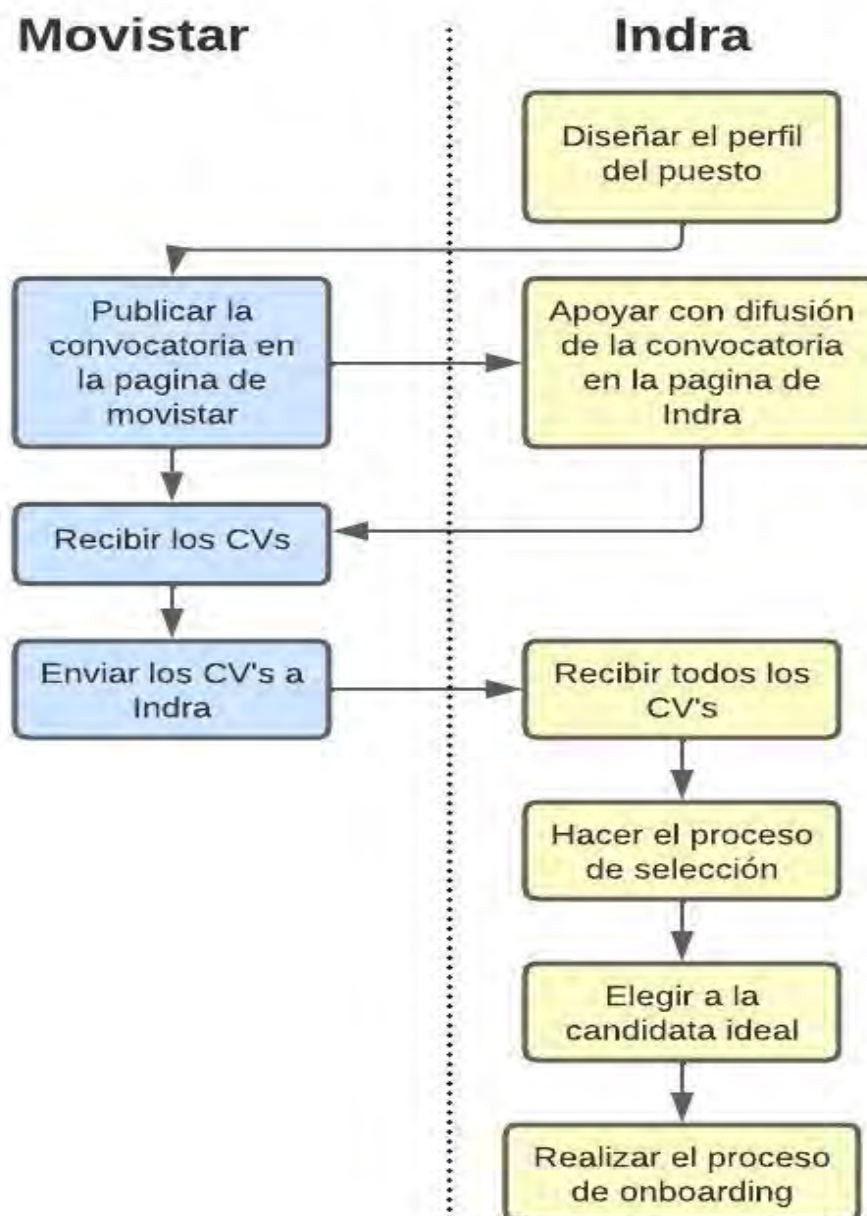
restricción, basada en el sexo, que tenga por objeto menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos de las personas, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad entre la mujer y el hombre. En línea con lo anteriormente mencionado, se aprobó la Ley N° 30709 que “prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo” (El Peruano, 2017, párr. 1). En ese sentido, se puede entender que, a nivel legislativo, tanto hombres como mujeres pueden ejercer el mismo puesto con una remuneración igualitaria, adicionalmente, esta ley busca también poder capacitar a todos sus trabajadores para que se garantice la igualdad entre ambos sexos.

Con lo revisado en las leyes de distintos países, se puede ver que las más articuladas son las colombianas, esto, debido a que no se limitan a proponer una ley y condenar aquellas acciones que no resulten en beneficio de las mujeres; sino que lo complementan con recomendaciones y exigencias que todo tipo de organización debe poner en práctica para poder ayudar a la igualdad de género en el ámbito laboral de su país.



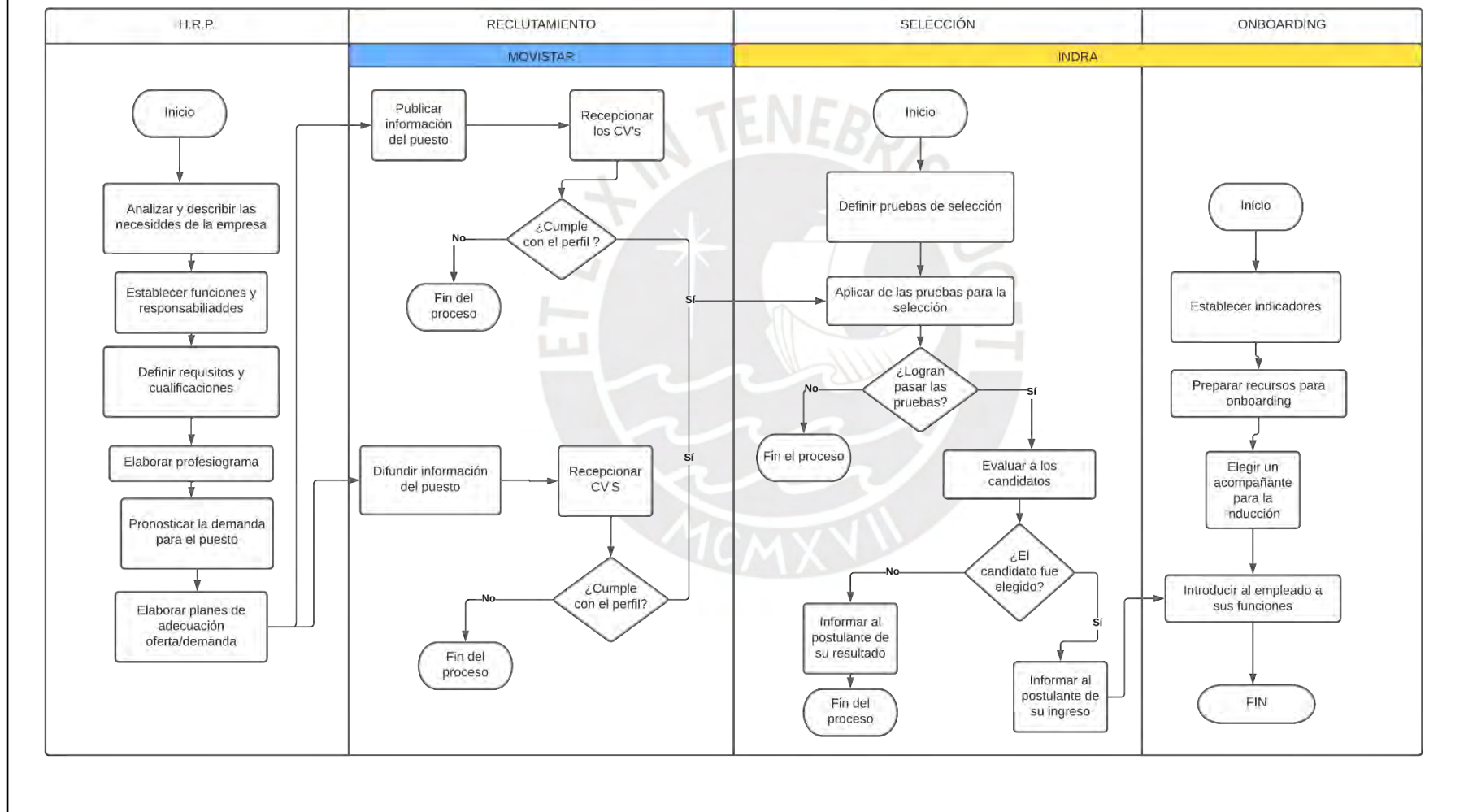
## ANEXO D: Designación de actividades de Movistar e Indra

Figura D1: Actividades compartidas Movistar-Indra



## ANEXO E: Flujograma del proceso que siguen las postulantes previas a ser contratadas para el área de FLM

Figura E1: Flujograma del proceso de postulación



## ANEXO F: Matriz de consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
<p><b>Objetivo general:</b>                      Analizar las oportunidades de mejora que se pueden aplicar en los procesos de reclutamiento y selección para lograr la meta que tiene el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023.</p>	<p><b>Pregunta general:</b>                      ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que se podrían aplicar al proceso de reclutamiento y selección en el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red para llegar a la meta del periodo 2022-2023?</p>	<p>- <b>Enfoque:</b> Cualitativo                      - <b>Alcance:</b> Descriptivo                      - <b>Herramientas de recolección:</b> Revisión de fuentes secundarias y entrevistas                      - <b>Muestra:</b> No se cuenta con una muestra al ser un enfoque netamente cualitativo.                      - <b>Técnicas de análisis de la información:</b> Análisis de contenido.</p> <p><b>Limitaciones:</b>                      - Escasas fuentes académicas relacionadas con procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género                      - Carencia de modelos metodológicos de identificación sobre procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género.</p>	<p>- Revisión de fuentes secundarias                      - Entrevistas</p>		<p>- Buenas prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género</p>	

**Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
<p><b>Objetivo específico 1:</b> Identificar las buenas prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género en las empresas del Perú</p>	<p>¿Cuáles son las buenas prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género en empresas en el Perú?</p>	<p>CUALITATIVA</p>	<p>Revisión documentaria</p>	<p>i) OIT (2016)                      ii) Asociación Barro (2020)                      iii) López, Barboza y Alviz (2014)                      iv) Galarza y Gayoso (2021)                      v) Ministerio de la mujer y poblaciones Vulnerables (2016)</p>	<p>Buenas prácticas en procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciliación vida-trabajo</li> <li>2. Manual por competencias</li> <li>3. Reclutamiento estructurado</li> <li>4. Lenguaje inclusivo</li> <li>5. Perfil profesional</li> <li>6. Comunicación no sexista</li> <li>7. Comunicación escrita de la oferta</li> <li>8. Comunicación oral de la oferta</li> <li>9. Comunicación iconográfica de la oferta</li> <li>10. Canales de difusión del empleo</li> <li>11. Recepción de candidaturas</li> <li>12. Evaluación ciega</li> <li>13. Preparación de entrevistas estructuradas</li> <li>14. Panel de selección equitativo</li> <li>15. Mecanismos de decisión</li> </ol>	<p>Revisión documentaria</p>

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
			Entrevistas (semiestructuradas/p. de conocimiento) de validación	<b>Expertos académicos</b> 1. Irene Vera (Docente de la Pontificia Católica del Perú)		<p><b>Preguntas iniciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entiende por proceso de reclutamiento y selección?, y ¿Por qué es importante realizar un proceso de reclutamiento y selección?</li> </ul> <p>Ahora nos gustaría que nos comente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entiende por proceso de reclutamiento y selección con enfoque de género?, y ¿Considera que es importante aplicar este enfoque para las organizaciones?</li> </ul> <p><b>Preguntas de validación para cada una de las buenas prácticas identificadas con expertos académicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que esta es una buena práctica que se aplica en procesos de reclutamiento y selección en enfoque de género?</li> <li>- ¿Por qué?</li> </ul> <p>-Opcional: En caso de que no aplique, ¿Considera que es una práctica que se debería aplicar?</p>



Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variab les	Elementos
			Entrevistas (semiestructuradas/p. de conocimiento) de validación práctica	<p><b>Especialistas en procesos de reclutamiento y selección en el sector STEM:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isabel Córdova (Coordinadora del área de reclutamiento-Globant)</li> <li>2. Jessica Bravo (Asistente del área de gestión humana-CSTI Corp)</li> <li>3. Johana Andrea (Consultora de reclutamiento-LAP)</li> <li>4. María Polo (Consultora Independiente)</li> </ol>		<p><b>Preguntas iniciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué entiende por proceso de reclutamiento y selección?, y ¿Por qué es importante realizar un proceso de reclutamiento y selección?</li> <li>-Ahora nos gustaría que nos comente ¿Qué entiende por proceso de reclutamiento y selección con enfoque de género?, y ¿Considera que es importante aplicar este enfoque para las organizaciones?</li> <li>-Según nos comentaste hace un momento, tienes años trabajando en una empresa del sector STEM y es por ello que queríamos saber si:</li> <li>- ¿En algún momento ha realizado un proceso de reclutamiento y selección con enfoque de género?</li> <li>- ¿Considera que hay diferencias entre procesos de reclutamiento y selección con enfoque de género en comparación con procesos “tradicionales”?</li> <li>-Desde su experiencia y tiempo en el sector, ¿Considera que es difícil captar talento femenino?</li> </ul> <p><b>Preguntas de validación para cada una de las buenas prácticas identificadas con expertos que trabajan en el sector STEM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera que esta es una buena práctica que se aplica en procesos de reclutamiento y selección en enfoque de género en el sector STEM? ¿Por qué? Desde su experiencia: Considera que las prácticas que mencionó que no se aplican, ¿se deberían aplicar? ¿Por qué?</li> </ul>

**Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
<b>Objetivo específico 2:</b> Describir el proceso de reclutamiento y selección para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.	¿Cuál es la ejecución del proceso de reclutamiento y selección para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red durante el periodo 2022-2023?	CUALITATIVA	<b>Entrevista</b> (semiestructurada/p. de conocimiento) de consulta al área encargada de reclutamiento de Movistar	Encargadas para MER y FLM por parte de Telefónica: - Rocío Villanueva Ejecutiva sénior de sostenibilidad (telefónica Hispanoamérica)-área de sostenibilidad (Telefónica Perú) - Karina Díaz (Gerente de mantenimiento y facilites) - Ximena Gil (Jefa de asuntos públicos y sostenibilidad)	<b>1. Reclutamiento:</b> 1.1 Definir requerimientos 1.2 Atraer candidatos 1.3 Tamizar aplicación al puesto 1.4 Buenas prácticas con enfoque de género para reclutamiento (Modelo TICA)  <b>2. Selección:</b> 2.1 Entrevistas 2.2 Pruebas de selección 2.3 Buenas prácticas con enfoque de género para selección (Modelo TICA)  <b>3. Diversidad:</b> 3.1 Brecha de género	<b>Preguntas sobre el proceso de reclutamiento:</b> - ¿Ha habido algún cambio en el proceso de reclutamiento que llevan a cabo desde su inicio hasta ahora? - ¿Realizaron un análisis del puesto antes de definirlo?, ¿Cómo lo hicieron? - ¿Realizaron una revisión previa de la descripción del puesto con algún líder o persona a cargo antes de lanzar el área? - ¿Cómo identificaron cuales eran las especificaciones del puesto?, ¿Consideran que el perfil es acorde con el talento que hay en nuestro país actualmente? - ¿Cómo realizaron la definición del perfil? - ¿Cuáles son los canales de difusión que utilizan para atraer mujeres? - ¿Han realizado algún proceso de reclutamiento interno para atraer mujeres a esta área alguna vez? - ¿Realizan un primer filtrado de perfiles antes de enviarlos a INDRA? ¿Qué aspectos suelen tomar en cuenta?  <b>Preguntas sobre Modelo TICA:</b> Se presentarán un listado de buenas prácticas correspondientes al modelo TICA para identificar si se aplican o no en los procesos de reclutamiento y selección llevado a cabo por Movistar.
			<b>Entrevista grupal</b>	Encargadas de la parte de comunicaciones para MER: - Lorena Salhuana (Encargada de la comunicación externa-gerencia de comunicación y Asuntos públicos) - Caterina Larrabior (Encargada de la comunicación de redes-gerencia de comunicaciones de marketing y contenidos)		

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
			<p><b>Entrevista</b> (semiestructurada/p. de conocimiento) de consulta al área encargada de selección de Indra.</p>	<p>Encargados del programa área de infraestructura y mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- María Fernanda O. (Analista de gestión del talento humano)</li> <li>- Rebeca Pérez (Antigua Ex asistente de reclutamiento y selección)</li> </ul>		<p><b>Preguntas sobre el proceso de selección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luego de recibir los CVS enviados por Movistar, ¿realizan un filtro o verificación antes de contactar a las postulantes?</li> <li>- ¿Realizan pruebas de selección?, ¿Cuáles son las pruebas de selección que aplican?</li> <li>- ¿Cómo definen o seleccionan a los encargados de realizar las pruebas?</li> <li>- ¿Cómo definen o seleccionan a los encargados de realizar las entrevistas?</li> <li>- ¿Cuáles son los criterios de evaluación que utilizan para elegir a la candidata final?</li> </ul> <p>¿Consideran que los perfiles enviados por movistar son sobrecalificados al puesto o no?</p> <p><b>Preguntas sobre Modelo TICA:</b></p> <p>Se presentarán un listado de buenas prácticas correspondientes al modelo TICA para identificar si se aplican o no en los procesos de reclutamiento y selección llevado a cabo por Movistar.</p>

**Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
<p><b>Objetivo específico 3:</b> Analizar la experiencia de las mujeres que han formado parte de los procesos de reclutamiento y selección para el área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.</p>	<p>¿Cómo fue la experiencia de las mujeres que han participado en el proceso de reclutamiento y selección del área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red?</p>	<p>CUALITATIVA</p>	<p>Entrevista (semiestructurada/ preg. sensitivas) para conocer y entender la experiencia de las mujeres contratadas que han formado parte del proceso de reclutamiento y selección en área de informática y mantenimiento</p>	<p>Trabajadoras del área de infraestructura y mantenimiento ingresadas entre el año 2022 y 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lily Cáceres</li> <li>- Karina Mamani</li> <li>- Allison Velásquez</li> <li>-Flor Quispe</li> </ul>	<p><b>1. Reclutamiento:</b></p> <p>1.1 Definir requerimientos</p> <p>1.2 Atraer candidatos</p> <p>1.3 Tamizar aplicación del puesto</p> <p>1.4 Buenas prácticas con enfoque de género para reclutamiento (Modelo TICA)</p> <p><b>2. Selección:</b></p> <p>2.1 Entrevistas</p> <p>2.2 Pruebas de selección</p> <p>2.3 Buenas prácticas con enfoque de género para selección (Modelo TICA)</p> <p><b>3. Diversidad:</b></p> <p>3.1 Brecha de género</p>	<p><b>Preguntas sobre reclutamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se enteraron del programa?</li> <li>- ¿Cuál fue el proceso de reclutamiento que pasaste antes de ingresar al programa?</li> </ul> <p><b>Preguntas sobre selección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica Conciliación vida-trabajo? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica lenguaje inclusivo? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica perfil profesional? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica comunicación no sexista? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica comunicación escrita de la oferta? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica comunicación oral de la oferta? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica comunicación iconográfica de la oferta? ¿Por qué?</li> <li>¿Identificaste o sentiste la buena práctica canales de difusión del empleo? ¿Por qué? ¿Identificaste o sentiste la buena práctica entrevista estructurada? ¿Por qué?</li> </ul>

**Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del instrumento	Variables	Elementos
<p><b>Objetivo específico 4:</b>                      Analizar las brechas entre las buenas prácticas validadas, el diseño de los procesos de reclutamiento y selección y la experiencia de las trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento de Mujeres en Red.</p>	<p>¿Cuál es la relación entre las buenas prácticas validadas, el diseño de los procesos de reclutamiento y selección y la experiencia de las trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento?</p>	<p>CUALITATIVA</p>	<p>Triangulación</p>	<p><b>Información recopilada anteriormente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expertos teóricos (1 experta entrevistada)</li> <li>2. Expertos prácticos (4 expertas prácticas)</li> <li>3. Encargados del proceso de reclutamiento en Telefónica (5 personas)</li> <li>4. Encargados del proceso de selección en Indra (2 personas)</li> <li>5. Trabajadoras del área de Infraestructura y Mantenimiento (4 trabajadoras)</li> </ol>	<p>Respuestas obtenidas anteriormente relacionadas, las cuales fueron enfocadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reclutamiento</li> <li>-Selección</li> <li>-Buenas prácticas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la grabación de la entrevista</li> <li>2. Revisión de las transcripciones</li> <li>3. Revisión de la codificación</li> </ol>

# ANEXO G: Matriz de resumen-codificación Indra-Movistar

Tabla G1: Matriz de resumen de codificación Indra-Movistar

Categoría		RECLUTAMIENTO															
sub categoría	Definir requerimientos		Atraer candidatos		Tamizar aplicación del puesto	Buenas prácticas con enfoque de género para reclutamiento											
Código	Planificación del perfil (y funciones) para el puesto	Establecer el perfil (y funciones) para el puesto	Planificación del reclutamiento externo	reclutamiento externo	Recepción y filtrado de CV's	Conciliación vida-trabajo	Manual por competencias	Reclutamiento estructurado	Lenguaje inclusivo	Perfil profesional	Comunicación no sexista	Comunicación escrita de la oferta	Comunicación oral de la oferta	Comunicación iconográfica de la oferta	Canales de difusión del empleo	Recepción de candidaturas	
HALLAZGOS MOVISTAR	<p>Karina definió los requerimientos para el servicio que necesitaba recibir por parte de Indra, pero también apoyó a esta contrata en la elaboración del perfil; sin embargo, desconoce si Indra tiene un manual de competencias. Una vez que eso estaba listo, Movistar compartió los requerimientos a diversos institutos y universidades; pero solo aceptaban egresadas. Por otro lado, Rocío es quien comparte el perfil con el área de comunicaciones, pero dicha área no sabe quién elabora el perfil</p>	<p>El perfil lo construye Indra, este es compartido por Rocío a equipo de comunicaciones quienes usan esta información para crear una pieza comunicacional o nota de prensa para colocar las aptitudes que se necesitan para el puesto. Inicialmente, se requerían 3 puestos, pero al tener cubierto técnica residente, ahora se enfocan en 2 para los cuales están aceptando tanto egresadas como estudiantes de últimos ciclos que tengan disponibilidad</p>	<p>El equipo de Movistar participa el planeamiento de la convocatoria y actualmente están centrados en FLM, por lo se genera una convocatoria y selección porque se necesita tener un pool de mujeres. Estas convocatorias no deben ser discriminatorias, por ello promueven que contengan enfoque de género y tengan un trato justo. Movistar apoya con diversas formas de difusión y se ha tenido gran apoyo del área de comunicaciones y RRHH. Una de las formas de reclutamiento son charlas donde participan tanto Indra como Movistar, pero no todas las convocatorias son realizadas en todas las redes ya que no se necesita que todas sean masivas</p>	<p>La convocatoria fue inicialmente en Lima, pero se extendió a otras regiones dependiendo de los puestos disponibles. Movistar apoya en difundir estas convocatorias en diferentes canales bajo el sello de Mujeres en Red. También para esto se hace uso de videos que logren contactar a más mujeres y esto lo revisan semanalmente porque el proyecto crece y por ende también los recursos por lo que se coordina en cuánto tiempo salen las publicaciones. Los testimoniales también se usan para comunicar que hay convocatorias segmentando el grupo de interés</p>	<p>El área de sostenibilidad hace charlas en institutos, luego reciben los CV's de las alumnas, pero antes de compartirlo con RRHH de Indra, realizan un primer filtro básico, en las primeras convocatorias se recibieron varios CV's pero no todos cumplían con el perfil. El CV también llega al área de comunicaciones por medio de un formulario el cual es enviado a Rocío, quien pertenece a sostenibilidad y luego se envía los equipos internos</p>	<p>Movistar recibe informes de Indra con relación al estatus de las mujeres y su situación en el desarrollo de actividades y en general con su desempeño; sin embargo, el tema de turnos, horarios y similares lo manejan de manera interna, por lo que no tienen conocimiento de ello.</p>						<p>Cuentan con unos lineamientos relacionados con la marca que deben respetar y bajo los cuales deben ejercer su comunicación inclusiva, por lo que no es que se busque no ser sexista o emitir un mensaje para este caso en particular, sino tanto en Movistar como en telefónica en su totalidad, es por ello que siempre se busca promover la inclusión y equidad de género</p>	<p>Se hizo un cambio disruptivo a nivel de comunicación porque este programa era una novedad y agregado que el servicio técnico está compuesto por hombres en su mayoría, era difícil lograr conseguir postulaciones</p>	<p>El equipo de sostenibilidad de Movistar se encargaba de realizar el speech que iba en la línea de reflejar que tanto ellas como su empresa colaboradora estaban buscando mujeres para el puesto de técnica disponible y sus distintas funciones. Agregado a ello, tanto las personas que participan de las visitas a colegios como las personas del área de comunicaciones manejan el mismo speech sea para comunicar algo o realizar la convocatoria.</p>	<p>Hubo un cambio a nivel de comunicación, pasando de usar imágenes de hombres o referenciando que se necesitan técnicos al uso de imágenes tanto de hombres como de mujeres para motivarlas a postular y que se ponga explícitamente TÉCNICOS y TÉCNICAS. Además, se mostraron líneas gráficas de comunicación inclusiva, no solo para Indra sino también para el resto de las contratas. Por otro lado, el uso de imágenes motiva a las mujeres porque transmite la experiencia y justamente es por ese motivo que se utilizan imágenes de las técnicas del programa principalmente para hablar del proyecto, dejando de lado el uso de imágenes genéricas</p>	<p>Se ha realizado difusión externa por Facebook e Instagram con pautas de manera segmentada a mujeres en ciertas localidades, lo que ha generado que tengan un índice alto de recepción de CV's; sin embargo, tratan de entender cómo se mueve la información porque lo que funciona en una, puede no funcionar en otra zona. Agregado a ello, se contacta con institutos o universidades para aprovechar las bolsas de trabajo con las que cuentan y puedan enviar la oferta mediante mails internos. Por otro lado, también se ha realizado de manera interna en algunas ocasiones bajo la idea de invitar a que los mismos trabajadores compartan la información con otras mujeres invitándolas a participar.</p>	<p>1- Para una mejor información con relación a los perfiles, ambas empresas tienen compartido un Drive con CV's que se reciben, el cual se va actualizando según cada convocatoria o según los currículos que llegan mediante redes sociales, los cuales son enviados a Rocío, del área de sostenibilidad.</p>

Tabla G1: Matriz de resumen de codificación Indra-Movistar (continuación)

Categoría		RECLUTAMIENTO														
sub categoría	Definir requerimientos		Atraer candidatos		Tamizar aplicación del puesto	Buenas prácticas con enfoque de género para reclutamiento										
Código	Planificación del perfil (y funciones) para el puesto	Establecer el perfil (y funciones) para el puesto	Planificación del reclutamiento externo	reclutamiento externo	Recepción y filtrado de CV's	Conciliación vida-trabajo	Manual por competencias	Reclutamiento estructurado	Lenguaje inclusivo	Perfil profesional	Comunicación no sexista	Comunicación escrita de la oferta	Comunicación oral de la oferta	Comunicación iconográfica de la oferta	Canales de difusión del empleo	Recepción de candidaturas
HALLAZGOS INDRA	La definición del perfil se realizó con el jefe de operaciones, donde finalmente se establecieron 2 perfiles que son de técnico residente y multifunción, los cuales se han mantenido por mucho tiempo pero solo varía el salario	El descriptivo contiene las capacidades técnicas, conocimiento y experiencia que se viene manejando desde que son Techcom pero también las habilidades blandas las cuales son evaluadas por el equipo de RRHH y si aparecía una nueva interesante analizaban si flexibilizar el perfil. Cabe resaltar que los perfiles de técnico multifunción, quien va a campo y técnico residente, quien va a oficina, ni han cambiado.	Inicialmente no se contemplaba hacer convocatorias en universidades ni institutos, pero Movistar lo planteó y se comenzó a compartir información con dichas entidades, la cual era compartida con las alumnas y ellas enviaban sus CV's si es que cumplían con el perfil.	Las publicaciones con los requisitos no se podían difundir, pero enviaron un equipo de Colombia para que ayuden con ello, pero dentro de las publicaciones actuales no se define que son para mujeres, de hecho se apoyan de Movistar para buscar los perfiles y en ciertos casos realizan hunting para encontrar a quien calce con el perfil y se pregunta por su disponibilidad, interés y demás. Lo que ha funcionado es propagar las convocatorias de boca a boca. Por otro lado, al manejar un proceso burocrático, los testimoniales no se podían mover fácilmente de la plataforma ya que debía pasar por varias aprobaciones. Si bien ahora difundirlo en universidades e institutos es una gran herramienta porque comparten la información con las alumnas, inicialmente no lo contemplaban porque no querían que se vea como prácticas	telefónica filtra los CV's que recibe y coloca todos los datos básicos en un Excel al cual también tiene acceso Indra, quien también evalúa si las candidatas hacen match con el perfil y se analiza su expectativa e interés en el área. Luego de ello, realizan llamadas para filtrar y hacen una pequeña entrevista, si logran pasar comparten el perfil con los líderes, los CV's que se reciben depende de la zona.	Indra busca brindar ayuda y oportunidades para que las mujeres puedan acomodarse al trabajo, pues tenían conocimiento de que muchas estudiaban; por otro lado, debido a los horarios rotativos pretendían que no trabajen de madrugada por un tema de seguridad. Dos casos concretos que reflejan esto tanto para mujeres que se encuentran dentro del programa como para las postulantes son los siguientes: En el caso de una postulante, trataron de brindarle facilidades a una chica embarazada e incluso volver a contactarla post embarazo; por el lado de la trabajadora, hubo un caso de sobrecarga debido a que recibía llamadas fuera del horario laboral, para lo cual realizaron una gestión con el supervisor. Finalmente, siempre le comentan al supervisor de cada chica con relación a los horarios para evitar problemas relacionados a esto.	Para todos los procesos de selección que realizan cuentan con uno, donde se maneja información sobre la descripción del puesto y sus requerimientos técnicos, habilidades blandas, competencias, entre otros. En el caso específico de las mujeres, no se centran mucho en el conocimiento, sino que, por el contrario, tienen principal interés en el tema de la buena comunicación porque tienen que reportar información y que tengan un buen desenvolvimiento a nivel comunicacional es importante,	Para el primer filtro relacionado con las llamadas, se realizaba una puntuación de ciertos criterios teniendo como base 50 puntos. Por otro lado, si consideran que es un proceso objetivo, aunque esto a veces era difícil y diferente porque el conocimiento no es un aspecto de evaluación predominante, sino por otros aspectos como la actitud y es casi una apuesta por ellas esperando que tengan un buen rendimiento	El uso del lenguaje inclusivo no se utilizó porque no era lo que se solicitó, sino que se oriente un perfil genera, tanto para hombres como para mujeres donde cualquiera pudiera postular, aunque por la misma composición del sector, suelen recibirse principalmente de hombres; en ese sentido, solo para el caso de las universidades se profundizaba un poco más sobre el proyecto. Es por ello que suelen hablar de manera general o abierta, porque también consideran que el enfocarse o especificar que solo es para mujeres es algo discriminatorio	Indra se guía de las actividades o situaciones a los que se puede enfrentar un técnico en su día a día para establecer el perfil de los trabajadores, normalmente relacionadas con temas de mantenimiento, resolución de problemas, pensamiento crítico, entre otros.	Todo el tema de lenguaje no sexista es abordado con los colaboradores al momento que ingresan a trabajar en el onboarding, por eso también cuentan con certificaciones que lo avalan. Las mujeres suelen no saber o no investigar sobre este tema y se enteran el proceso de onboarding. Por otro lado, Indra también tiene conocimiento de las políticas o lineamientos que debe seguir su contraparte para poder hacer el tema de la comunicación. Movistar se encargaba de recopilar la información sobre el perfil para armar la comunicación del mismo.	Las publicaciones se realizaban con las especificaciones de técnicos o técnicas en un inicio en el apartado inicial (encabezado) de la oferta, pero en la sección de la descripción del puesto se enfocaba en funciones.	No participaba de la creación de este speech que se expone por el lado de Movistar. Indra se centra en reflejar como es el ambiente laboral y demostrar que cuentan con el apoyo porque es difícil cubrir este tipo de posiciones.	En un inicio, cuando se iba a las universidades no se mostraban imágenes de las trabajadoras porque no habían tenido tiempo de realizar sesiones fotográficas adecuadas de ellas realizando sus actividades. Posteriormente, esta situación cambia con la iniciativa de Telefónica de hacer videos e imágenes de algunas mujeres	Ambos apoyan con la difusión, pero Movistar cuenta con los contactos en diferentes universidades, se tiene conocimiento que las mujeres normalmente se enteran del programa mediante dos canales: comunicación en las universidades y el boca a boca.	2- Las representantes indican que efectivamente, se utilizaba el Drive compartido con los CV's que llegaban de los postulantes, esta forma de compartir información permitía que Indra, pudiera contactar con las mujeres de manera más rápida y agendar entrevistas de ser el caso.

Tabla G1: Matriz de resumen de codificación Indra-Movistar (continuación)

Categoría		SELECCIÓN						DIVERSIDAD	
sub categoría	Entrevistas			Pruebas y evaluación de candidatos	Buenas prácticas con enfoque de género para selección			Brecha de género	
Código	Llamada telefónica	Realización de entrevistas	tipos de preguntas	Pruebas y evaluaciones	Perfil ciego	Preparación de entrevistas estructuradas	Mecanismos de decisión	Oportunidades laborales	Sesgos
HALLAZGOS MOVISTAR				Indra es la empresa encargada de realizar la selección, al igual que sucede con las otras contratas.				El proyecto está impulsado por telefónica matriz, pues busca romper estereotipos y contar con un enfoque de diversidad y equidad de género, uno de los aspectos que busca el programa, sobre todo luego de identificar que había menos de un 1% de técnicas mujeres. Bajo este hallazgo y la visión de telefónica matriz, es que se ejecutó el programa recibiendo mujeres con secundaria completa, pues a diferencia de los hombres, ellas tienen mayor dificultad para acceder a puestos laborales de manera directa; sin embargo, es importante entender que por más que existan programas como este, las mujeres deben tener claro que el trabajo es difícil. Esta diferencia se puede ver desde cuando llamas al servicio técnico y llega una chica a ver que la empresa está apostando directamente mediante la ejecución de acciones concretas llena de orgullo a las personas que trabajan en MER.	El sesgo estaba presente en la sociedad porque suele relacionarse el trabajo técnico con personal masculino y es difícil ver mujeres realizando ese tipo de actividades; sin embargo, no solo la sociedad sigue teniendo esta visión, sino también las contratas porque es un trabajo peligroso o de fuerza que está directamente ligado a hombres. Es por ello que consideran importante empoderar a las mujeres y darles un rol en este campo masculinizado; además se sienten orgullosos de realizar acciones concretas y tangibles mediante la ejecución de este programa.
HALLAZGOS INDRA	El proceso de elegir a quien llamar inicia con la selección de CV's que reciben de movistar y luego proceden a contactarse con las mujeres. La estructura de las llamadas es la siguiente: presentación de la encargada, indican como han obtenido su información o CV, aterrizan la conversación a la explicación del programa, se les explica acerca del perfil y la vacante, se le consulta sobre experiencias, intereses y otros aspectos personales haciendo énfasis en conocimientos, pero principalmente verificando el tema de las habilidades blandas. En base a sus respuestas se les evalúa y se elige una terna final que pasará a las entrevistas siguientes. Un aspecto importante es que tratan de no hacer llamadas que superen los 20 minutos	La última entrevista que se realiza es con el encargado, o sea el líder o supervisor, donde la encargada de contactarla solo es espectadora o menciona algunos beneficios de trabajar en Indra, pero siempre es el líder quien hace las preguntas de conocimiento. En algunos casos se suma Helio Camac, jefe del proyecto FLM, dependiendo de su disponibilidad; en ese sentido, la entrevista con él era un filtro adicional antes de ser seleccionada.	En esta primera parte de las entrevistas, se suele consultar por temas de interés sobre el puesto para identificar si efectivamente la persona está interesada en ingresar. También hacen la consulta sobre pretensiones salariales y le indican la banda salarial que se maneja para el puesto, sus experiencias laborales pasadas, estudios. Toda esta información inicial es consultada por la analista de gestión de talento humano, quien es la que hace el contacto inicial	Se solicita el cv para determinar si deben contactarse con ella mediante una llamada telefónica, luego se agendan entrevistas de acuerdo a la disponibilidad de los supervisores, también se les realizaba evaluaciones psicométricas en una plataforma interna. Adicional a ello, se les solicita información relacionada a los antecedentes penales, judiciales y policiales como otro punto de descarte.	1- Indra recibe los perfiles por parte de Movistar tal cual y lo envían las candidatas, sea con foto, sin foto o cualquier otro elemento, nunca han recibido algún CV con modificaciones y ellos tampoco han realizado modificaciones. Agregado a ello, resaltar que, si bien INDRA ni Movistar realiza modificaciones, si han recibido CV's variados, con foto, sin foto, con información o sin información relacionados con sus intereses, etc.	1- Si se cuenta con una estructura en la breve entrevista que realizan en un momento inicial debido a que cuentan con una guía de evaluación dividida en área de evaluación como competencias y conocimiento, generando un puntaje ayudando a definir una terna final. Posterior a ello, se agenda una reunión con los líderes o supervisores, quienes hacen preguntas en función a las necesidades del momento y dependiendo de las regiones. Ninguna de ellas tiene injerencia en la creación o elaboración de preguntas en esa segunda entrevista.	1- Cuentan con un puntaje de 50, donde se evalúa conocimiento y habilidades blandas, pero en el caso de las mujeres este es segundo aspecto es que tiene una mayor importancia, llegando a tener un peso de 80% del total, porque son conscientes de que muchas de las mujeres que postulan no han tenido la oportunidad de desenvolverse en este ámbito. En ese sentido, que demuestran ganas de aprender y seguir creciendo es otro de los aspectos más relevantes porque es lo que permitirá tener un mayor resultado. A pesar de ello, se trata de pasar una terna a los encargados o líderes para que puedan tomar una decisión y en cierta forma podría llegar en cierta forma un proceso algo subjetivo.	Si bien muchas empresas del sector habían rechazado a estos talentos o les ofrecían puestos con funciones administrativas, desde Indra quisieron hacer algo diferente. A pesar de ello, en un inicio los mismos supervisores de diferentes zonas estuvieron un poco cerrados a la idea de permitir estos perfiles femeninos; sin embargo, no eran los únicos con esta idea, sino también los mismos trabajadores (técnicos) que tenían un KNOW-HOW diferente, relacionado a que es un sector para hombres o que las mujeres no van a poder mover o cargar alguna cosa. Esos fueron pensamientos que tuvieron en un inicio, aunque ahora estos perfiles ya pueden ser tanto para hombres como para mujeres.	El tema de eliminar sesgos es complicado, pues es algo que aún existe en nuestro país, donde aún se asocia un rol a lo masculino; en ese sentido, es importante hacer un trabajo alineación y sensibilización porque la brecha de género en este sector es aún mayor. Fue importante trabajar en manejar el tema de los sesgos porque también presentaban estos al momento de realizar las entrevistas enfocadas en la parte hard.



## ANEXO H: Matriz de resumen-codificación trabajadoras de FLM

Tabla H1: Matriz de resumen de codificación de trabajadora de FLM

Categoría		RECLUTAMIENTO			
sub categoría	Definir requerimientos			Atraer candidatos	Tamizar aplicación del puesto
Código	Establecer el perfil (y funciones) para el puesto	Estudios previos	Experiencia laboral	reclutamiento externo	Envío de información personal
HALLAZGOS TRABAJADORAS FLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>El perfil de técnica multifunción, bajo la cual todas las mujeres están trabajando, se divide en técnicas residentes y técnicas de campo. Por el lado de las técnicas residentes, trabajan en planta y realizan actividades de supervisión, de mantener los equipos en buen estado y realizan actividades correctivas y preventivas; adicionalmente, ellas pueden resolver problemas que se presenten, aunque deben avisar a especialistas en caso no tengan conocimiento. En el caso de las técnicas de campo se encuentran viajando constantemente a las estaciones para atender ciertos problemas y realizan actividades de mantenimiento preventivos, donde se hacen tareas específicas de instalaciones eléctricas (haces la verificación de los pozos a tierra, la resistividad si corresponde, no corresponde a la estación), rectificadores, router más o menos es y le haces mantenimiento y ves, verificas el cableado correcto, las etiquetas, el peinado de los cables y correctivos, que son más de emergencia y resolución de problemas. Finalmente, suelen apoyar con actividades de almacén, relacionados con envío de materiales a otras centrales o inventarios.</li> <li>La mitad de las mujeres entrevistadas han subido a torres (de 3 o 4 metros) y no a postes, no es una actividad que normalmente realicen. Una de las dificultades está relacionada con el peso del amás necesario para subir a estas estructuras.</li> <li>La mayoría de las mujeres consideran que no cumplían con el 100% de los requisitos que se solicitaban en el puesto, porque eran enfocados en cosas muy puntuales. A pesar de ello, consideran que los requisitos son adecuados (o no son muy exigentes) y que mujeres con conocimientos en estos temas podrían postular y trabajar en el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las mujeres entrevistadas han estudiado carreras universitarias o técnicas relacionadas a ingeniería electrónica y redes y comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas han tenido experiencia laboral en otras actividades o sectores que si bien han podido ayudar a algunas en su adaptación al trabajo en FLM, hay otras que recién con el ingreso al programa han tenido un primer acercamiento con los equipos, actividades y funciones relacionadas al área de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificó que las entrevistadas se enteraron del programa y de la opción de postular de tres maneras distintas: Mediante la bolsa de trabajo, contacto o comentario de amigos y por páginas donde se postean ofertas de trabajo (computrabajo y LinkedIn), siendo la postulante que utilizó este canal, la única que no conocía del programa antes de decidir optar por postular. Por otro lado, una de ellas postuló a INDRA en dos oportunidades, siendo aceptada en la segunda y relacionó el hecho de ser aceptada con que fue así solo por la creación del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El envío de la información personal se realizó de diversas maneras, no respetando un orden establecido en general. Solo una de las mujeres tuvo un cronograma claro con el plazo del envío de CV's, que fue enviado por su institución.</li> </ul>

**Tabla H1: Matriz de resumen de codificación de trabajadora de FLM (continuación)**

Categoría	RECLUTAMIENTO										
sub categoría	Buenas prácticas con enfoque de genero para reclutamiento										
Código	Conciliación vida-trabajo	Manual por competencias	Reclutamiento estructurado	Lenguaje inclusivo	Perfil profesional	Comunicación no sexista	Comunicación escrita de la oferta	Comunicación oral de la oferta	Comunicación iconográfica de la oferta	Canales de difusión del empleo	Recepción de candidaturas
HALLAZGOS TRABAJADORAS FLM	<p>• Todas se encuentran realizando actividades a la par que trabajan y sienten que Indra si ha intentado dar soluciones para ayudar y fomentar que sigan estudiando y aprendiendo nuevas cosas; sin embargo, hay una distinción con relación a la carga laboral, por el lado de las técnicas de campo, indican que la carga laboral no es equitativa, siendo aún los hombres quienes cargan con ciertas actividades que ellas no, por el lado de las técnicas residentes, se puede ver que considera que todos tienen una carga laboral pesada, tanto los residentes como los de campo, [lo cual podría deberse a la zona donde trabajan]. Finalmente, hay una distinción importante entre ambos puestos y es que los técnicos de campo pueden acumular horas extra según las actividades, mientras que los residentes no pueden aplicar a esa opción y al no tener horarios rotativos, puede dificultar el tema de solicitudes o permisos que necesiten.</p> <p>• PROBLEMAS con una de las mujeres: -Cambio sin avisar de técnica de campo a residente -Le impusieron las vacaciones sin aviso previo, no tuvo la oportunidad de acordar cuando salir de vacaciones -No le dieron día libre por su cumpleaños, a pesar que ella tiene conocimiento que en las políticas de INDRA te dan medio libre el día de tu cumpleaños, le hizo la consulta a María Fernanda pero nunca le contestó</p>	-	-	<p>• Es importante que se indique o se incluya a las mujeres, indicando que se va a contratar tanto a hombres como mujeres, porque muchas tienen potencial y no se les da la oportunidad. Es algo que las empresas ya deberían hacer en caso aún no lo hagan.</p>		<p>• No consideran que sea sexista, pero si hay una amplia visión sobre si se refieren a hombres o mujeres. Algunas consideran que era algo abierto, otras que si especifican para hombres, finalmente son pocas personas las que conocen que hay mujeres trabajando y eso puede generar que lo vean así.</p>	<p>• Dos mujeres indican que la comunicación de la oferta estaba de manera neutral, sin especificar si era para hombres o mujeres. Sin embargo, si es importante usar el lenguaje inclusivo porque muchas personas no saben que también hay mujeres trabajando y esto podría generar confianza en postular, incluso una de ellas indica que si no estuviera trabajando, pensaría que es para varones solamente.</p>	-	<p>• En el caso de la trabajadora que recibió un correo por parte de su universidad, no vio imágenes alusivas a hombres o mujeres, pero por el nombre del programa, intuyó que solo era para mujeres. Por otro lado, todas concuerdan en que sería positivo que se difundan imágenes o videos de mujeres realizando sus actividades para tener un mejor acercamiento; además esto puede influir de manera positiva en otras personas que quieran postular.</p>	<p>No han visto publicaciones por la plataforma oficial de INDRA, solo de movistar o mediante anuncios vía LinkedIn.</p>	-

**Tabla H1: Matriz de resumen de codificación de trabajadora de FLM (continuación)**

Categoría	SELECCIÓN							DIVERSIDAD	
sub categoría	Entrevistas			Pruebas y evaluación de candidatos	Buenas prácticas con enfoque de género para selección			Brecha de género	
Código	Llamada telefónica	Realización de entrevistas	tipos de preguntas	Pruebas y evaluaciones	Perfil ciego	Preparación de entrevistas estructuradas	Mecanismos de decisión	Oportunidades laborales	Sesgos
HALLAZGOS TRABAJADORAS FLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las trabajadoras recibieron llamadas tanto de supervisores como encargadas asignadas al programa, quienes hicieron algunas preguntas como por ejemplo el tema del salario y en algún caso, apoyaron con el tema documentario. A diferencia de los supervisores, ellas profundizaron en la explicación del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay cierto nivel de estandarización en las entrevistas que se han ejecutado a las trabajadoras, en uno de los casos realizaron una sola entrevista con tres personas, en otro caso fueron dos entrevistas con un entrevistador (sea RRHH o el supervisor) y en otro caso solo fueron elegidas con la revisión del cv, sin embargo, independientemente de lo mencionado anteriormente, se enfocaron en consultar sobre conocimiento de determinados temas y también dando énfasis a las habilidades blandas, como la comunicación, desenvolvimiento con compañeros, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una estructura definida sobre las preguntas o los temas que se abordan, un ejemplo es que solo a algunas mujeres les consultaron sobre su expectativa salarial en las entrevistas. A pesar de ello, a todas se les realizaron preguntas técnicas, exigentes en mayor o menor medida, y preguntas de habilidades blandas o personales. Finalmente, un punto importante es que siempre mencionaban las actividades y funciones del puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas tuvieron una evaluación de CV, pasaron por algún tipo de entrevista, sea formal o solo por llamada y al momento de ingresar tuvieron que rendir un examen médico y psicológico, aunque este solo fue mencionado por dos trabajadoras. Finalmente, solo una recordó haber presentado documentos legales sobre antecedentes penales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una de las mujeres comentó que su cv contenía su foto, trabajos anteriores y el tiempo que había estado en estos. Además, indicaba los cursos que llevó, lo cual estaba detallado en el CV. Considera que colocar datos como nombres o aspectos que podrían generar una exclusión no es importante, porque, al contrario, les permite conocer mejor al postulante. Quitar la foto o el nombre podría indicar que ya se asume que será diferente porque eres mujer, cuando no es así.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas concuerdan que las preguntas estaban bien formuladas y de manera coherente, además estaban correlacionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concuerdan que el proceso por el que pasaron fue objetivo, porque compitieron con otras postulantes y fueron elegidas en función a lo que habían colocado, además en las entrevistas le preguntaron cosas relacionadas con lo que ellas decían saber, no cosas fuera de ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las trabajadoras concuerdan en base sus experiencias que es un sector que está arraigado y conformado en casi su totalidad por hombres y que será difícil encontrar oportunidades laborales, por lo que deben esforzarse más y demostrar que también pueden. En ese sentido, el crear un programa como MER ayuda a que puedan entrar a este tipo de áreas, sin que existan preferencias y ganar experiencia porque no hay otras empresas de telecomunicaciones que ofrezca directamente puestos para trabajar en campo, sino más administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen sesgos que se mantienen hoy en día con relación a las actividades o trabajos que pueden hacer los hombres y las mujeres no, lo cual queda comprobado por una de las mujeres más experimentadas, que indica que solo en sector telecomunicaciones la había rechazado por ser mujer. A pesar de ello, se resalta la idea de sacrificio y esfuerzo doble para igualar a sus compañeros y que a veces tienen miedo o se sienten cohibidas, lo que las puede limitar. Finalmente, una de ellas, señala que al saber que era un programa de mujeres, no iba a ser percibida de alguna u otra manera, pero que si hubiera sido algún otro trabajo, si hubiera ayudado la presencia de una mujer en la evaluación (entrevista).</li> </ul>

# ANEXO I: Ejemplo en plataformas digitales Laborum y Bumeran

Figura I1: Publicación de oferta en Bumeran

The screenshot shows a job listing on the Bumeran platform. At the top, there is a search bar with the text "Buscar empleo por puesto o palabra clave" and a location filter set to "Lugar de trabajo". Below the search bar, there are navigation links: "Buscar empresas", "Jóvenes profesionales", "Puestos ejecutivos", and "Puestos Sin Fronteras". The breadcrumb trail reads: "Bolsa de empleo > Tecnología, Sistemas y Telecomunicaciones > Telecomunicaciones > Pasco > Cerro De Pasco > TÉCNICO MULTIFUNCIÓN". The job title "TÉCNICO MULTIFUNCIÓN CERRO DE PASCO" is highlighted with a red box. The employer is "INDRA PERU - 4.0". The listing is categorized under "Detalle del empleo", "La empresa", and "Empleos relacionados". The job was published "ayer" (yesterday) in "Cerro De Pasco, Pasco, Peru". The company description states: "Somos una empresa líder global de tecnología y consultoría digital que conecta personas, tecnología y negocios para generar crecimiento, transformación e impacto positivo y sostenible. Buscamos Técnico Multifunción Cerro de Pasco con ganas de trabajar en nuestros equipos multidisciplinares." The job challenge is: "¿Cuál es el reto que te proponemos?" with bullet points: "Estarás en contacto continuo con las novedades tecnológicas, impulsando la transformación digital." and "Participarás en proyectos y desarrollos que tienen una alta visibilidad y que marcan la diferencia con soluciones disruptivas y especializadas para toda la cadena de valor." The requirements are: "¿Qué esperamos por tu parte?" with bullet points: "Técnico ingeniero de redes, telecomunicaciones, electricidad, sistemas o afín.", "3 años de experiencia en el rol.", and "Requiere brevete."

Fuente: Bumeran (2023).

Figura I2: Publicación de oferta en Laborum

The screenshot shows a job listing on the Laborum platform. At the top, there is the Indra Peru logo and the text "INDRA PERU Ver más". The job title "TÉCNICO MULTIFUNCIÓN JUNIOR CHICLAYO" is prominently displayed, with "TÉCNICO MULTIFUNCIÓN JUNIOR" highlighted by a red box. A red "Postular" button is located to the right of the title. The location is "Chiclayo". The job is categorized as "Junior" and "Tecnología Informática". The "Resumen" section contains the following text: "More digital. More human. More Minsait. Somos una empresa líder global de tecnología y consultoría digital que conecta personas, tecnología y negocios para generar crecimiento, transformación e impacto positivo y sostenible. Buscamos Técnico Multifunción Chiclayo con ganas de trabajar en nuestros equipos multidisciplinares." The job challenge is: "¿Cuál es el reto que te proponemos?" with bullet points: "Estarás en contacto continuo con las novedades tecnológicas, impulsando la transformación digital." and "Participarás en proyectos y desarrollos que tienen una alta visibilidad y que marcan la diferencia con soluciones disruptivas y especializadas para toda la cadena de valor." The requirements are: "¿Qué esperamos por tu parte?" with bullet points: "Técnico y/o Ingeniero de Redes, Electronica, Telecomunicaciones, Mecanica, Mantenimiento, Electricidad y/o carreras afines. Conocimiento y dominio de Modelamiento de Base de Datos."

Fuente: L, Laborum (2023).

## ANEXO J: Publicación vía Instagram de Movistar sobre de otras áreas que conforman MER

Figura J1: Publicación iconográfica, Mujeres en red



**movistarperu**

**¡Oportunidad laboral!**  
Tecnico@s de instalación y reparación de fibra óptica  
Trabajo con desarrollo personal y profesional

**¡Postula ya!**

Nuestras empresas colaboradoras te están buscando

CEVA cobra comfica DOMINION Lari liteyca

122 Me gusta  
movistarperu ¡Prepárate #ConTODO para romper esquemas! 🤖🕶️ Descubre nuestras ofertas labora... más  
Ver los 24 comentarios  
7 de diciembre de 2022 · Ver traducción

Fuente: movistar peru (2022).

## ANEXO K: Publicación vía Instagram de Movistar sobre el área de FLM

Figura K1: Publicación de video, Mujeres en red



Fuente: movistar peru (2022).

## ANEXO L: Tablas

**Tabla L1: Explicaciones de ejes**

Enfoques	Explicación
<b>Psicológico</b>	Este enfoque define y explica el concepto de autoconfianza, autoconcepto y auto eficiencia, así como las creencias, percepciones, intereses y preferencias de las mujeres.
<b>Sociocultural</b>	Este enfoque hace principal énfasis en la cultura que es donde cobran relevancia conceptos como la influencia parental, socialización, estereotipos, roles de género, discriminación y sesgos.
<b>Biológico</b>	Este enfoque, además de centrarse en las características físicas de las personas, señala que por el mismo hecho de ser hombres o mujeres, termina por definir la elección de la carrera.

Fuente: Morales (2020).

**Tabla L2: Leyes con enfoque de género según países**

País	Ley	Entidad	¿Qué busca?
<b>Ecuador</b>	Artículo 11.2	Gobierno de Ecuador	Garantizar la igualdad de acceso al empleo, formación y promoción laboral y profesional.
<b>Chile</b>	Ley 20005	Ministerio de Trabajo y Previsión social	La relación laboral debe ser con un trato de dignidad y cualquier tipo de acción que perjudique su situación laboral debe ser rechazado.
	Ley 20.607	Ministerio de Trabajo y Previsión social	Cualquier conducta que constituya agresión y hostigamiento debe ser rechazada.
<b>Colombia</b>	Ley 1496	Ministerio de Trabajo	Garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres
	Ley 823	Departamento Administrativo de la Presidencia de la República	Garantizar la equidad e igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito público y privado
<b>Argentina</b>	23.179	Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad	Asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer