

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



**PUCP**

**DIAGNÓSTICO CUALITATIVO SOBRE LOS FACTORES QUE  
CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN  
PUESTOS LABORALES DE LIDERAZGO Y SU VINCULACIÓN AL  
PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE GÉNERO**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

AUTORES:

**Karla María Arana Alva**

**Sara Carrillo Palomino**

ASESOR:

**Mg. María Amelia Fort Carrillo**

JURADO:

**Mg. Griselda Tello Vigil**

**Mg. Javier Pineda Medina**

LIMA – PERÚ

2016

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN EJECUTIVO .....	11
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	25
2.1    DIAGNÓSTICO: EVOLUCIÓN DE LA PEA, INDICADORES DE EMPLEO EN RELACIÓN AL GÉNERO .....	25
2.1.1 EUROPA .....	25
2.1.2 REGIÓN AMÉRICA LATINA Y CARIBE .....	26
2.1.3 PERÚ .....	28
2.1.4 LIMA .....	31
2.2    CONCEPTOS A UTILIZARSE EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....	33
2.3    CASOS DE ÉXITO DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO .....	43
2.4    EL PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE GÉNERO .....	48
CAPÍTULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO .....	53
3.1    ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN ...	53
3.2    DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS, FUENTES DE INFORMACIÓN, DIMENSIONES DEL ESTUDIO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	54

3.2.1 DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y FUENTES DE INFORMACIÓN DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	54
3.2.2 TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN: ENTREVISTA, FOCUS GROUP Y REVISIÓN DOCUMENTARIA .....	57
3.2.3 DIMENSIONES DEL ESTUDIO .....	59
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	61
4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN LO REFERENTE AL ÁMBITO LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO.....	61
4.1.1 GRADO DE INFLUENCIA E INJERENCIA DEL PLANIG EN LA NORMATIVA LABORAL APLICADA .....	69
4.1.2 IMPACTO DEL PLANIG EN LA PRÁCTICA LABORAL: AUDITORIA Y MONITOREO DE SU CUMPLIMIENTO.....	71
4.1.3 TIPO DE APLICACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO .....	72
4.1.4 PRINCIPALES POLÍTICAS PÚBLICAS ACTUALES SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TEMA LABORAL.....	74
4.2. OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO .....	75
4.2.1 PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTUAL PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO.....	77
4.2.2 SITUACIONES ESPECÍFICAS LABORALES EN LAS QUE SE HAYA FAVORECIDO O NO LA PARTICIPACIÓN FEMENINA .....	87
4.2.3 ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS Y LAS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA .....	89
4.2.4 ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS Y LAS GERENTE DEL ÁMBITO PRIVADO DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA.....	89

4.3. OPINIÓN Y PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES EN LÍNEA DE CARRERA SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO .....	90
4.3.1 SITUACIONES QUE FAVORECIERON LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO.....	90
4.3.2 SITUACIONES QUE DESFAVORECIERON LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO .....	91
4.4. OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL.....	93
4.4.1 CUANTIFICACIÓN DE PERCEPCIONES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA .....	93
4.4.2 CUANTIFICACIÓN DE PERCEPCIONES QUE DESFAVORECEN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA.....	93
4.4.3 CONOCIMIENTO DEL PLANIG Y SU RATIO DE ACCIÓN ....	94
4.4.4 PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL.....	94
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	96
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: TASA DE PEA ACTIVA POR SEXO 2004- 2013 .....	18
ILUSTRACIÓN 2: INGRESO PROMEDIO MENSUAL EN NUEVOS SOLES DE PEA OCUPADA URBANA POR SEXO 2004- 2013.....	19
ILUSTRACIÓN 3: REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN COMITÉS EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS EN EUROPA 2007- 2011 .....	25
ILUSTRACIÓN 4: TASA DE ACTIVIDAD SEGÚN SEXO 2004- 2012.....	29
ILUSTRACIÓN 5: PARTICIPACIÓN DE MUJERES SEGÚN JERARQUÍA EN EL TRABAJO .....	30
ILUSTRACIÓN 6: LOS LENTES DE GÉNERO: ENFOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO .....	34
ILUSTRACIÓN 7: LA RACIONALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN DE GÉNERO.	35
ILUSTRACIÓN 8: TEORÍA DEL GOTEO, NIVEL POR NIVEL.....	39
ILUSTRACIÓN 9: CONFIANZA DE VARONES Y MUJERES PARA LOGRAR ASCENDER A PUESTOS DIRECTIVOS.....	40
ILUSTRACIÓN 10: DURACIÓN LEGAL DE LA LICENCIA DE MATERNIDAD, 2013 (185 PAÍSES Y TERRITORIOS).....	65
ILUSTRACIÓN 11: PROMEDIO INTERNACIONAL DE LA DURACIÓN DE LOS PERMISOS DE MATERNIDAD .....	66
ILUSTRACIÓN 12: FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LAS PRESTACIONES PECUNIARIAS POR MATERNIDAD 1994 Y 2013 (144 PAÍSES) %.....	66
ILUSTRACIÓN 13: POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL .....	70
ILUSTRACIÓN 14: INSTITUCIONES PRIVADAS QUE TIENEN AL MENOS UN LACTARIO SEGÚN CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS.....	80
ILUSTRACIÓN 15: ENTIDADES PÚBLICAS QUE CUENTAN CON GUARDERÍA .....	81

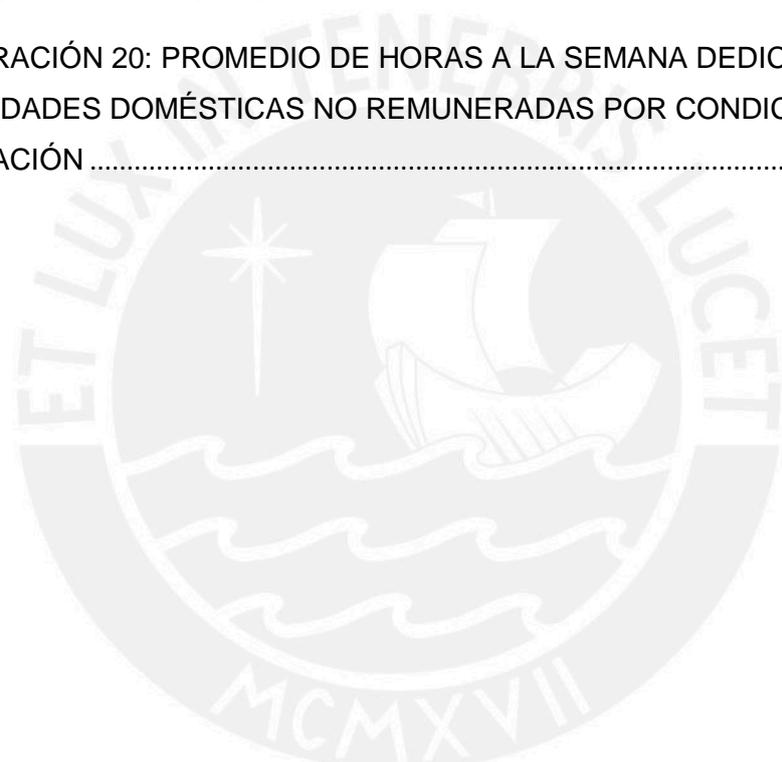
ILUSTRACIÓN 16: CANTIDAD DE HORAS DESTINADAS A ACTIVIDADES DOMÉSTICAS NO REMUNERADAS SEMANALES POR ÁREA URBANA Y RURAL..... 83

ILUSTRACIÓN 17: CANTIDAD DE HORAS DESTINADAS A ACTIVIDADES REMUNERADAS SEMANALES ..... 84

ILUSTRACIÓN 18: DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO POR SEXO 85

ILUSTRACIÓN 19: PROMEDIO DE HORAS A LA SEMANA QUE LA POBLACIÓN DEDICA A ACTIVIDAD DOMÉSTICA NO REMUNERADA, POR GRUPO DE EDAD Y SEXO ..... 86

ILUSTRACIÓN 20: PROMEDIO DE HORAS A LA SEMANA DEDICADAS A ACTIVIDADES DOMÉSTICAS NO REMUNERADAS POR CONDICIÓN DE OCUPACIÓN ..... 87



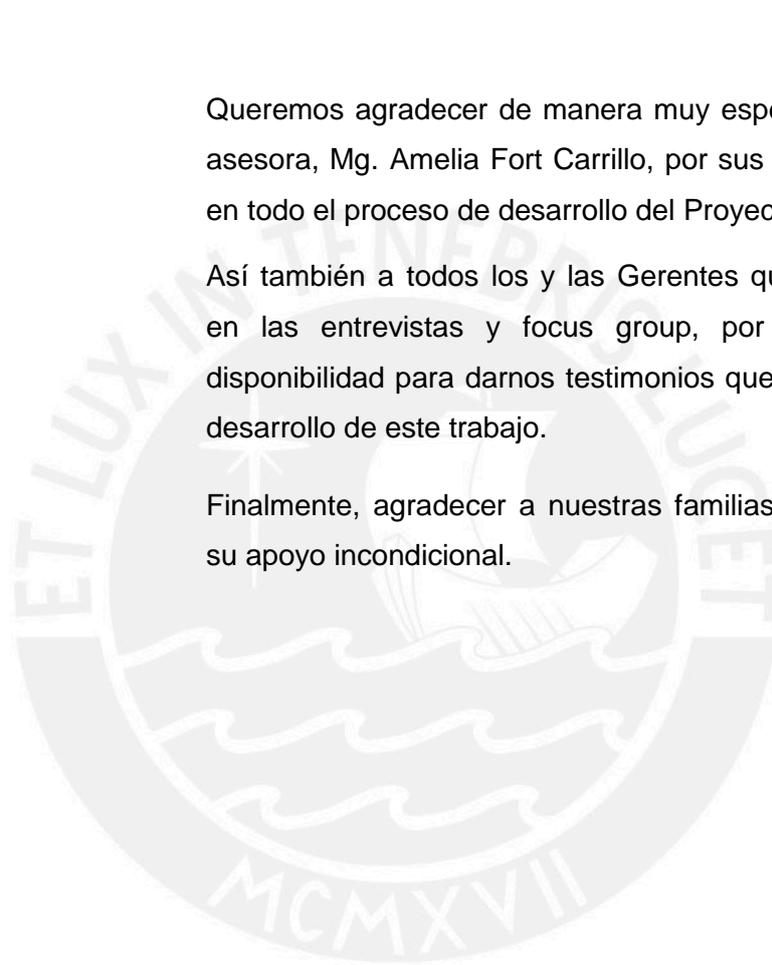
## ÍNDICE DE TABLAS

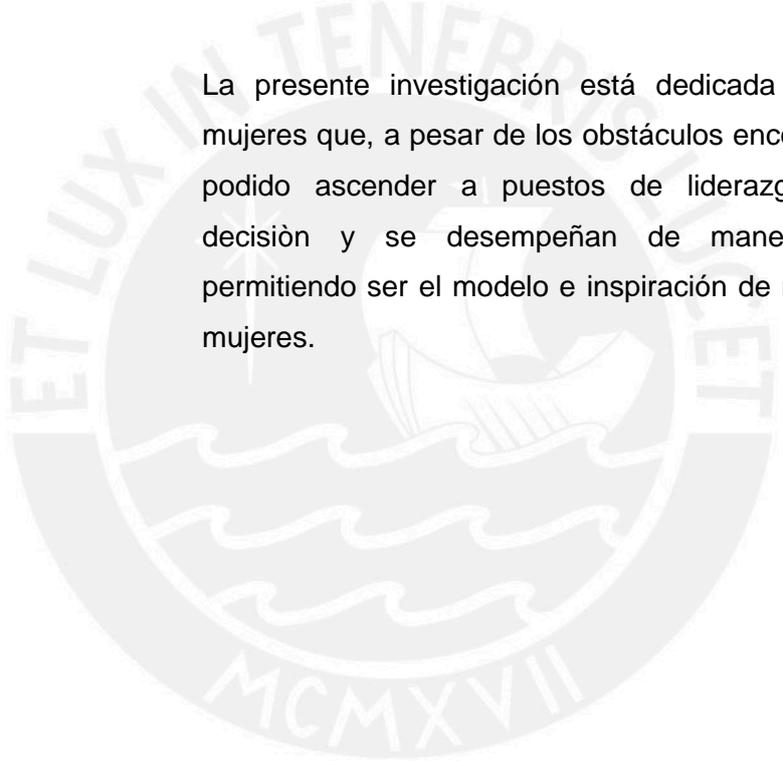
TABLA 1: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE GÉNERO .....	35
TABLA 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLANIG .....	50
TABLA 3: PROBLEMÁTICA SOCIAL DE LAS MUJERES POR SECTORES .....	51
TABLA 4: CANTIDAD DE ENTREVISTAS A GERENTES Y GERENTAS .....	60
TABLA 5: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 DEL PLANIG .....	62
TABLA 6: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 DEL PLANIG .....	62
TABLA 7: RESULTADOS E INDICADORES DEL PLANIG RELACIONADOS A LA PROBLEMÁTICA EN ESTUDIO .....	63
TABLA 8: PERIODOS DE PERMISOS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO .....	67
TABLA 9: NORMATIVA VIGENTE EN PERÚ RELACIONADA A LA PROBLEMÁTICA DE LO LABORAL CON ENFOQUE DE GÉNERO .....	74
TABLA 10: EVOLUCIÓN DE CANTIDAD DE LACTARIOS A NIVEL NACIONAL 2006- 2012 .....	79
TABLA 11: LACTARIOS IMPLEMENTADOS SEGÚN TIPO DE INSTITUCIÓN 2011- 2013 .....	80

Queremos agradecer de manera muy especial a nuestra asesora, Mg. Amelia Fort Carrillo, por sus aportes y guía en todo el proceso de desarrollo del Proyecto de Tesis.

Así también a todos los y las Gerentes que participaron en las entrevistas y focus group, por su tiempo y disponibilidad para darnos testimonios que permitieron el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradecer a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional.





La presente investigación está dedicada a todas las mujeres que, a pesar de los obstáculos encontrados, han podido ascender a puestos de liderazgo/ toma de decisión y se desempeñan de manera ejemplar, permitiendo ser el modelo e inspiración de muchas otras mujeres.

## REFERENCIA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

BBVA: Banco Continental

BCP: Banco de Crédito del Perú

CEO: Chief Executive Officer o Director Ejecutivo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

ENDES: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar

ENUT: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo

INEI: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática

LIO: Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres Ley N° 28983

MIMDES: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, actualmente es el MIMP

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MINEDU: Ministerio de Educación

MININTER: Ministerio del Interior

MINSA: Ministerio de Salud

MINTRA: Ministerio de Trabajo

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

PEA: Población Económicamente Activa

PLANIG: Plan Nacional de Igualdad de Género 2012- 2017

RRHH: Recursos Humanos

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento aborda, tanto la identificación del problema a investigar, como la investigación misma y los resultados obtenidos a partir del análisis de opiniones y percepciones recogidas a lo largo del relevamiento de la muestra.

A fin de establecer criterios que permitan un punto de partida sobre qué se entiende por factores que condicionan la participación de mujeres en puestos de liderazgo en instituciones públicas y privadas, se identifica el problema social por un lado y por el otro, se recomienda cómo abordar la gestión del mismo desde la gerencia social.

Asimismo, se contemplan dentro del marco de referencia conceptos pertenecientes a la teoría de género y al enfoque de género desde la gerencia social. A este efecto y pese a que se consideran factores sociales, culturales, económicos y psicológicos, entre otros, se define como esfera de análisis el ámbito laboral.

Se trata por lo tanto, de identificar y explicar desde una aproximación cualitativa, los factores que originan las desigualdades de género en el acceso a posiciones laborales de liderazgo, que se encuentran en la base del imaginario social peruano, acotado al ámbito limeño, a partir de las opiniones y percepciones de líderes actuales (mujeres y hombres) de empresas públicas y privadas, con la finalidad de entender la problemática social y poder recomendar líneas de acción desde la Gerencial Social.

En este sentido, se pretende responder al por qué de la baja participación de las mujeres en puestos/posiciones de liderazgo en las empresas públicas y privadas limeñas, indagando en los siguientes cuestionamientos: ¿esta (baja) participación depende de la voluntad de las empresas?, ¿depende de prácticas/valoraciones culturales?, ¿depende de las expectativas (profecías auto cumplidas) respecto a los roles sociales de género?, ¿depende de factores económicos/necesidades familiares/priorizaciones de necesidades?, ¿depende de la elección (libre y espontánea) de las propias mujeres en carrera profesional?

Al mismo tiempo, se busca conocer qué competencias/atributos son valorados en las empresas públicas y privadas para acceder a puestos de liderazgo y si la

valoración al conjunto de atributos es la misma tratándose de hombres o mujeres. Con esto se busca conocer cuál sería el conjunto de atributos que podría funcionar en el proceso de retención de talentos, en especial en el caso de mujeres en línea de carrera.

Asimismo, la presente investigación prevé indagar sobre las expectativas sociales de la sociedad limeña respecto al rol/es que la mujer debe/puede desempeñar y de qué manera dichas expectativas influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo femenino de una línea de carrera profesional.

En base a la investigación y resultados encontrados, se contempla poder recomendar qué se debe tener en consideración al diseñar una política pública con impacto de género si se espera colocar en igualdad de condiciones a mujeres y hombres, tomando en consideración que, en la sociedad limeña la situación de género no ofrece un panorama igualitario.

En razón de enmarcar los resultados muestrales en los formatos institucionales existentes, se observa que la implementación del PLANIG como tal en el ámbito laboral privado es nula, debido a que no se tiene injerencia ni coordinación directa con organizaciones de este orden.

Lo mencionado anteriormente no anula que tanto el ámbito privado como el público vienen mostrando avances en lo relacionado al cumplimiento de la Ley, como por ejemplo en lo que respecta a la compensación del tiempo laboral/familiar que deben asumir las mujeres en el caso de la maternidad, así como en la obligatoriedad de la implementación de lactarios.

Sin embargo y más allá de la esfera de la maternidad, no se observa una coordinación directa entre el MINTRA y el MIMP para casos, por ejemplo, de discriminación laboral, los mismos que son tratados como quejas del sector trabajo.

Uno de los hallazgos más resaltantes fue que ninguna de las veintiocho personas entrevistadas mostró una opinión negativa hacia la participación de mujeres en puestos de liderazgo. A su vez, al analizar las condiciones que desfavorecen dicha participación, la mayoría entrevistada coincidió en que lo sociocultural tiene alta influencia debido a la existencia de estereotipos de género sobre la división del trabajo.

En lo relacionado a los atributos valorados por las y los Gerentes, la mayoría de las personas entrevistadas coincidió en que cada vez existen menos prejuicios al momento de la selección ya que se considera que las competencias blandas (soft skills) requeridas para los puestos directivos pueden ser desarrolladas tanto por mujeres como por hombres.

En lo referente a casos conocidos o situaciones vividas sobre discriminación por género, dos personas de las veinte entrevistadas mujeres dieron cuenta de haber sido víctimas de discriminación laboral por el hecho de ser mujeres, en un caso por una situación de embarazo y en otro por preferir a un varón en un cargo de responsabilidad.

Asimismo, varias de las personas entrevistadas dieron cuenta de conocer casos en los que no se consideró a una mujer en igualdad de condiciones que un varón, sobre todo en sectores extractivos como la minería.

Finalmente, ninguna de las personas entrevistadas pertenecientes al sector privado conoce la existencia del PLANIG, a pesar de pertenecer a las áreas de RRHH; de la misma manera sucede con el conocimiento de la normativa sobre igualdad de género en lo laboral que impulsa el Gobierno a través de sus diferentes Ministerios.

## INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, tanto la participación femenina en las diferentes áreas de desarrollo de la sociedad, como los distintos roles sociales que debe y puede desempeñar, vienen siendo una preocupación a nivel mundial; sin embargo y pese al avance que se ha logrado en cuanto a inserción femenina en el ámbito laboral y político, las distintas problemáticas sociales, como las guerras, pobreza, pobreza extrema, subdesarrollo y múltiples crisis que dividieron al mundo en países desarrollados versus países en vías de desarrollo (norte/sur), llevaron a que el tema de género quede relegado.

Por otro lado, a pesar que son muchos los logros obtenidos hasta el momento en diferentes esferas de nuestra sociedad, sigue existiendo una brecha considerable entre las oportunidades de desarrollo y las expectativas de cumplimiento de dichas oportunidades entre hombres y mujeres. Sin importar que se hable de Europa del Norte o África, pasando por Sudamérica, la situación social de la mujer continúa en desventaja en cuanto a oportunidades de desarrollo compete, dado que son las prácticas en la sociedad las que, al parecer, hacen las veces de techo de cristal en el camino de desarrollo de las mismas.

Esta investigación pretende conocer y comprender las distintas lecturas que se hacen sobre esta realidad a través de las opiniones de mujeres y hombres que ocupan puestos de liderazgo en sus respectivas organizaciones tanto privadas como públicas sobre la problemática laboral relacionada a la problemática de género y las dificultades que han tenido muchas mujeres para ascender a puestos ejecutivos.

Así también, busca entender cómo el Estado viene trabajando en pos del cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres y su principal herramienta de gestión: el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012- 2017 en lo relacionado a lo laboral, para finalmente dimensionar los retos que enfrenta el Estado en lo relacionado a la vinculación, articulación y promoción de sinergias entre las instituciones, tanto públicas como privadas.

En este sentido, el presente documento pretende ser de utilidad para las futuras elaboraciones de políticas públicas que tengan como marco de acción el

enfoque transversal de género en el ámbito laboral, a partir de tomar en consideración factores de distinta índole que inciden en la participación femenina; se prevé que las recomendaciones citadas en el presente documento puedan dar luz al respecto de lo que se debe tomar en cuenta al momento de diseñar una política pública en lo laboral con enfoque de género

Es así como el presente documento consta de tres partes fundamentales: La primera, concerniente al marco conceptual, que incluye las definiciones a utilizarse a lo largo del documento, las principales teorías que se toman como referencia para realizar el análisis, desde la teoría de género y la teoría de enfoques de la gerencia social, la tipología conceptual de factores de desigualdad de género en el ámbito laboral que luego se usa como marco para la elaboración de la tipología aproximada a partir de las percepciones y opiniones de las y los entrevistados y datos estadísticos de la participación femenina en lo laboral, a nivel regional, nacional y Lima Metropolitana.

La segunda, presenta el desarrollo metodológico llevado a cabo para culminar con los resultados obtenidos. En este proceso, se identifica el problema social y el abordaje recomendado/sugerido desde la gerencia social, la forma y método utilizado, las unidades de análisis y su respectivo tratamiento, las fuentes de información a las que se acudió, las técnicas de recojo de información aplicadas y las dimensiones que contempla el estudio.

La tercera, presenta los resultados obtenidos y su respectivo análisis a la luz de las teorías marco, las conclusiones a las que se llegó y las recomendaciones en el ámbito de la gerencia social.

# DIAGNÓSTICO CUALITATIVO SOBRE LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS LABORALES DE LIDERAZGO Y SU VINCULACIÓN AL PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE GÉNERO

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de Gerencia Social a estudiar en el presente proyecto de tesis, analiza el papel del Estado Peruano como ente rector de las políticas públicas; en este caso los sectores que lideran y están vinculados directamente al proceso relacionado al acceso de las mujeres a puestos de liderazgo son el MIMP y el MINTRA.

Por lo tanto, el PLANIG dentro de sus ocho objetivos estratégicos, tiene tres relacionados con la problemática estudiada; por lo cual la aplicabilidad de los objetivos estratégicos 3, 5 y 7<sup>1</sup> deberían certificar que las empresas privadas y públicas deben aplicar y medir los indicadores relacionados a las condiciones de equidad e igualdad de oportunidades.

Lo cual debe visualizarse en sus respectivos planeamientos estratégicos relacionados a la promoción y adopción de valores, prácticas, actitudes y comportamientos equitativos entre mujeres y varones, de esta manera garantizar el derecho a la no discriminación laboral de las mujeres.

Dentro del planteamiento de certificación sobre la existencia y aplicación de dicha medida, se contempla el diseño e implementación de un marco de tolerancia laboral proclive a la participación laboral de las mujeres, el mismo que abarca una serie de peculiaridades y situaciones ad hoc que dan cuenta en el diario vivir de una realidad inequitativa y desigual para ambos géneros. La

---

<sup>1</sup> PLANIG 2012 – 2017: Objetivo Estratégico N° 3: Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres. Objetivo Estratégico N° 5: Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres. Objetivo Estratégico N° 7: Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana.

aplicación de dicha medida pasaría por migrar de un enfoque de igualdad a un enfoque de equidad<sup>2</sup>.

Si bien en los últimos 20 años la situación de las mujeres en la sociedad ha venido experimentando un cambio con cierta tendencia a la equidad (economía, participación política, división de roles domésticos/familiares, acceso al trabajo y a la formación académica, entre otros), aún en la actualidad se observan brechas desfavorecedoras que hacen que la distancia salarial entre mujeres y hombres supere el 30% de distancia a nivel mundial, el 10% a nivel Latinoamérica<sup>3</sup> y que en el Perú, dicha brecha sea alarmante en desmedro de las mujeres<sup>4</sup>; estas inequidades y desigualdades vienen siendo observadas y documentadas por Organismos Internacionales como la OIT<sup>5</sup> y Consultoras como Manpower, Boston Consulting Group y DBM. Esto es, que a igual responsabilidad/desempeño, menor retribución. Si bien dicha tendencia es mundial y con mayor preeminencia en América Latina, a efectos de la presente investigación se pondrá foco en el caso Perú y se acotarán los resultados a Lima Metropolitana. Aunque cabe destacar, que las brechas salariales responden únicamente a uno de los múltiples factores de inequidad<sup>6</sup> que aún persisten.

Asimismo, pese a la existencia de distintas normativas y regulaciones por las cuales se sostiene la igualdad/equidad en el acceso a los puestos de trabajo, en la cotidianeidad aún persisten prejuicios, especie de barreras sociales por las cuales las mujeres no resultan “elegibles” en el momento del reclutamiento y posterior selección para un puesto determinado. En esta misma línea, incluso una vez contratadas, no se encuentra un número similar de mujeres al de hombres, en puestos de liderazgo/jefatura/decisión. En este caso y a pesar de haber sido elegidas, su permanencia en el puesto y subsiguiente ascenso, enfrenta obstáculos culturales y sociales que se deben sortear.

---

<sup>2</sup> Mientras que el enfoque de igualdad de género aboga por brindar las mismas oportunidades en tanto derechos a mujeres y hombres, el enfoque de equidad de género apuesta por asegurar que mujeres y hombres tienen igual acceso a dichas oportunidades. Al hablar de equidad de género, se apuesta por eliminar las distancias que existen entre mujeres y hombres en lo relacionado a participación social, económica y política.

<sup>3</sup> Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>4</sup> Según datos del INEI para el 2012, los varones del ámbito urbano recibieron 49.5% más ingresos por remuneraciones que las mujeres; en Lima Metropolitana la brecha fue de 41.9%. Esta misma lectura, pero a nivel nacional da como resultado que el ingreso promedio mensual de las mujeres equivalga al 67% de lo que reciben los varones.

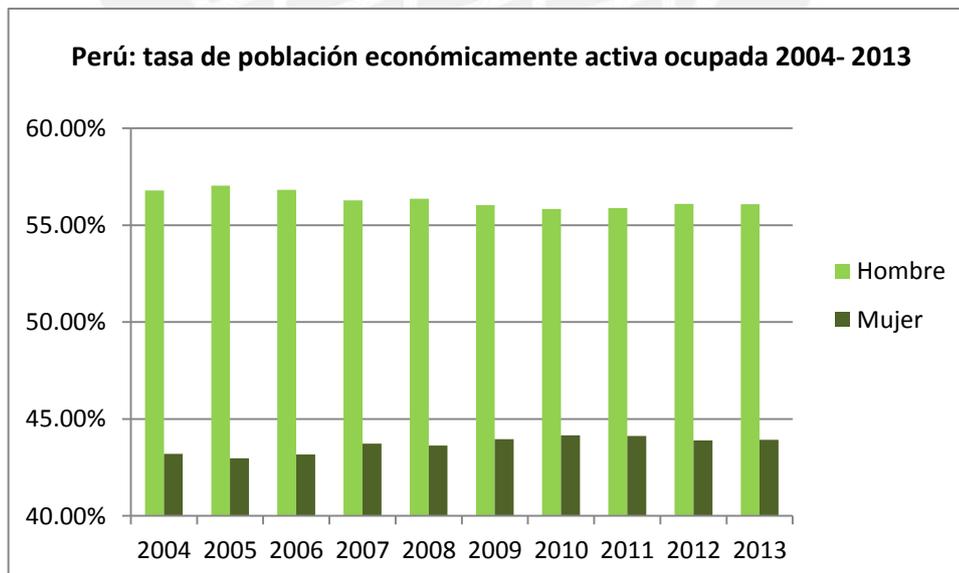
<sup>5</sup> OIT: “Las mayores brechas salariales entre hombres y mujeres en Latinoamérica se registran en Guatemala (58%), Perú (61%), México (63%), Bolivia (63%) y Brasil (67%)”.

<sup>6</sup> Unión Europea, Ministerio de trabajo y asuntos sociales: “Los factores de desigualdad de género en el empleo. Un punto de partida para la intervención”. Fondo social europeo.

En este sentido, un indicador que se toma en consideración en el presente documento es el de la PEA ocupada, el mismo que se analiza de manera diferenciada por sexo en la medida que presenta incremento de la población femenina en el mercado laboral y que no se ve reflejado en las posiciones de liderazgo en las organizaciones.

En esta línea, en el año 2005 en Perú, el 57,03% de la participación laboral correspondía a varones, mientras que las mujeres representaban el 42,97%. Desde esa fecha en adelante y hasta el 2012, ha habido un incremento considerable en la proporción que corresponde a la participación femenina. Los últimos datos del INEI muestran que al 2012, la PEA masculina representaba el 56.11%, mientras que la correspondiente a la población femenina representaba el 43,89% de la población, acortándose de esta manera la brecha. Sin embargo, dicho incremento en el porcentaje de ocupación de las mujeres al mercado laboral, no se ve reflejado ni someramente en la participación de las mismas en las Mesas Directivas, en los puestos de Gerencias y/o Jefaturas, lo que quiere decir que a pesar de ingresar cada vez más mujeres al mercado laboral, éstas se quedan estancadas en posiciones intermedias; es decir, en la base de la pirámide.

Ilustración 1: Tasa de PEA activa por sexo 2004- 2013



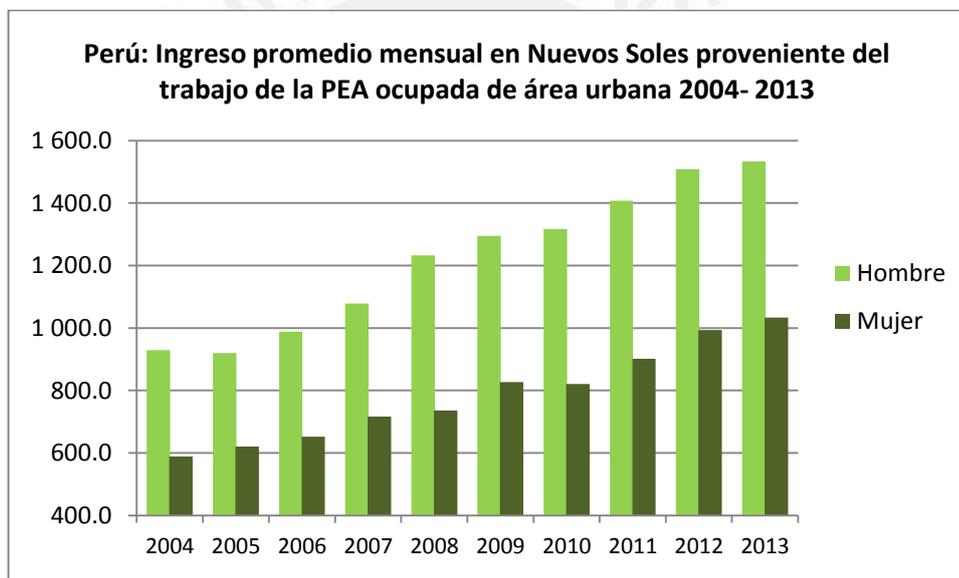
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2004 - 2012

Asimismo, otro indicador tomado en consideración es el relacionado al ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por sexo; si bien en el tiempo se ve un

incremento tanto para mujeres como para hombres, aún la diferencia de ingresos es notable. En este sentido, en el 2004, el ingreso promedio de una mujer era de S/.589 (nuevos soles), el mismo que representaba el 63% del promedio de ingresos percibido por los hombres (S/.929.30 nuevos soles).

Al seguir la evolución remunerativa, se observa que la diferencia existente entre los salarios percibidos según sexo viene fluctuando entre el 63% y 68% de representatividad, siendo el mayor acercamiento el que tuvo lugar en 2013, cuando el promedio remunerativo de las mujeres fue de S/. 1,033.20 (nuevos soles) y el de los hombres, de S/. 1,533.40 (nuevos soles).

Ilustración 2: Ingreso promedio mensual en Nuevos Soles de PEA ocupada urbana por sexo 2004- 2013



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2004 - 2012

Dentro de los resultados de la PEA consultada y respecto a representación en posiciones de liderazgo/jefatura/decisión, para el primer trimestre de 2014, en Perú sólo el 2% de Gerencias Generales fueron ocupadas por mujeres, porcentaje atribuido a la poca flexibilidad en horarios que brindan las empresas, lo que hace que muchas mujeres busquen desarrollar su propio emprendimiento<sup>7</sup>. Asimismo, sólo el 4% de los puestos gerenciales y posiciones directivas son ocupados por mujeres en las empresas peruanas<sup>8</sup>, las mismas

<sup>7</sup> Información del artículo "Gerencias Generales solo la ocupan hoy un 2% de mujeres" del 4 de abril del 2014. URL: [http://gestion.pe/impresas/gerencias-generales-solo-ocupan-hoy-2-mujeres-2093657]

<sup>8</sup> Cornerstone Executive Search: "La presencia de la mujer en la alta gerencia en el Perú". Mayo de 2014. Entre los resultados encontramos las siguientes cifras: Sólo el 36% de las empresas cuenta con al menos una mujer en su

que corresponden a áreas específicas, como Recursos Humanos (26%), Marketing (19%) y Comercial (13%). A su vez se observa que las áreas de Tecnologías de la información (5%), Logística (3%) y Ventas (2%) registran menor participación femenina. Por otro lado, la Consultora española Mercer<sup>9</sup> sostiene en base a sus estadísticas, que solo el 9% de las mujeres que participan en el mercado laboral de manera activa accede a cargos directivos, entre los que la desigualdad salarial es del 2% aproximadamente.

En comparativa regional, en Argentina, para el mismo periodo, sólo el 4% de mujeres ocupó puestos de CEO de empresas; el 25% correspondió a mujeres en gerencias y direcciones en empresas multinacionales, concentrándose estos puestos en áreas de Marketing y Recursos Humanos<sup>10</sup>. En el caso de Chile, para el último trimestre del 2014, el 21.7% de cargos directivos fue ocupado por mujeres, pero la mayor proporción se dio en el sector público donde éstas tuvieron una representación del 34%, mientras que en el sector privado y financiero la equivalencia fue de 1.7% y 3.7% respectivamente<sup>11</sup>.

En lo que respecta a data a nivel de Latinoamérica, la última publicación hecha por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) muestra que en Brasil, en todas las áreas de trabajo, los salarios de las mujeres son más bajos que el de los hombres<sup>12</sup>.

Es en este contexto normativo y social y para efectos del presente documento, se define como “participación de las mujeres en puestos de liderazgo”, al desarrollo de una línea de carrera profesional que le permita a las mujeres, como consecuencia de un acceso equitativo a las posiciones de liderazgo (direcciones, gerencias, jefaturas) de sus respectivas organizaciones, ocupar siempre y cuando sus competencias así lo permitan, posiciones de liderazgo y toma de decisiones, a la par que los varones. Esto presupone un ambiente/coyuntura/marco legal, social, cultural y organizacional proclive a dicho desarrollo.

---

directorio; únicamente el 6% de esos directorios está presidido por mujeres; en el 57% de esas organizaciones, solo uno de cada diez puestos en cargos de alta dirección es ocupado por una mujer; en el 91% de las empresas hay más hombres que mujeres trabajando.

<sup>9</sup> Consultora Mercer: “When Women Thrive. Businesses Thrive”

<sup>10</sup> Información del artículo “Cada vez hay más mujeres en puestos de mando pero aún hay atraso en términos de igualdad” del 05 de marzo del 2014. URL: [http://www.infobae.com/2014/03/05/1547998-cada-vez-hay-mas-mujeres-puestos-mando-pero-aun-hay-atraso-terminos-igualdad]

<sup>11</sup> Instituto de Investigación en Ciencias Sociales UDP. “Mujeres y Poder”. Enero 2013.

<sup>12</sup> Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística. Censo Demográfico continuo. 2014

A fin de lograr mayor aproximación a esta problemática, se tomaron en consideración las opiniones y experiencias de vida de personas que actualmente ocupan puestos de liderazgo, tanto hombres y mujeres, pertenecientes tanto a empresas públicas y privadas, a fin de indagar el estado del arte en las mismas y las opiniones y percepciones de sus líderes al respecto del tema de investigación.

Asimismo, se consideraron dentro del marco de referencia, las teorías del “Glass ceiling” o “techo de cristal”<sup>13</sup> y de “Leaky pipeline” o “goteo”, en tanto posibles situaciones que dificultan la promoción profesional de las mujeres a puestos de responsabilidad<sup>14</sup> y “Estilos de Liderazgo”<sup>15</sup>, en tanto determinantes del acceso a puestos de responsabilidad y de los retos que los nuevos estilos de liderazgo plantean al acceso y participación femenina.

Los principales motores de la presente investigación se centran en cuestionamientos tales como: ¿a qué se debe esta problemática?; ¿es una situación que responde únicamente al ámbito legislativo/normativo o existen causas culturales y sociales que determinan la reproducción de ciertas prácticas que perjudican en la cotidianeidad el desarrollo profesional de las mujeres?; ¿es el sistema social el que no brinda las condiciones necesarias para que las mujeres puedan ascender en el desarrollo de su línea de carrera o son ellas mismas quienes dan un paso al costado, priorizando otras esferas/ámbitos de desarrollo en desmedro de su desarrollo profesional?.

Con la finalidad de identificar y analizar desde una perspectiva cualitativa los factores que condicionan la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y su vinculación a la normativa nacional manifestada con base en el PLANIG, se plantean **las siguientes preguntas de investigación:**

---

<sup>13</sup> Manuel Burín, “Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral”. 1996. Género, psicoanálisis y subjetividad. Paidós. Se entiende al conjunto de barreras que obstaculizan el desarrollo profesional/laboral de las mujeres.

<sup>14</sup> Maité Sarrió, Ester Barberá, Amparo Ramos & Carlos Candela: El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres, En Revista de Psicología Social, Volumen 17, Issue 2 (2002), pp, 167 - 182.

<sup>15</sup> Isabel Cuadrado, ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, En: Revista de Psicología Social, 1 Octubre 2003, vol. 18, no. 3, pp. 283-307(25)

**Pregunta General:**

¿Cuáles son las percepciones del sector laboral al respecto de la participación (rezagada) de las mujeres en puestos de liderazgo?

**Preguntas Específicas:**

- ¿De qué manera se vienen implementando los objetivos estratégicos del PLANIG en lo referente al ámbito laboral (público y privado)?
- ¿Cuál es la opinión de las y los gerentes (entrevistados) en el ámbito público y privado, sobre la participación femenina en puestos de liderazgo?
- ¿Cuál es la opinión de las mujeres en línea de carrera (consultadas) sobre la participación femenina en puestos de liderazgo?
- ¿Qué opinión les merece a los y las líderes del sector público y privado, la implementación de los objetivos estratégicos del PLANIG en el sector laboral?

Esta investigación pretende conocer las distintas causas por las cuales aún en pleno siglo XXI, las mesas directivas y de alta gerencia no están compuestas por más de un 10% de mujeres a nivel mundial (4% en el caso de Perú, tanto a nivel público- instituciones del Estado, como a nivel privado- empresas nacionales y transnacionales que operan en Perú, pese incluso a la directiva de las casas matrices que impulsan la participación femenina en dichas mesas, colocando metas porcentuales a cumplir vinculadas a la obtención de bonos y reconocimientos asociados.

Como resultado de la investigación, se prevé formular una tesis que de luces sobre las causas aparentes y subjetivas (el sistema social, distribución social de roles, influencia de la religión, estructuras laborales, expectativas familiares y otras) de la situación actual al respecto de la participación laboral femenina y que al mismo tiempo sirva como referente para futuros planteamientos en lo que a cambios organizacionales y de enfoque de cultura organizacional se refiere; así también conocer las dificultades que ha tenido la ejecución y logro de los objetivos estratégicos del PLANIG, en específico los relacionados a la problemática de la igualdad de género en lo laboral.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

El tema abordado en la presente investigación se pensó en razón de la participación femenina en los distintos roles productivos dentro de la dinámica social dentro de la zona geográfica de Lima Metropolitana.

En ese sentido, esta investigación aspira a sumar en el camino de las posibles explicaciones al respecto de la situación de las mujeres en lo relacionado al ámbito laboral y al desarrollo profesional, así como al camino que siguen actualmente y/o que deben/tienen de seguir para desarrollar líneas de carrera que les permitan ascender en las jerarquías organizacionales para alcanzar posiciones de liderazgo.

Dado que esta problemática es de preocupación mundial y no solo nacional, se considera importante poder ir encontrando posibles factores causales que den cuenta, por ejemplo, de que a mayor jerarquía de poder en las organizaciones, menor participación femenina en las mismas.

Esta investigación toma como punto de partida la valoración del empoderamiento de las mujeres en diversas áreas, como son la educativa, salarial, política, cultural; de igual forma, se considera una arista importante, la necesidad de contar con una garantía por parte del Estado en el área laboral, que promueva y asegure el acceso a puestos de trabajo en igualdad de condiciones que los varones, de modo que las mujeres puedan ascender al interior de las jerarquías organizacionales y esto conlleve a su vez, al desarrollo de su independencia económica y una mejor calidad de vida tanto para ella misma como para su familia.

Si bien se ha tomado como marco teórico diversos estudios de consultoras de renombre, los cuales permiten dar referencia de los principales indicadores actuales en el mundo sobre igualdad de género en lo laboral, no existe un estudio detallado que analice a nivel de Perú la problemática y que lo vincule a las políticas públicas existentes en el país en lo que respecta al ámbito laboral.

En este sentido, se considera que la Gerencia Social permite abordar desde el enfoque transversal de género las herramientas para un análisis cualitativo de la problemática social planteada, vinculando las situaciones sociales con el diseño

e implementación de posibles Políticas Públicas que den respuesta a las mismas.

## 1.2 OBJETIVOS

La presente investigación contempló como objetivo general conocer las causas, objetivas y subjetivas, de la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo/jefatura/decisión a partir de las percepciones de los involucrados, así como de la eventual implementación del Plan de Igualdad de Oportunidades, para encontrar vías de sensibilización/control por medio de las líneas de acción del PLANIG.

En lo referente a los objetivos específicos, se contemplaron los siguientes:

1. Conocer y analizar la implementación del PLANIG en lo referente al ámbito laboral, tanto en el sector público y privado.
2. Conocer y analizar la opinión y percepción de las y los gerentes del ámbito público y privado sobre la participación femenina en puestos de liderazgo.
3. Conocer y analizar la percepción y opinión de las mujeres en línea de carrera (desarrollo profesional) sobre la participación femenina en puestos de liderazgo.
4. Conocer y analizar la opinión y conocimiento de los y las líderes del sector público y privado sobre el PLANIG en lo referente a su aplicación laboral.

Con esta finalidad, durante el año 2014, se realizaron entrevistas personales a mujeres y varones gerentes del sector público y privado de Lima Metropolitana, además de un focus group a mujeres que se encuentran actualmente en línea de carrera, así como la revisión bibliográfica con la finalidad de conocer las principales dificultades que tienen las mujeres para acceder a puestos de liderazgo, ya sean por factores sociales, económicos, normativos y/o culturales; asimismo entender el avance y medidas que está tomando el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en referencia a la problemática, para lo cual resultó de suma importancia investigar sobre el marco de acción e implementación de la principal herramienta de gestión que dicho Ministerio tiene y ha desarrollado: el PLANIG.

## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

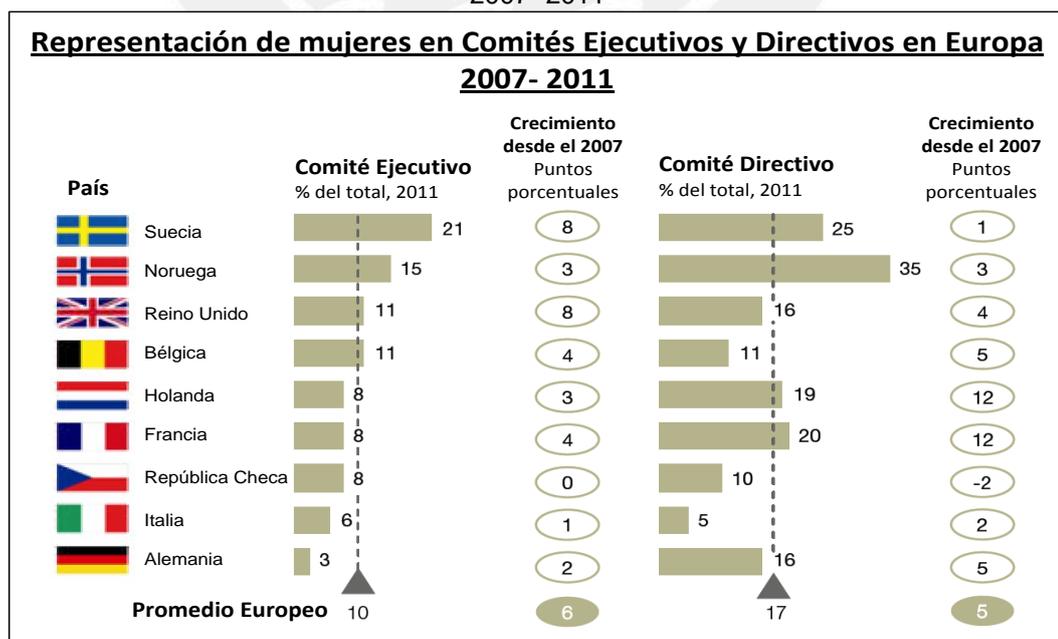
#### 2.1 DIAGNÓSTICO: EVOLUCIÓN DE LA PEA, INDICADORES DE EMPLEO EN RELACIÓN AL GÉNERO

##### 2.1.1 EUROPA

La situación de género en Europa muestra que la representación de las mujeres en puestos de liderazgo se ha incrementado de manera cuantiosa a lo largo de los años; sin embargo, aún es más baja en comités ejecutivos que en comités directivos, lo que denota que, a mayor jerarquía en la escala organizacional, menor participación femenina.

Los avances más importantes desde el 2007, dan muestra que tanto Francia como Holanda, subieron 12 puntos porcentuales en cuanto a participación de mujeres en Comités Ejecutivos. En el caso de Holanda, esta alza podría estar relacionada en parte, a la introducción de cuotas de género como parte de sus políticas aplicadas, así como en varios otros países nórdicos (Noruega, Bélgica) y Francia e Italia.

Ilustración 3: Representación de mujeres en Comités Ejecutivos y Directivos en Europa 2007- 2011



Fuente: Women Matter 2012

Sin embargo, aún en la actualidad, persiste el debate por la pertinencia o no de esta medida afirmativa; en el caso de Noruega, que introdujo este sistema de cuotas en el 2008, el resultado ha sido el tener la más alta proporción de mujeres en comités directivos; Suecia, sin embargo, a pesar de no tener implementado el sistema de cuotas de género, es el segundo país con indicador más alto en dicha participación.

Otro dato a considerar, es que a pesar de que el promedio de participación femenina para Comités Directivos es de 17%, en el caso de Comités Ejecutivos sólo es del 10%, con incrementos en cuatro años de un máximo de ocho puntos porcentuales, según MCKINSEY & COMPANY, en investigación realizada en 2012.

### 2.1.2 REGIÓN AMÉRICA LATINA Y CARIBE

Según el Informe de Estadísticas para la equidad de género: Magnitudes y tendencias en América Latina y El Caribe 2000 – 2005, la brecha entre hombres y mujeres se va acortando, pero aún persisten signos de discriminación de género. Las principales interrogantes que aborda el estudio son: ¿La pobreza afecta por igual a hombres y mujeres?, ¿La educación tiene similar valor para todos?, ¿Es lo mismo ser jefe que jefa de hogar?, ¿Por qué las mujeres ganan en promedio menos que los hombres? <sup>16</sup>.

Asimismo, el estudio sostiene que actualmente las mujeres económicamente activas están más calificadas que los hombres, al contar con más años de escolaridad<sup>17</sup>. En este sentido, los países que destacan por tener una brecha favorable en cuanto a calificación femenina son, en lo referente a zonas urbanas: Brasil, Venezuela, Argentina, Uruguay, Panamá y República Dominicana; mientras que, en zonas rurales, destacan Colombia, Costa Rica, Panamá, Chile y República Dominicana.

En toda la Región y de acuerdo al Informe, los países más desfavorecidos respecto a la calificación femenina, tanto en zonas urbanas como rurales, son el Perú y Bolivia.

---

<sup>16</sup> Vivian Milosavljevic: "Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en América Latina". Muestra en zonas urbanas de 18 países y zonas rurales de 14 países en la Región. CEPAL, UNIFEM. 2007

<sup>17</sup> Ídem anterior

En lo que respecta al promedio de años de estudio en la Región, comparativamente entre hombres y mujeres, Chile presenta un promedio femenino de 11,3 años mientras que el promedio masculino asciende a 10,8 años de estudio, siendo el país con mayor promedio de años de estudio femenino en la Región. En el caso de Perú, el promedio femenino es de 9,6 años de estudio versus el promedio masculino que corresponde a 10,4 años de estudio<sup>18</sup>.

En lo que respecta a participación laboral, la tasa de participación femenina viene en aumento en América Latina. A nivel regional, la mayor incidencia de participación laboral ocurre entre los 25 (Panamá y Bolivia con mayor participación femenina) y 49 años (Guatemala con mayor participación femenina)<sup>19</sup>.

Regionalmente, la participación femenina en la PEA representa en el rango etario entre 20 y 24 años, el 52%, mientras que el 29% de mujeres se dedica a los quehaceres domésticos. Menos del 17% de mujeres se dedica solamente a estudiar.

Para el rango etario entre 25 y 49 años, la tasa de participación femenina es aproximadamente de 63%, mientras que la tasa de participación masculina en la es superior al 95%, esto debido mayormente a que las mujeres comparten su tiempo entre actividades laborales y los quehaceres domésticos. Alrededor del 34% de las mujeres se dedica únicamente a los quehaceres domésticos.

Para la franja etaria entre 50 y 64 años, más del 87% de hombres tiene participación laboral en la PEA, mientras que, en el caso de las mujeres, la participación asciende a un 45%.

En el grupo etario de la tercera edad es donde la brecha entre actividades de hombres y mujeres se hace más amplia; mientras el 2% de los hombres se dedica a los quehaceres domésticos, el 37% de las mujeres realizan este tipo de actividades. Así, cuando se comparan los porcentajes en actividades laborales,

---

<sup>18</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama social de América Latina, 2002-2003* (LC/G.2209-P/E), Santiago de Chile, agosto de 2003. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.03.II.G.185; y sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

<sup>19</sup> Ídem anterior

se observa que el 47% de la PEA en este grupo etario es masculina mientras que el 19% es femenina<sup>20</sup>.

Sin embargo y acompañando a las cifras citadas, debe focalizarse que cuando se habla de participación laboral en la región, la inserción de las mujeres al mercado laboral tiene mayor vinculación que la inserción masculina; por lo cual se entiende que las tasas de participación laboral masculina no se alteran por el nivel de instrucción. Por otro lado, en cambio, las tasas de participación femenina en la región se alteran según el nivel de instrucción, de manera que las brechas de participación entre sexos son menores en el caso de las mujeres profesionales y son más amplias en los casos de mujeres sin formación técnica o profesional.

En este sentido, en el rango de “profesionales”, el menor *gap* entre sexos lo presenta República Dominicana, seguido por Uruguay y Paraguay. En el rango de “técnicos”, el menor *gap* lo presenta Uruguay, seguido por Venezuela y Paraguay. Por último, en el rango “sin calificación técnica o profesional”, el menor *gap* entre sexos lo presenta Bolivia, seguido por Nicaragua y Uruguay<sup>21</sup>.

### 2.1.3 PERÚ

En el caso de nuestro país y según la Encuesta Nacional de Hogares, 2004 – 2012, la brecha en la tasa de actividad según género es de 17,6% a favor de los hombres (hombres= 82,4%; mujeres= 64,8%)<sup>22</sup>.

Sin embargo, en ese mismo período 2004-2012, se aprecia un crecimiento de la tasa de actividad de las mujeres de 2,3 puntos porcentuales (pasó de ser 62,5% a ser 64,8%), mientras que la tasa de actividad masculina presenta un crecimiento menor, lo que da lugar a una reducción en la brecha entre hombres y mujeres.

Como posibles causas de dicho crecimiento en la participación femenina en las actividades laborales, se menciona i) el proceso de urbanización, en tanto

<sup>20</sup> Se hace la salvedad para el caso de Argentina, Chile y Uruguay, que cuentan con porcentajes distintos debido a su proceso de envejecimiento moderado.

<sup>21</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadísticas e Informática: Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2004 - 2012.

migración de poblaciones rurales a zonas urbanas; ii) la transición demográfica, es decir, que cada vez las mujeres en edad reproductiva tienen menos hijos; iii) el incremento en la tasa de matrícula y asistencia escolar femenina debido a muchos factores, entre los principales, el acceso a más caminos y carreteras, seguimiento de otros programas que condicionan a asistencia escolar obligatorio; y iv) mejoras en la forma de combatir la pobreza, como resultado de las crisis económicas.

Ilustración 4: Tasa de actividad según sexo 2004- 2012



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2004 - 2012

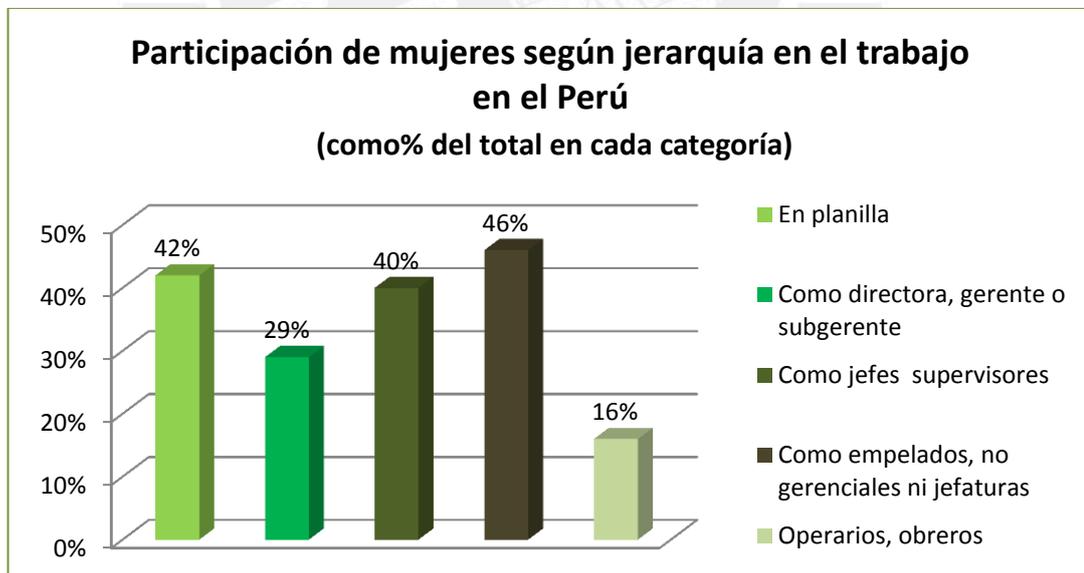
En esta misma lógica, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realizó un estudio en el cual identificó tres grupos determinantes de posibles causas en la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral:

- Grupo 1: abarca los grandes cambios en la población, como: i) crecimiento; ii) el proceso de migración interna, que conlleva a la concentración urbana, cambios en las estructuras de edades y por sexo de la población tanto urbana como rural; iii) significativa reducción de la fecundidad; iv) aumento de la esperanza de vida; v) disminución en el tamaño medio de los hogares; vi) incremento de los hogares con jefatura femenina; vii) cambios culturales y en educación en relación con el trabajo de la mujer.

- Grupo 2: abarca las transformaciones educacionales y culturales. Esto corresponde al acceso por parte de las mujeres a los beneficios de la educación, lo cual incide en mayores posibilidades de obtener mejores empleos.
- Grupo 3: correspondiente a la incidencia de la pobreza o la reducción del ingreso familiar o del jefe o jefa de hogar, lo cual presiona a las mujeres a incorporarse en el mercado laboral.

Así, los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, corroboran el incremento sostenido de las mujeres en el mercado de trabajo. Del total de la PEA ocupada para el año 2012, 6 millones 821 mil 900 eran mujeres, lo que equivale al 43,9% del total de ocupados. Al analizar el incremento de la población ocupada femenina, ésta aumentó a una tasa promedio anual de 2,4% entre el 2004 y 2012, siendo superior a la tasa de los hombres que creció en 2,0% como promedio anual<sup>23</sup>.

Ilustración 5: Participación de mujeres según jerarquía en el trabajo en el Perú



Fuente: Great Place to Work® Perú – 2014

Pese al incremento que se observa en lo referente a participación femenina en el ámbito laboral, dicho incremento no se ve reflejado necesariamente en las

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. 2004 – 2012

jerarquías de trabajo. Así, Great Place to Work® Perú elaboró un estudio en el año 2013, “*Mujeres y mercado laboral en Perú*”, sobre la base de 50,000 encuestas a una muestra de 60 empresas peruanas que dio como resultado la sub representación de la fuerza laboral femenina en las distintas jerarquías de las organizaciones con respecto a la participación del total de la población (51% en 2013 según INEI).

En el caso de puestos ejecutivos y de alta dirección, sólo el 29% de los mismos son ocupados por mujeres, mientras que, para el caso de jefes y supervisores, la participación femenina asciende al 46%.

Este estudio propone que el “techo de cristal” al nivel de posiciones ejecutivas experimenta una suerte de “atasco de tuberías”; es decir, que pese a que cada vez más mujeres participan en el mercado laboral y en posiciones profesionales, cuando éstas se encaminan en la línea de carrera y se perfilan a ocupar puestos de mando medio y de alta dirección, esta participación decae dramáticamente<sup>24</sup>.

En esta misma línea, la consultora LHH-DBM Perú sostiene en un estudio realizado sobre posiciones gerenciales, que éstas son ocupadas en su mayoría por hombres, siendo la relación de 2 a 1, mientras que, para el caso de las gerencias generales, la relación tiende a ser de 3 a 1. En este sentido, son discutibles las posibles causas ya que muchas organizaciones argumentan que son más los hombres que cuentan con capacidades para dichos puestos que las mujeres.

#### 2.1.4 LIMA

Al 2012, Lima Metropolitana<sup>25</sup> concentraba el 31,9% de la población económicamente activa del país (5 millones 144 mil 100 personas), presentando la mayor tasa de crecimiento promedio anual, (2,8%) superior al promedio

---

<sup>24</sup> Boston Consulting Group: “*Shattering the glass ceiling*”. Agosto 2012. A pesar de que alrededor del 85% de empresas líderes en el mercado que participaron del estudio consideran que la diversidad de género es prioridad, solo una de cada 5 de dichas empresas incluye la diversidad como eje estratégico al momento de seleccionar al talento femenino o de ofrecer a las mujeres posiciones de liderazgo. El estudio sostiene que no se trata de implementar programas de entrenamiento y capacitación en diversidad sino en cómo las organizaciones reclutan, retienen y desarrollan su talento en términos de diversidad de género.

<sup>25</sup> Lima Metropolitana comprende la Provincia Constitucional del Callao.

nacional (2,0%). En el interior del país (Resto País) la población económicamente activa creció a un promedio de 1,6% anual.

Al analizar la composición según sexo de la población en edad de trabajar en Lima y Callao, en el periodo 2004 – 2012, se observa que hay más mujeres que hombres (4'106,500 mujeres y 3'823,600 hombres), realidad que hace que la lectura de brechas entre sexos en desmedro del femenino sea preocupante.

En lo que respecta a tasa de actividad<sup>26</sup>, en Lima Metropolitana la tasa de actividad general se sitúa en 70,8% y en el interior del país en 74,9%. Asimismo, la brecha en la tasa de actividad según género resulta ser de 16,9% a favor de los hombres (hombres= 79,9%; mujeres= 63%).

En este sentido y de acuerdo a ENDES, para el 2012 el 73.3% de mujeres entrevistadas realizó algún tipo de trabajo en los 12 últimos meses previos a la entrevista. Asimismo, en el rango etario de 15 a 19 años, el 49.2% de las mujeres entrevistadas se encontraba con actividad laboral.

En relación al nivel educativo de las mujeres entrevistadas que se encuentran activas, el 71.4% no tiene educación, el 65% cuenta con nivel primario, el 54.3% con nivel secundario y el 72.2% cuenta con nivel superior.

En lo que respecta a las actividades realizadas, el 77.7% de las mujeres entrevistadas se dedica a actividades no agrícolas, en donde la mayoría, con un 35.1%, está conformada por trabajadoras calificadas de ventas y servicios, y el 16.5% como profesionales. Las ocupaciones de profesionales, técnicos y gerentes las desempeñan por lo general las mujeres con educación superior, que representan el 44.8%; además el 21.1% de las mismas se encuentra en áreas urbanas. En el caso de las regiones, esta población representa el 23.8% en Lima, 20.1% en Arequipa y 18.3% en Tacna, siendo estas las regiones con porcentajes más representativos<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> La tasa de actividad es el cociente entre la población económicamente activa con el total de población en edad de trabajar. Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. 2004 – 2012

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. 2004 – 2012

## 2.2 CONCEPTOS A UTILIZARSE EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

A fin de poder entender el hilo conductor de la presente investigación, es importante alinear los principales conceptos teóricos vinculados tanto a la investigación en sí, como al análisis realizado. Esto tiene por finalidad poder referenciarse, vincular y entender los principales estudios realizados en materia de equidad de género en lo laboral y el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo.

➤ **Equidad de género:** Según el PLANIG, se refiere a la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo a sus respectivas necesidades. Implica el tratamiento diferencial para corregir desigualdades de origen a través de medidas no necesariamente iguales, pero conducentes a la igualdad en términos de derechos, obligaciones, beneficios y oportunidades. Asimismo se resalta que la equidad de género es un concepto que se refiere a la distribución justa entre varones y mujeres de las oportunidades, recursos y beneficios, para alcanzar su pleno desarrollo y la vigencia de sus derechos humanos<sup>28</sup>.

➤ **Igualdad de género:** La Política sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, que es ejecutada como parte del Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2010-15, promueve dos líneas de acción: analizar y tratar en forma sistemática las necesidades específicas de hombres y mujeres en todas las iniciativas que se lleven a cabo, y realizar intervenciones dirigidas a grupos específicos con el fin de lograr la participación tanto de mujeres como de hombres, y para conseguir que se beneficien por igual de los esfuerzos por alcanzar el desarrollo<sup>29</sup>.

➤ **Empoderamiento:** La ONU conceptualiza al respecto:

*“El empoderamiento se refiere al proceso mediante el cual, tanto hombres como mujeres, asumen el control sobre sus vidas: establecer su propia agenda, adquieren habilidades (o son reconocidos por sus propias habilidades y*

---

<sup>28</sup> Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. PLANIG 202 – 2017: Plan Nacional de Igualdad de Género.

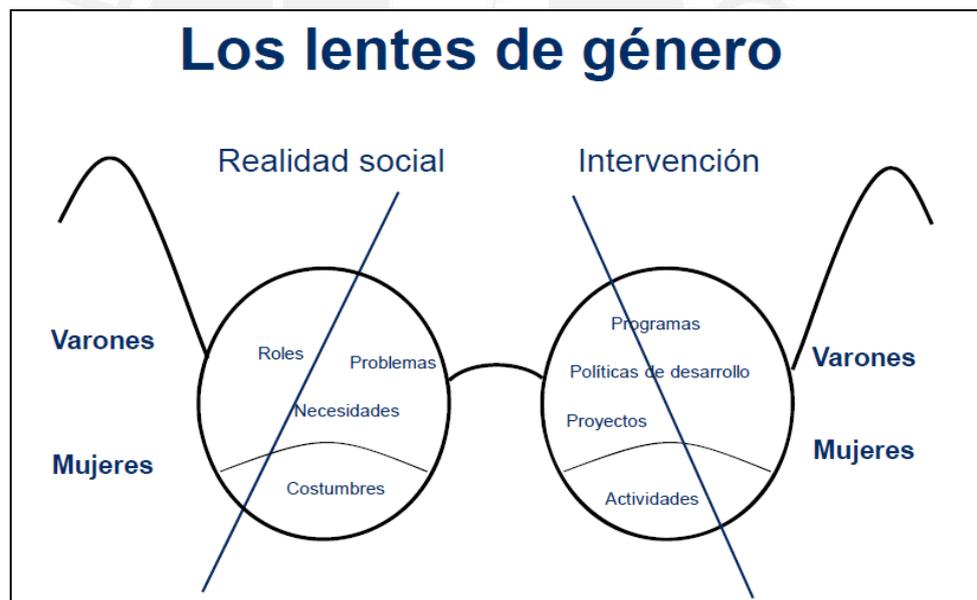
<sup>29</sup> OIT. Organización Internacional del Trabajo.

conocimientos), aumentando su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión. Es un proceso y es un resultado”.<sup>30</sup>

➤ **Enfoque de género:** Es definido como la visión que reconoce que la realidad social es diversa, a partir del hecho de que varones y mujeres tienen condiciones socialmente diferentes para vivir y relacionarse. El enfoque de género gráficamente se presenta como el ponerse unos lentes con los que se pueden ver los procesos y dinámicas de la población, así como la intervención para afectar una realidad concreta, teniendo dos puntos de referencia: los varones y las mujeres<sup>31</sup>.

Es así que CENTRO ha elaborado un gráfico que permite sintetizar lo indicado; como se observa en la siguiente ilustración, existe la realidad social y la dimensión de la intervención, ambas lecturas a realizarse con una mirada de género.

Ilustración 6: Los lentes de género: Enfoque transversal de género



Fuente: CENTRO 2004

En el caso de la realidad social, se aprecian las necesidades, roles, problemas y costumbres que se deben identificar para cada género, las mismas que dependen del grupo social en análisis; de esta manera se identifica que las

<sup>30</sup> ONU Mujeres y Oficina de Pacto Mundial de la ONU: "Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es un buen negocio". Segunda edición 2011.

<sup>31</sup> Manual Técnico sobre Planificación de Género en el Promudeh. Lima, 2001.

mujeres y varones encaran una realidad disímil, la misma que debe tenerse en cuenta al momento de la planificación y diseño de la intervención.

De otro lado, las intervenciones a realizar, ya sean políticas de desarrollo, proyectos y actividades, deben tener en cuenta las diferentes realidades sociales para poder generar un cambio efectivo; de ésta manera se tendrá una mirada y un enfoque transversal de género que permita desarrollar políticas que puedan ser exitosas y sustentables en el tiempo, reconociendo las diferencias que subyacen al género femenino y masculino en lo cultural, económico y social.

En el anterior gráfico conocido como “Los lentes de género”, se puede diferenciar que necesitamos tener una perspectiva de género para diferenciar las intervenciones a ejecutar según el contexto y otras particularidades.

En relación a la planificación de género, se debe tener en cuenta la identificación de la realidad social, para lo cual se deben identificar los roles y necesidades relacionadas al grado de intervención según género.

En el caso de los roles productivos, se han dividido en: i) reproductivos (relacionados a la familia), ii) productivos (laborales) y iii) comunales (labor dentro del grupo social al que se pertenece); mientras que, en el caso de las necesidades, la división ha dado como resultado i) prácticas (de corto plazo y urgentes) y ii) estratégicas (permiten avanzar al logro de la equidad de género):

Tabla 1: Herramientas de Planificación de Género

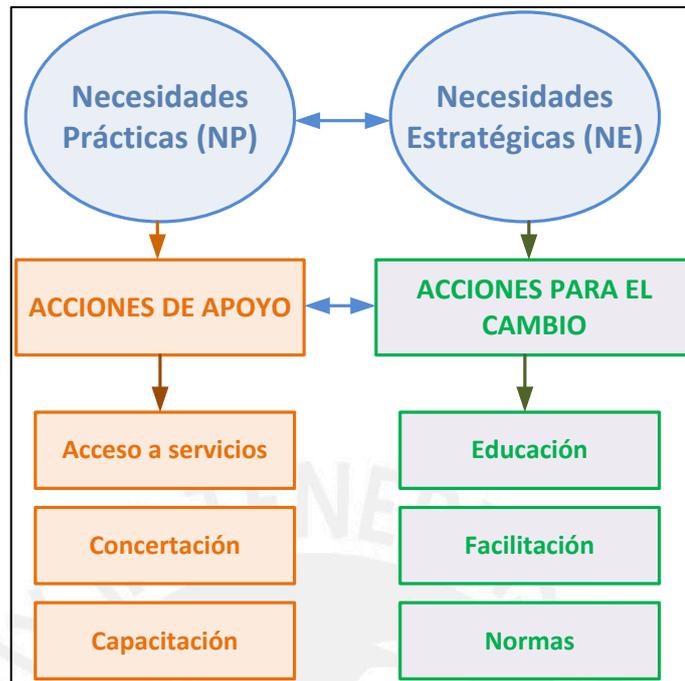
ROLES	NECESIDADES
Reproductivo	Prácticas
Productivo	Estratégicas
Comunal	

Fuente: CENTRO 2004

Elaboración Propia

A su vez, las necesidades (que también abarcan intereses) se dividen en: i) prácticas y ii) estratégicas, las mismas que desde una mirada de género, deberían tener un enfoque diferenciado de manera de poder orientar el desarrollo de actividades específicas que tengan como foco el empoderamiento de las mujeres (Moser, 2005:3).

Ilustración 7: La racionalidad de la planificación de género



Fuente: CENTRO 2004

- **Transversalización de género:** Estrategia adoptada a partir de la Conferencia de Beijing (1995) y de la identificación de la necesidad de definir una estrategia que involucre a todos los actores y las acciones y que, a su vez, aceleren los cambios estructurales, con un alcance global. Según el ECOSOC<sup>32</sup>, se contempla como objetivo: *“integrar el enfoque de equidad de género de forma transversal en todas sus políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y financieras e incluso en la cultura institucional, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad de género”*.
- **Institucionalización del género:** Es una *“estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de las mujeres así como de los hombres, una dimensión integral del diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas y programas”* en las esferas social, económica y política de manera que mujeres y hombres se beneficien igualmente y las desigualdades no se perpetúen<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

<sup>33</sup> UN Economic and Social Council, 1997 citado en UNDP 2002.

➤ **Teoría del acceso y uso:** A efectos de esta investigación, se entiende como “acceso”, la igualdad de oportunidades (paquete de condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y familiares) por la cual las mujeres tienen derecho (en teoría y contemplado por la Ley) a las mismas oportunidades que sus pares varones. Sin embargo, se hace la salvedad de “uso” en la medida en que son estas mismas condiciones, sobre todo en sus variantes sociales, culturales y familiares, las que no permiten visibilizar dicho acceso como un uso positivo.

➤ **Horario infinito:** A efectos de la realidad peruana y limeña, se cita a Beatrice Avolio Alechi, profesora e investigadora del Centro de la Mujer de Centrum Católica, para abordar el uso del tiempo en el trabajo remunerado y no remunerado, según género. En este sentido, la profesora Avolio sostiene que la mujer dedica en promedio cerca de 40 horas a la actividad laboral remunerada y la misma cantidad de tiempo a la actividad no remunerada, en su mayoría doméstica. Esta lectura de la realidad de género, lleva a observar que las mujeres tienen un doble horario laboral u *horario infinito*. Mientras que, en el caso masculino, los hombres dedican alrededor de 55 a 60 horas al trabajo remunerado y 15 horas al no remunerado.

En opinión de Beatrice Avolio: *“Más horas en actividad laboral te abre más oportunidades, tu carrera es mucho más rápida. Si el uso del tiempo provocara una mayor equidad en las actividades, generaría mayores posibilidades en términos de educación y de desarrollo profesional”*.

➤ **Techo de cristal**<sup>34</sup>: Se entiende al conjunto de barreras sociales que obstaculizan el desarrollo profesional y laboral de las mujeres. Al respecto existen diversos estudios que dan cuenta de una variedad de obstáculos. El término surge en la década de los '80 en un informe publicado en el Wall Street Journal y alude a prejuicios que impiden el confiar en las mujeres para hacerse cargos de puestos de responsabilidad en las jerarquías organizacionales, otorgarles retribuciones económicas y de reconocimiento igual que a sus pares varones, entre otros.

---

<sup>34</sup> Mabel Burín, “Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral”. 1996. Género, psicoanálisis y subjetividad. Paidós

- **Techo de diamante**<sup>35</sup>: este concepto alude a la valoración social por géneros, según la cual, la sociedad patriarcal atribuye a los varones el atributo/capacidad de “ser apreciados” y a las mujeres, el atributo/capacidad de “ser deseadas”. Esto trae como consecuencia que las mujeres no logren enajenarse del espectro del deseo y, por ende, que no puedan ser valoradas únicamente por criterios profesionales.
- **Techo de cemento**<sup>36</sup>: este concepto alude a los resultados de una educación sexista y a la falta de referentes femeninos motivadores que dan como resultados que sean las propias mujeres quienes se ponen barreras así mismas para su desarrollo profesional. Entre las múltiples causas posibles se encuentran las estructuras masculinas, los horarios y estructuras laborales inflexibles que imposibilitan conciliar distintas esferas de la vida de los y las colaboradoras, manejo tradicional de la maternidad, concepciones sexualizadas sobre la ambición profesional y el liderazgo, entre otros.
- **Teoría del goteo**: Conocida como “leaky pipeline”, es una metáfora usada para expresar cómo las mujeres van desapareciendo del espectro de la pirámide organizacional en el transcurso de la línea de carrera (generalmente las relacionadas a ciencias e ingeniería). La compañía McKinsey así como otras importantes consultoras, la usan para referenciar la participación femenina en “goteo” que se da mientras las mujeres van ascendiendo en una línea de carrera hacia puestos ejecutivos, al interior una organización.

El estudio más importante que se realizó al respecto estuvo a cargo de la consultora Pricewaterhouse Coopers, titulado “*The leaky pipeline. Where are our female leaders*”, donde se compilan historias y entrevistas, y se muestra a su vez, cómo esta compañía confía en que su política institucional combine un ambiente laboral, planeamiento y correcto comportamiento de los líderes, logrando que las mujeres puedan llegar y ocupar exitosamente cargos de liderazgo (PwC: 2008).

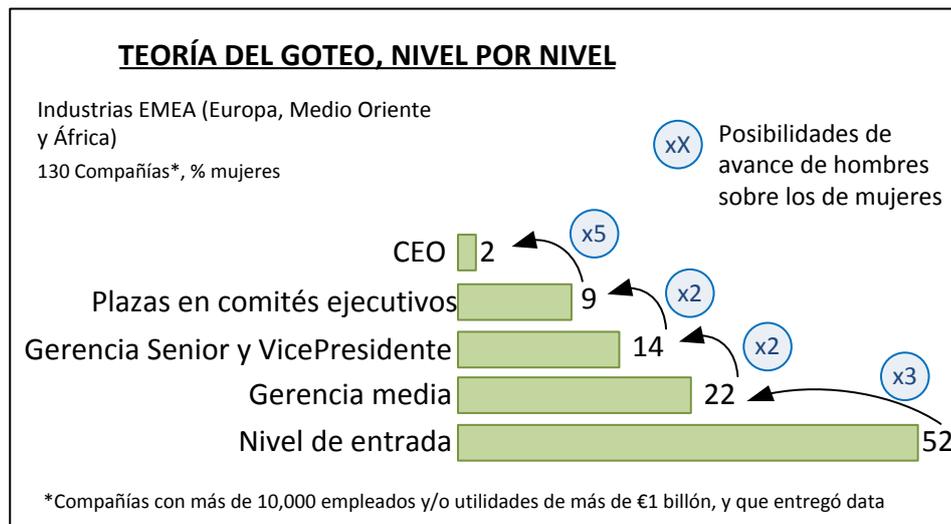
Así también, la compañía McKinsey en su informe “Women Matter”, muestra un análisis en donde señala que no sólo se observa un *techo de cristal* para las mujeres, sino también un *goteo* en diferentes niveles directivos.

---

<sup>35</sup> Amelia Valcárcel, “La política de las mujeres”. 1997

<sup>36</sup> Eva Zubieta Tabernero, “Techo de cristal o de cemento: algunas consideraciones sobre su persistencia y actualidad”.

Ilustración 8: Teoría del Goteo, nivel por nivel



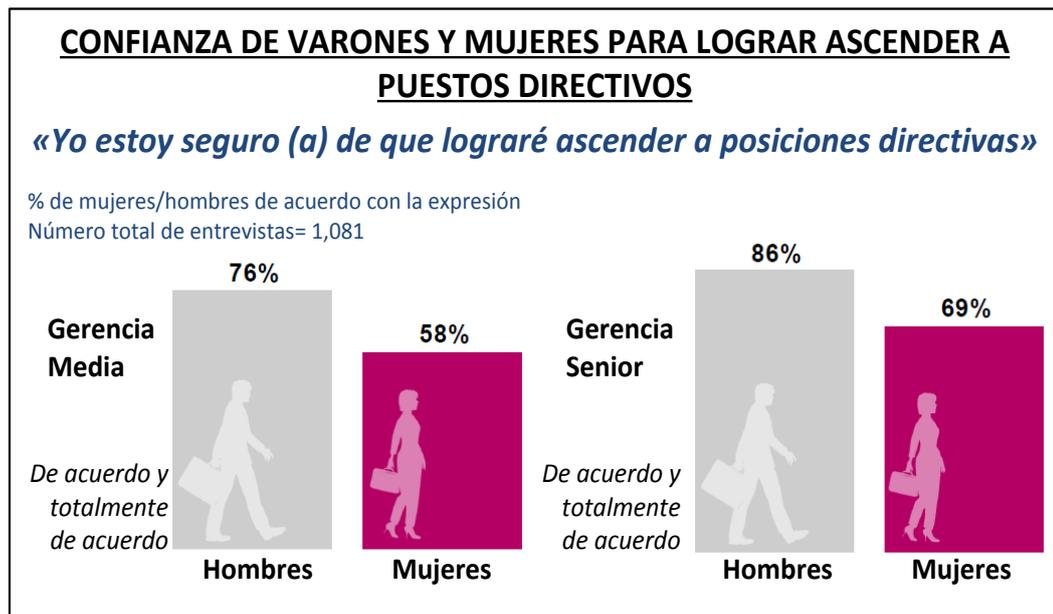
Fuente: Women Matter 2012: Making the breakthrough

Como se muestra en la anterior ilustración, pese a que las compañías están contratando más mujeres que en el pasado, el nivel de representación de las mismas a mayor nivel jerárquico en la estructura organizacional va en descenso. Frente a esto, las posibilidades que tienen los hombres de avanzar en la jerarquía organizacional son mucho mayores; según McKinsey los hombres tienen tres veces más posibilidades que las mujeres de ascender en la pirámide (McKINSEY: 2012).

La *teoría del goteo* tendría uno de sus principales asideros en el imaginario de las mismas mujeres, en la medida en que, pese a que éstas tienen ambiciones profesionales similares a las de los varones, se sienten menos seguras de poder lograrlo a comparación de sus pares masculinos, no por sus capacidades o conocimientos, sino por el ambiente en el que se desempeñan; es decir, factores colectivos/ sociales y no individuales.

En el siguiente gráfico se muestran las diferencias de ésta confianza en sí mismas, tanto en niveles de Gerencia Media como Senior:

Ilustración 9: Confianza de varones y mujeres para lograr ascender a puestos directivos



Fuente: Women Matter Survey 2013

A partir de lo citado, el estudio de MCKINSEY & COMPANY concluye en la necesidad de que las organizaciones trabajen para lograr transformar la mentalidad y cultura corporativa, las mismas que son los principales elementos para lograr la equidad de género.

➤ **Suelo pegajoso:** este concepto alude a todo lo vinculado a la vida doméstica que, como resultado de la sociedad patriarcal, ha sido concebido como responsabilidad enteramente femenina por décadas.

En opinión de Mabel Burín<sup>37</sup>: *“Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”*

➤ **Puesto de liderazgo:** posición/cargo formal dentro de una organización que grafica la pertenencia a una cúpula directiva. Puesto formal mediante el cual la persona responsable se hace cargo de responsabilidades, personas, recursos;

<sup>37</sup> Mabel Burín, “El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada”. 1990.

estos puestos suelen ser los decisores de todo aquello que impacta a la estrategia de la organización de manera directa.

- **Soft skills/competencias blandas**<sup>38</sup>: habilidades generalmente transversales y que normalmente engloban competencias lingüísticas, tecnológicas e interpersonales. Dada la preeminencia sobre todo de su carácter interpersonal, se las asocia con el desarrollo y gestión de lo emocional; así, coloquialmente se dice que las habilidades *duras* o *hard skills* te conseguirán una entrevista, pero son las *soft skills* las que podrán conseguirte un trabajo. Es así, que se ha vuelto un estereotipo relacionar a los hombres por sus *hard skills*, mientras que a las mujeres por los *soft skills*.
- **Línea de carrera**: trayectoria, planificada o no, que realizan los colaboradores al interior de las organizaciones y que les permite ascender (comúnmente de manera vertical) en la jerarquía organizacional, por medio de reconocimiento, desarrollo y posiciones/puestos formales.
- **Construcción de la identidad**: compete a todo aquello que se incorpora al juego de la negociación de lo que se valora socialmente<sup>39</sup>, dentro de un determinado orden social establecido. Dado que el medio social establece las categorías de los atributos que son valorados, dichas categorías responden a roles y valoraciones de género.
- **Paradigmas sociales/culturales**<sup>40</sup>: existencia de estereotipos sociales que impactan sobre la percepción del eventual desempeño laboral con diferenciación de género, en desmedro de la mujer como por ejemplo: mayor calidez, menor competencia, mayor capacidad de compasión, “mano blanda”, posibilidad de ser engañada, agredida, de no ser respetada.
- **Barreras simbólicas**<sup>41</sup>: Dado que la sociedad elabora, produce y reproduce procesos estigmatizadores a través de la categorización de valoraciones<sup>42</sup>, las mismas que devienen en prejuicios y preconceptos tomados como referencia de

<sup>38</sup> Debbie Hance, The Association for Business Psychology: “Education and experience might get you a foot in the door, but without soft skills such as leadership ability, self-motivation, communication skills and time management, there is likely to be a limit to how successful you are in selling your ideas to others, working as part of a team and demonstrating your potential for bigger roles.”

<sup>39</sup> Erving Goffman: “es el medio social el que establece las categorías de personas que en él se encuentran”, en Estigma.

<sup>40</sup> CEPES Andalucía y Junta de Andalucía: Economía social con perspectiva de género: Análisis de “techo de cristal” y establecimiento de un modelo equitativo de gestión empresarial.

<sup>41</sup> Janina León, “Presencia de las mujeres en la academia: el caso de las ccss en Perú”. CISEPA – PUCP. Agosto 2014.

<sup>42</sup> Erving Goffman: *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires, Amorrortu, 1989.

análisis, se moldea este todo, que contiene aquello que material/físicamente no se ve pero que en conjunto, constituye barreras para el desarrollo profesional y social de las mujeres. Suelen pertenecer al mundo simbólico de las percepciones: ideas, roles de género, concepciones culturales, creencias, mitos, expectativas, motivadores y desmotivadores y, por ende, todo es un producto de la construcción social y cultural; por tanto, estas barreras no son importantes únicamente por su existencia sino y más aún, por su posibilidad reproductiva y multiplicadora. En la medida en que se sigan recreando patrones culturales y sociales desiguales y no equitativos, seguirán reproduciéndose estas barreras simbólicas.



### 2.3 CASOS DE ÉXITO DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO

En esta sección se citan algunos casos ejemplares de mujeres exitosas peruanas que, de manera individual, han logrado ascender a puestos de liderazgo tanto en el ámbito público como privado, logrando ocupar en muchos casos, cargos que por primera vez fueron ocupados por féminas:

#### **MARINA BUSTAMANTE**

Empresaria fundadora de la marca “Renzo Costa”, Marina estudió Psicología en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es así que empezó su emprendimiento al terminar el colegio cuando pudo comprar su primera máquina de coser para elaborar correas de cuero. Al cumplir 19 años, pudo tener su primer taller alquilado y es en 1973 que, a su segundo taller, ubicado en el Centro de Lima, lo denomina “Renzo Costa”, nombre de su primer hijo, quien acababa de nacer ese mismo año.

En 1980 abrió una nueva tienda en el Centro de Lima, al lado del Hotel Bolívar y una cuarta en el Centro Comercial Camino Real, en San Isidro. Debido a la coyuntura económica de hiperinflación y político-social de terrorismo de aquellos años, ella y su hijo se mudaron a Chile, dejando encargado del negocio a José Omar Cabanillas, persona de suma confianza y actual Gerente Comercial de la empresa. Esta oportunidad les permitió abrir locales en Santiago de Chile e internacionalizar la marca.

Actualmente, Renzo Costa es una empresa dedicada al arte del cuero en prendas como zapatos, correas, carteras, casacas y otros accesorios. Siendo la marca más exitosa de cueros en el Perú, tiene como objetivo posicionarse en Sudamérica, en mercados tan competitivos como Colombia o Argentina.

A la fecha, la empresa emplea a 500 colaboradores y tiene más de 40 puntos de venta en diversos Centros Comerciales. A su vez, Marina Bustamante ha asumido la gestión del área de Responsabilidad Social, mientras que su hijo ha asumido la gestión estratégica comercial.

#### **BEATRIZ MERINO**

Nacida en Lima, estudió Derecho en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y fue galardonada con la Beca Mariano Ignacio Prado para realizar

estudios en el London School of Economics. Es, asimismo, Magíster en Derecho por la Universidad de Harvard.

Su trayectoria política se inició como Senadora de la República en el periodo 1990- 1995. En 2003, durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo, fue elegida como Presidenta del Consejo de Ministros, convirtiéndose en la primera mujer elegida como Primera Ministra de toda América Latina. En 2005 fue elegida por el Congreso de la República como Defensora del Pueblo, siendo la primera mujer en desempeñar ese cargo en nuestro país; en relación a esta actividad, fue elegida en 2009 como Presidenta de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (Organización que reúne a los Defensores de los países iberoamericanos).

En lo relacionado a su trayectoria profesional, es relevante su participación como Directora de la Maestría de Tributación y Política Fiscal de la Universidad de Lima entre los años 2000 y 2001. Del 2001 al 2003 fue Superintendente Nacional de la Superintendencia Nacional de la Administración Tributaria (SUNAT), en donde destacó su logro para modernizar dicha institución. En 2004 se desempeñó en el área del Sector Público del Banco Mundial. Del 2011 al 2012 fue Presidenta de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). En 2013 asumió la Presidencia de la Sociedad Peruana de Hidrocarburos. Asimismo, ha sido integrante del staff de profesores e investigadores de CENTRUM Católica.

Fue premiada por Harvard con el premio Lifetime Achievement 2015 por su contribución a la sociedad peruana y del mundo, galardón que es entregado a ex estudiantes de dicha casa de estudios.

### **LOURDES FLORES NANO**

Nacida en Lima, estudió Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizó su Maestría en el Instituto de la Empresa de Madrid y su Doctorado en la Universidad Complutense de Madrid.

Se ha desempeñado de manera independiente, liderando su propio estudio "Lourdes Flores Nano Abogados". Ha sido Rectora de la Universidad San Ignacio de Loyola desde el año 2006 al 2009.

Su trayectoria política está resaltada por haber sido Regidora en la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como miembro de la Cámara de Diputados (1990-1992), del Congreso Constituyente (1993- 1995) y del Congreso de la República (1995- 2000). En 2001 y 2006 postuló a la Presidencia de la República, no logrando su objetivo. En 2007 fue reelegida como Presidenta del Partido Popular Cristiano. Finalmente, en el 2010 postuló a la Municipalidad de Lima, ocupando el segundo lugar, hecho que le llevaría a dejar la presidencia del PPC en 2011.

A la fecha, se desempeña como consultora independiente y con activa participación política constante.

### **BEATRICE AVOLIO**

Licenciada en Administración de Empresas y Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Es Magíster en Administración de Empresas por ESAN y Doctora en Administración Estratégica de Empresas (Ph.D.) por la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como Doctor of Business Administration, por el Maastricht School of Management, The Netherlands.

En su trayectoria profesional cabe resaltar su función como Analista Financiero en Southern Peru Ltd., Jefa del Área Académica de Finanzas, Contabilidad y Economía, e Investigadora Contratada de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Es especialista en Gestión Financiera y Administrativa en empresas, en planificación financiera, elaboración y ejecución de proyectos, así como en planificación financiera y análisis de riesgo.

Actualmente es Directora Académica de CENTRUM Católica Graduate Business School, Jefa de Departamento de Posgrado en Negocios en la Pontificia Universidad Católica del Perú, miembro del Comité Doctoral y Profesora en el Área Académica de Finanzas, Contabilidad y Economía en CENTRUM Católica Graduate Business School.

En relación con su producción intelectual, es coautora de los libros “Mujeres ejecutivas en grandes empresas” (Aguilar-Grupo Norma: 2013); “Women and entrepreneurship: Female durability, persistence and intuition at work” (Gower Publishing: 2013); “Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú” (CENTRUM Publishing: 2012); “Casos de marketing” (McGraw Hill/CENTRUM Publishing, 2012); “Contabilidad financiera: Una introducción a conceptos,

métodos y usos” (Cengage Learning: 2012); “La mujer peruana: Evolución y perspectivas para su desarrollo futuro” (Planeta: 2012); Plan estratégico de la región Piura (CENTRUM Publishing, 2012); “Rutas hacia un Perú mejor, qué hacer y cómo lograrlo” (Editorial Aguilar, 2010); “Planeamiento estratégico para la gastronomía peruana” (Gerencia al Día Pearson Educación, 2008); “Cajamarca competitiva” (Saywa Ediciones, 1998). Es autora y coautora de diversos artículos peer review en revistas internacionales, entre los que figuran: “The role of the partner of an entrepreneur” (Journal of Women's Entrepreneurship and Education: 2013); “Why women enter into entrepreneurship” (Journal of Women's Entrepreneurship and Education, 2012); “A methodological problem associated with researching women entrepreneurs” (Journal of Women's Entrepreneurship and Education: 2011); “Benchmarking peruvian banks using data envelopment analysis” (Journal of CENTRUM Cathedra: 2011); “Business schools and resources constraints: A task for deans or magicians?” (Research in Higher Education Journal: 2011). Ha sido investigadora principal para la publicación del libro: “Perú: destino de inversiones 1997-1998” (ESAN Ediciones, 1997); “Las limitaciones de la información contable” (Gestión, 2000). Es autora de los artículos académicos “Métodos de Valorización de Empresas” y “Hacia una Sociedad de Mujeres Empresarias”, así como autora de diversos artículos en periódicos y revistas especializadas<sup>43</sup>.

### **INÉS TEMPLE**

Administradora de Empresas por la New York University - New York, USA y MBA por la Adolfo Ibañez School of Management, FI. U.S.A.

Siguió el “Programa de Alta Dirección” – PAD y el Programa para Presidentes de la Universidad de Piura y varios cursos de liderazgo en Universidades como Harvard, Georgetown, Kellogg y Singularity University.

Es Presidenta de LHH - DBM Perú desde su fundación en 1993 y de LHH Chile desde 1996, empresas consultoras líderes en *outplacement* (recolocación de personal) y movilidad del talento en ambos países.

---

<sup>43</sup> Fuente: Beatrice Avolio Biografía  
[[http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?2141/centrum\\_catolica/avolio\\_beatrice](http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?2141/centrum_catolica/avolio_beatrice)]

Es también Presidenta del Directorio de CARE Perú, organización sin fines de lucro que apoya a las comunidades que viven en situación de pobreza, para erradicar la misma.

En su trabajo profesional se destaca como autora del libro “Usted S.A. - Empleabilidad y Marketing Personal”, que fue el segundo libro más vendido en el Perú en 2012 y en 2014 y el primero en ventas entre la bibliografía de negocios en 2013.

Ha sido reconocida entre los 35 primeros líderes empresariales con mejor reputación y liderazgo en el Perú por tres años consecutivos según el estudio nacional de Merco - Datum, y entre los tres líderes empresariales peruanos con más presencia en línea por Llorente y Cuenca, también en 2012, 2013 y 2014. Según un estudio de G de Gestión de 2015, es la CEO con mejor presencia en internet en el Perú.

Es conferencista en universidades y congresos en el Perú y en el extranjero y columnista invitada y *blogger* del Diario El Comercio, así como en varias revistas y diarios del Perú y la región. Ha publicado más de 630 artículos y videos, los mismos que tienen más de 5 millones de visitas en el canal YouTube.

Es miembro de los Directorios de CARE Internacional, de Apoyo Comunicaciones y de la Liga contra el Cáncer. Es también Miembro del Consejo Consultivo Internacional de CENTRUM Católica, de la Fundación Pachacútec y de Transparencia.

Fue Presidenta del Directorio de Perú 2021, organización sin fines de lucro que promueve el compromiso social de los empresarios. Fue también Presidenta de OWIT Perú – Organización Internacional de Mujeres de Empresa, Presidenta del CADE Universitario 2009 y Vicepresidenta de la Cámara de Comercio Americana del Perú- AMCHAM<sup>44</sup>.

Es importante mencionar la siguiente frase que muestra la percepción de Inés Temple sobre las mujeres en al ámbito laboral/ profesional, mencionada durante una entrevista realizada para “Ellos & Ellas” de Caretas, titulada “Inés Temple: Mando femenino”:

---

<sup>44</sup> Fuente: Inés Temple Biografía de [<http://www.inestemple.com/biografia/>]

*“...El problema es que las mujeres tenemos roles muy claros y complicados...y muchas veces el complementar la vida profesional con la personal es difícil. Pero de que hay mujeres talentosas y extraordinarias las hay. Conozco una cada día. Tengo esa suerte y no dejo de asombrarme”.*

Otro extracto sacado de una entrevista hecha en La República, titulado: “Señora Ejecutiva”, muestra su opinión en referencia a los prejuicios hacia las mujeres ejecutivas:

- *¿La mujer ejecutiva peruana es bien vista?*
- *Ser mujer en Perú es una ventaja competitiva porque tenemos buena reputación: trabajadoras, dedicadas, correctas, éticas y muy responsables.*
- *¿Alguna vez sentiste prejuicio laboral por ser mujer?*
- *Prejuicios hay a todo nivel. Me ha pasado alguna vez, pero cuando a una le gusta su trabajo y lo hace bien puede rápidamente sobreponer esa primera impresión.*
- *¿Has sentido acoso laboral por tu belleza?*
- *Nunca. En el mundo profesional moderno no es aceptado y las empresas lo penalizan.*

Cabe señalar que además de su extraordinaria trayectoria profesional, en lo familiar ha podido manejar sus tiempos para cumplir el rol de padre y madre, su esposo falleció en 1997 cuando ya tenía 3 hijos.

## **2.4 EL PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE GÉNERO**

Es importante iniciar este acápite señalando el marco normativo que servirá como marco legal a la problemática de Gerencia Social que aborda la igualdad de género en nuestro país.

Al respecto lo siguiente:

- Tanto en la Constitución Política del Perú como en la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por Resolución Legislativa N° 23432, el Estado Peruano vela

por la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con el hombre.

- En la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer - Convención de Belém do Pará, aprobada por la Resolución Legislativa N° 26583, el Estado Peruano busca erradicar todas las formas de discriminación contra la mujer.
- Con el Decreto Supremo N° 009-2005-MIMDES, el Estado Peruano aprueba el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Varones 2006- 2010.
- En el numeral 2 del artículo 2 del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM se define y establece como Política Nacional de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional, en materia de igualdad de hombres y mujeres, la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las políticas públicas, planes nacionales y prácticas del Estado. Asimismo, se garantiza el derecho a la no discriminación de las mujeres y la erradicación de la violencia familiar y sexual.
- Con el Decreto Legislativo N° 1098, se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, siendo los artículos 3 y 5 los que tienen por finalidad para este Sector el diseñar, establecer, promover, ejecutar y supervisar políticas públicas a favor de las mujeres y poblaciones vulnerables, con el objetivo de garantizar sus derechos.
- Con el Decreto Supremo N° 004-2012-MIMP se aprueba el “Plan Nacional de Igualdad de Género 2012- 2017”.

Luego de conocer los antecedentes, debemos señalar que el PLANIG es una herramienta de gestión que se enmarca dentro de la LIO, la misma que establece el marco político, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el pleno ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida pública y privada, propendiendo a la igualdad de género.

Esta herramienta incluye 8 objetivos estratégicos y 60 resultados que deben medirse y lograrse para el 2017; a continuación, la lista de los objetivos estratégicos a continuación:

Tabla 2: Objetivos Estratégicos del PLANIG

<b>N°</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
1	Promover y fortalecer la transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno.
2	Fortalecer una cultura de respeto y valoración de las diferencias de género.
3	Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres.
4	Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de hombres y mujeres.
5	Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres.
6	Reducir la violencia de género en sus diferentes expresiones.
7	Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana.
8	Valorar el aporte de las mujeres en el manejo sostenible de los recursos naturales.

Fuente: PLANIG

Así también es importante señalar que se creó una Comisión Multisectorial Permanente que se encargará de la implementación del Plan, para que se encargue de monitorear y contribuir al cumplimiento eficaz de sus objetivos estratégicos y resultados esperados, así como su sostenibilidad en el tiempo, dicha Comisión está adscrita al MIMP y está integrada por todos los viceministros de los Ministerios, así como el Secretario General de la PCM y el Jefe del INEI.

Esta decisión de tener integrantes de todos los sectores, demuestra la necesidad de un trabajo intersectorial y multisectorial para su gestión, donde todas las instituciones deban asumir los retos encaminados hacia la igualdad de género.

Es importante señalar la situación de las mujeres peruanas, así como las brechas de género a diciembre del 2011:

Tabla 3: Problemática Social de las Mujeres por Sectores

SECTOR	PROBLEMÁTICA SOCIAL
<b>Educación</b>	Inequidades en la permanencia y conclusión en el sistema educativo de las mujeres rurales que hablan lenguas nativas.
<b>Salud</b>	Inequidad en el acceso a servicios de salud, de orientación y a métodos anticonceptivos, limitan el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y adolescentes.
<b>Violencia de género en sus múltiples expresiones</b>	Las mujeres siguen siendo víctimas y continúan desprotegidas.
<b>Empleo y Trabajo</b>	Persisten fuertes inequidades de género en la carga de trabajo no remunerado y en la participación de la actividad económica
<b>Medio Ambiente y Género</b>	Necesidad de valorar el aporte de las mujeres en el manejo de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.
<b>Acceso a la identidad</b>	Es una tarea pendiente para la inclusión de las mujeres.
<b>Toma de decisiones, participación política y ciudadanía</b>	Mejorar los mecanismos existentes para el acceso paritario de las mujeres a cargos de representación política.

Fuente: PLANIG

El PLANIG se ha desarrollado teniendo en cuenta los siguientes enfoques:

- **Enfoque de género:** Permite identificar los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos. Este enfoque permite la formulación de planteamientos para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres su acceso a recursos y servicios de salud y educación, fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros aspectos.
- **Enfoque de derechos humanos:** Se basa en el respeto a la dignidad de toda persona, quien es titular de sus derechos por la sola condición de ser humano. Es así que las mujeres no son diferentes a los hombres y tienen los mismos derechos y responsabilidades y no es admisible ninguna diferenciación ni objetiva ni razonable relativa al goce de oportunidades y ejercicio de derechos.
- **Enfoque de interculturalidad:** Permite el diálogo respetuoso entre distintas culturas y el tratamiento adecuado de la diversidad y las relaciones entre diferentes grupos culturales que conviven en mismo espacio. Es así que las intervenciones del Plan se realizarán en el marco de respeto a la realidad pluricultural, multilingüe y multiétnica.
- **Enfoque de resultados:** Este enfoque permite determinar los resultados que se quieren obtener y a partir de estos se implementa un conjunto de intervenciones públicas y productos que lograrán los resultados esperados. Además de diseñar un plan de acción, también se debe realizar seguimiento a los progresos, generar una retroalimentación del proceso y rendir cuentas sobre los resultados.
- **Enfoque de articulación:** Lograr articular los diferentes instrumentos políticos y lograr la acción conjunta de las Instituciones del Estado, sociedad civil y sociedad en su conjunto. Las modalidades de articulación son la intersectorial (todos los sectores del Poder Ejecutivo), intergubernamental (los tres niveles de gobierno) y la de planes nacionales.

## CAPÍTULO III:

### DESARROLLO METODOLÓGICO

#### 3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

A efectos de la presente investigación la forma metodológica utilizada ha sido el Diagnóstico, en tanto se trata de una investigación cualitativa. Al ser el objetivo general el conocer las causas aparentes y subyacentes de la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo, se consideró abordar la investigación a través de líderes de distintas organizaciones, tanto públicas como privadas y conocer sus percepciones y opiniones al respecto de las condiciones y contexto actuales de la participación laboral femenina.

El marco legal y normativo del tema abordado está conformado por la Ley N° 28983, “Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres” y el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017; en este marco y a partir del conocimiento de las percepciones y opiniones de los y las líderes consultados, se busca entender y comprender cuáles son los posibles factores que determinan la participación actual de las mujeres en puestos directivos y gerenciales, al tiempo de poder develar los distintos prejuicios y preconcepciones culturales que subyacen en las decisiones y políticas de las empresas públicas y privadas al momento de permitir/decidir el desarrollo de la línea de carrera de sus colaboradores y colaboradoras.

El cuestionamiento utilizado en la presente investigación contempla como telón de fondo, la brecha existente entre mujeres y hombres en lo relacionado a participación laboral en posiciones de decisión dentro de las organizaciones, lo que en la teoría de género se identifica como el uso y el acceso, así como el control de los recursos. Si bien no existe ninguna normativa escrita o política interna de organización alguna que limite el acceso de mujeres a puestos de liderazgo, en la práctica, un porcentaje poco significativo de los mismos cuenta con mujeres a cargo. Las estadísticas actuales a nivel Perú invitan a una lectura crítica que

permita ver más allá de lo prohibido y lo permitido; a construir el puente entre la igualdad y la equidad de género.

Por otro lado, la Gerencia Social invita a una mayor participación en la incidencia; a no sólo emitir Políticas Públicas en sentido normativo, sino analizar las interacciones y dinámicas sociales para a partir de allí, proponer Políticas que incidan positivamente en las lógicas de género de la sociedad. Con esta finalidad se acudió a mujeres y hombres en puestos directivos para, a partir de sus percepciones y experiencias de vida, dar respuesta a los posibles factores que pueden estar condicionando la llegada de las mujeres a puestos de liderazgo. Asimismo, se pretendía conocer si el tema de género es una preocupación en las organizaciones y sus mesas directivas o no.

La estrategia metodológica utilizada es la cualitativa, la misma que permite conocer las percepciones que ayudarán a identificar opiniones y pre concepciones al respecto de la participación femenina en puestos de liderazgo, con el objetivo de profundizar la comprensión del problema social encontrado y poder proponer alternativas de abordaje desde la Gerencia Social.

### **3.2 DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS, FUENTES DE INFORMACIÓN, DIMENSIONES DEL ESTUDIO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.2.1 DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y FUENTES DE INFORMACIÓN DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Dado que la Gerencia Social busca dar entendimiento a diversas problemáticas que afectan a diferentes sectores de la sociedad y a partir de dicho entendimiento, vincular el diseño e implementación de las Políticas Públicas con las lógicas sociales, siendo su objetivo entender y hacer un diagnóstico que permita diseñar políticas, programas y/o proyectos que puedan lograr un camino hacia la mejora de diversas condiciones sociales, la presente investigación está orientada a analizar la problemática de la baja participación de mujeres en puestos directivos. Con este fin, se consideró pertinente

entrevistar a mujeres y hombres en dichos puestos, así como realizar un focus group/de discusión de mujeres que se encuentran actualmente en línea de carrera, es decir que, si bien aún no asumen posiciones de liderazgo, se encuentra dentro de sus aspiraciones asumir dichas posiciones en algún momento.

La unidad de análisis de la investigación es la aplicación de la Ley en los aspectos relativos a lo laboral, percepción de gerentes y directivos sobre la problemática de la poca cantidad de mujeres en puestos gerenciales, así como la percepción de las mujeres sobre las dificultades en los ámbitos laboral, cultural y político. Finalmente, la percepción de líderes y funcionarios en cuanto a la aplicación de la Ley con el PLANIG.

En relación a las 28 entrevistas hechas a posiciones de liderazgo, fueron realizadas a gerentes, directores, mujeres en línea de carrera y funcionarios públicos relacionados a las políticas laborales. Estas entrevistas tuvieron como objetivo conocer las percepciones acerca de las mujeres en puestos de liderazgo, las diferentes experiencias positivas y negativas que habían observado en su trayectoria profesional, las percepciones imperantes en sus respectivas organizaciones sobre cuán posible es que una mujer asuma un rol/posición de liderazgo y cuáles consideran que podrían ser los eventuales factores que llevan a que las mujeres obtengan o no dichas posiciones; asimismo, tener un marco sobre el nivel de conocimiento de las organizaciones al respecto del PLANIG 2012 - 2017.

Las principales características del público abordado en las entrevistas son:

- Rango etéreo entre 30 y 50 años.
- Pertenecientes al estrato socioeconómico medio y medio alto.
- En el caso de las mujeres, quienes se encuentran casadas, contaron con apoyo familiar, tanto económico como

emocional, para poder sobrellevar la carga familiar a la par de la profesional.

- Larga trayectoria profesional; todas y todos los participantes de la investigación, han desarrollado líneas de carrera, algunos en distintas organizaciones y otros en la misma en la que se encuentran en la actualidad.
- Las dos autoridades públicas entrevistadas comparten características similares en lo relacionado a una trayectoria larga en gestión pública, pero con aspiraciones de funcionamiento más similares a la gestión privada.

En relación al focus group realizado, se llevó a cabo con diez mujeres en línea de carrera, pertenecientes al rango etéreo entre 25 y 40 años, solteras en su mayoría, salvo dos participantes que están casadas y con hijo/a menor de 5 años.

Las fuentes de información utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación fueron:

- 26 entrevistas a mujeres y varones en puestos directivos, quienes mediante sus testimonios individuales, pudieron dar cuenta sobre la percepción que tienen sobre mujeres en puestos de liderazgo, su visión del estado de situación actual en lo laboral y organizacional de las mujeres en nuestro país, información sobre situaciones que han favorecido o desfavorecido la participación femenina y ascenso de las mujeres en diversas organizaciones, entre otras percepciones específicas vinculadas a sus respectivas organizaciones.
- 2 entrevistas a autoridades del sector público, relacionadas a las condiciones legales marco en el ámbito laboral del sector público, testimonios que permitieron entender el grado de vinculación que tiene el PLANIG 2012 – 2017 y la prioridad que tiene respecto a otras políticas públicas.

- Revisión documental de normativa peruana vigente relacionada al ámbito laboral en lo referente a equidad de género.

### 3.2.2 TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN: ENTREVISTA, FOCUS GROUP Y REVISIÓN DOCUMENTARIA

#### 3.2.2.1 LA ENTREVISTA

A partir de la aplicación de este instrumento cualitativo se busca entender la posible subjetividad manifestada en percepciones y opiniones, que brindaría información en profundidad sobre las posibles causas/factores, desde las percepciones recogidas, de la baja participación/representación de mujeres en puestos de liderazgo y vincular dichas percepciones y opiniones a lo cultural, social, familiar, político, entre otros.

Dado que las percepciones dependen en mucho de lo vivido por cada persona consultada (experiencia de vida, retos asumidos, oportunidades a las que estuvieron expuestos, núcleo familiar de influencia, estrato socioeconómico, entre otros), en la entrevista se apela a encontrar y vincular patrones y usos de vida que den cuenta de la llegada de mujeres a posiciones laborales de poder y control.

El sentido de aplicar una guía semi estructurada de entrevista, fue permitir seguir un orden establecido de cuestionamiento, pero sin limitar las respuestas de las personas consultadas; es decir, permitir profundizar con un mayor nivel de detalle cuando las y los entrevistados considerasen añadir información útil a la investigación. La guía semi estructurada permitió recorrer las experiencias individuales de las y los entrevistados, conocer las características sociales, culturales y concepciones de vida que se encuentran detrás de las decisiones tomadas y del aprovechamiento o no de las oportunidades que se les presentaron.

En el caso de los directivos de entidades públicas, se aplicó la guía semi estructurada con algunas variantes, enfocadas, más que a su trayectoria individual, a la mirada institucional desde la cual se pone

en agenda o no la problemática de género desde la normativa, la legislación y el alcance de las políticas públicas.

Todas las entrevistas realizadas para la muestra de la presente investigación fueron individuales y en los diferentes centros laborales de las personas que participaron.

### **3.2.2.2 EL FOCUS GROUP**

A partir de la aplicación de este instrumento cualitativo se busca promover la discusión y el debate sobre la problemática identificada y conocer cómo reaccionan las mujeres en línea de carrera frente a sus pares con distintas o similares expectativas de desarrollo profesional.

Si bien se utilizó una guía de discusión a fin de no perder el foco durante el debate, la sesión se manejó de manera flexible, permitiendo que fuesen las participantes del focus quienes marcaran el desarrollo y la orientación del debate. Este enfoque permitió indagar expectativas de sus propias carreras profesionales y de las empresas en las que laboran, profecías autocumplidas y percepciones sobre ellas mismas y sus pares.

### **3.2.2.3 LA REVISIÓN DOCUMENTARIA**

La técnica utilizada a lo largo de la aplicación de esta herramienta fue “la bola de nieve”, en el sentido de profundizar la búsqueda siguiendo la orientación que marcaba el o los documentos inmediatos anteriores. Éste instrumento ayudó a determinar la muestra seleccionada.

Se abordó la teoría de género, teoría de gerencia social, documentación sobre Derechos Humanos, sobre normativa laboral e investigaciones sobre equidad e igualdad de género de consultoras especializadas en gestión del talento y recursos humanos.

### 3.2.3 DIMENSIONES DEL ESTUDIO

#### 3.2.3.1 ÁMBITO QUE ABARCA LA INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarcó en Lima Metropolitana.

#### 3.2.3.2 UNIVERSOS ABARCADOS PARA CADA MUESTRA

El universo contemplado estuvo constituido por varones y mujeres que se encuentran laborando como empleados dentro de Lima Metropolitana, para el presente estudio cualitativo en particular nos interesa los que ocupan cargos de Gerencias y Jefaturas de los sectores público y privado y las unidades correspondientes de los Ministerios de Trabajo y Promoción del Empleo, así como el de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en tanto entes con competencia para opinar sobre el tema laboral y su relación con el de género.

#### 3.2.3.3 TIPO DE MUESTRA

Dado que la metodología cualitativa se vale de métodos de muestreo característicos no probabilísticos, para esta investigación se ha elegido el criterio de “por juicio o conveniencia”.

Cabe señalar que se eligió a las personas que podrían ser más interesantes, que pudieran proporcionar información y que se encontrasen disponibles en los horarios acordados.

La muestra por juicio o conveniencia nos fue de utilidad, ya que la población objetivo del estudio (las mujeres y hombres en cargos de liderazgo) es ilimitada; además, la muestra fue seleccionada según su disponibilidad y accesibilidad.

La muestra recogida se divide en dos grupos de interés: el primero representa los ejecutivos y ejecutivas, empleados de instituciones públicas y privadas que se desempeñan en cargos de Jefaturas o Gerencias; este grupo asciende a 25 entrevistados divididos en 19 mujeres y 6 varones.

El segundo grupo de interés está conformado por funcionarios del sector público involucrado al PLANIG; este grupo lo integran tres

personas: una autoridad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (varón), una autoridad de la Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR (varón) y una autoridad del MIMP (mujer).

### 3.2.3.4 MUESTRA: CÓMO SE SELECCIONÓ LA MUESTRA

La selección de la muestra elegida se fundamenta de la siguiente manera:

- El grupo de interés (mujeres directivas) fue consultado tomando en consideración la accesibilidad a las ejecutivas según proximidad laboral y disponibilidad para atender a la entrevista.
- Se acotó como dimensión del estudio a Lima Metropolitana.

Se enviaron solicitudes a distintos ejecutivos y ejecutivas de diversas instituciones del sector público y privado y se los y las abordó según su disponibilidad horaria.

### 3.2.3.5 CUADRO RESUMEN CON EL DETALLE DE LA MUESTRA

Tabla 4: Muestra de entrevistas a Ejecutivos y Ejecutivas sobre las preguntas de investigación

SECTOR	MUJERES	VARONES
PÚBLICO	3	2
PRIVADO	16	4
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Tabla 5: Muestra de entrevistas a Funcionarios sobre la realidad de la política pública

SECTOR	MUJERES	VARONES
PÚBLICO	1	2

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS

Los resultados que se citan a continuación son producto del análisis de las variables e indicadores ajustados a la investigación, tomando como emergentes las respuestas, percepciones y opiniones brindadas por las y los entrevistados de la muestra.

Responden al objetivo general de investigación de conocer las causas objetivas y subjetivas de la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo (en comparación con la participación masculina en los mismos) a partir de las percepciones de colaboradores y colaboradoras en puestos de liderazgo (hombres y mujeres en líneas de carrera), así como de la implementación del PLANIG.

#### **4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN LO REFERENTE AL ÁMBITO LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO**

El PLANIG es la principal herramienta de gestión enmarcada de la LIO que organiza todas las políticas públicas referidas a la equidad entre mujeres y varones; su aplicación es nacional y busca ser el principal instrumento de planificación del MIMP.

Los objetivos son garantizar no sólo la igualdad de género, también la no discriminación de las mujeres y el pleno desarrollo de todas sus potencialidades y capacidades. Este plan tiene 8 objetivos estratégicos, 60 resultados esperados y 90 indicadores. Es importante señalar que existe la Comisión Multisectorial Permanente del PLANIG desde el 2017, formada por funcionarios de diversas entidades públicas, los mismos que son los encargados de velar por su seguimiento, monitoreo y cumplimiento.

Con base en un análisis de los resultados del PLANIG que están relacionados específicamente a lo laboral, sin tener en cuenta a las relacionadas a las trabajadoras del hogar (que no son materia de nuestro estudio); estos resultados sólo equivalen a 4 de los 60 en total que se tienen (6.7%); es decir sólo estos 4/60 resultados que contiene el PLANIG están relacionados a la problemática de la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo.

Al realizar el análisis detallado del PLANIG; se observó que el objetivo estratégico 5 relacionado a garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones

de equidad e igualdad de oportunidades con hombres, sólo tiene dos de los siete resultados vinculados a la temática de estudio, la primera relacionada al cumplimiento de los permisos por maternidad y paternidad en las instituciones públicas; y la otra sobre entornos libres de hostigamiento sexual:

Tabla 6: Resultados del análisis del Objetivo Estratégico 5 del PLANIG

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

**Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres.**

**5.1 Entidades públicas garantizan los derechos por maternidad y paternidad.**

**5.3 Las entidades públicas garantizan un ambiente laboral libre de hostigamiento sexual.**

---

Fuente: PLANIG

Así también, el objetivo estratégico 7 relacionado con la participación de mujeres en la toma de decisiones y participación política/ ciudadana, se pudieron identificar también sólo dos de seis relacionados con el objetivo de estudio de esta investigación: entidades públicas con medidas positivas para garantizar presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones; y el reconocimiento de buenas prácticas para igualdad de género en sociedad civil y sector público:

Tabla 7: Resultados del análisis del Objetivo Estratégico 7 del PLANIG

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

**'Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana.**

**7.2 Entidades públicas implementan medidas de acción afirmativa para garantizar la presencia de mujeres en cargos de toma de decisiones.**

**7.4 Reconocimiento de buenas prácticas para la igualdad de género en la gestión pública y en las organizaciones sociales, políticas, gremiales, comunales y el sector privado.**

---

Fuente: PLANIG

Es importante analizar qué indicadores se utilizan para cada resultado que estén relacionados a la problemática analizada en el presente trabajo de investigación. Sobre el objetivo estratégico 5 analizado previamente:

Tabla 8: Resultados e Indicadores del PLANIG relacionados a la problemática en estudio

RESULTADO	INDICADOR
<b>5.1 Entidades públicas garantizan los derechos por paternidad y maternidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley modificada</li> <li>• Porcentaje de entidades públicas que garantizan los derechos por paternidad y maternidad.</li> <li>• Número de hombres que acceden a la licencia por paternidad.</li> <li>• Número de mujeres que acceden a la licencia por maternidad.</li> </ul>
<b>5.3 Las entidades públicas garantizan un ambiente laboral libre de hostigamiento sexual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de entidades públicas que implementan acciones de prevención del hostigamiento sexual.</li> <li>• Porcentaje de entidades públicas que implementan acciones de atención y sanción en cumplimiento de la Ley N° 27942.</li> </ul>
<b>7.2 Entidades públicas implementan medidas de acción positiva para garantizar las mujeres en cargo de toma de decisiones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de entidades públicas nacionales y gobiernos regionales que establecen cuotas de género en los cargos de toma de decisiones.</li> </ul>
<b>7.4 Reconocimiento de buenas prácticas para la igualdad de género en la gestión pública y en las organizaciones sociales, políticas, gremiales, comunales y el sector privado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de entidades que reciben reconocimiento a buenas prácticas.</li> </ul>

Fuente: PLANIG

Es así que de los 60 resultados, sólo 4 están relacionados con garantizar una igualdad de condiciones en lo laboral; sin embargo no existe ningún indicador que muestre el avance en cuanto a participación de mujeres en puestos ejecutivos en el ámbito privado, y sólo existe un indicador para el establecimiento de cuotas de género correspondiente al sector público, lo que demuestra que aún no es

considerado como un tema prioritario el garantizar medidas positivas para evaluar y crear planes de acción estrictamente relacionados con la problemática de gerencia social y tampoco la medición de una línea base para que sea considerados otros indicadores relacionados a la baja cantidad de mujeres en puestos ejecutivos.

Esto es concordante con las entrevistas realizadas, que nos mostraron los siguientes hallazgos:

- La aplicación de la Ley viene dada de manera reactiva y no preventiva, es decir, se aplica en la medida en que se reciben denuncias de víctimas, ya sea por acoso sexual, remuneraciones desiguales ante las mismas responsabilidades, discriminación efectiva de género, entre otros. Desde la autoridad laboral se sostiene que la ley presenta vacíos, los mismos que imposibilitan garantizar la finalidad de la misma en el caso de no haber registro escrito de denuncias.
- El cumplimiento de la ley se audita en dependencia directa de las denuncias registradas. Esta situación hace que en la medida en que la sociedad/cultura no reconozca socialmente el incumplimiento de la ley, no se valorará la posibilidad de una denuncia formal.
- En el ámbito público el cumplimiento de la Ley se hace de manera reactiva y más burocrática; mientras que se observa que las medidas coercitivas/punitivas son más rígidas en el ámbito privado, debido a que suele imperar el sistema de meritocracia y de mayor transparencia.

En el tema laboral uno de los indicadores del PLANIG es la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones, lo cual está relacionado con el *Objetivo Estratégico 7: Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana*; sin embargo, éste se limita a medir el aspecto político relacionado a elección por voto como son los cargos de congresistas, presidentes regionales y alcaldes; es decir, a las elecciones populares.

Teniendo en cuenta que el aspecto maternal es el que más concierne a las mujeres por los roles socioculturales determinados a lo largo del tiempo, el MINTRA ha regulado los permisos maternales y paternales según la Ley N° 26644, “Ley que precisa el goce del Derecho de Descanso Pre- natal y Post- natal de la Trabajadora

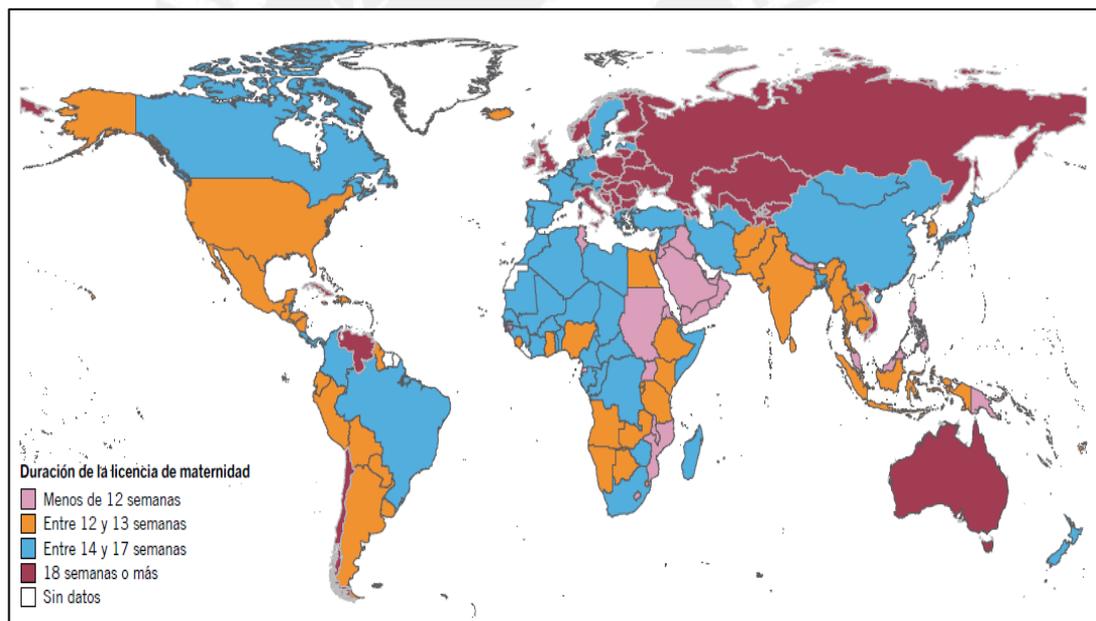
Gestante” y Ley N° 29409, “Ley que concede derecho de licencia por paternidad”, respectivamente.

Con base en un análisis realizado sobre los permisos por maternidad y paternidad en el mundo, se cita una comparativa del número de días/duración de los mismos:

### PERMISO POR MATERNIDAD Y PATERNIDAD

La OIT en su Convención N° 183 ha recomendado una duración de 14 semanas entre el permiso pre y post natal, que se considera un tiempo prudencial para que las madres puedan sentirse listas para volver al trabajo. En su último informe, se mostró un mapa de los países y los permisos que tienen, al respecto de los 185 países y territorios estudiados, en donde se observó que el 53% equivalente a 98 países cumple con la norma de la OIT.

Ilustración 10: Duración Legal de la licencia de Maternidad, 2013 (185 países y territorios)



Fuente: OIT 2014

Como se observa en el mapa, los permisos más largos se registran en Europa Oriental y Asia Central (27 semanas); mientras que el promedio más breve lo tiene Oriente Medio con 9.2 semanas. Otro dato muy importante, es que desde 1994 hasta el 2013, ningún país ha reducido el periodo de permiso, los han mantenido o incrementado.

El anterior mapa permite tener una visión global de los avances que se tienen en el mundo: en total, son 98 países los que brindan un periodo de maternidad de al

menos 14 semanas, de los cuales 42 cumplen o exceden las 18 semanas de licencia. Por otro lado, son 60 los países que proporcionan de 12 a 13 semanas y sólo 27, otorgan menos de 12 semanas.

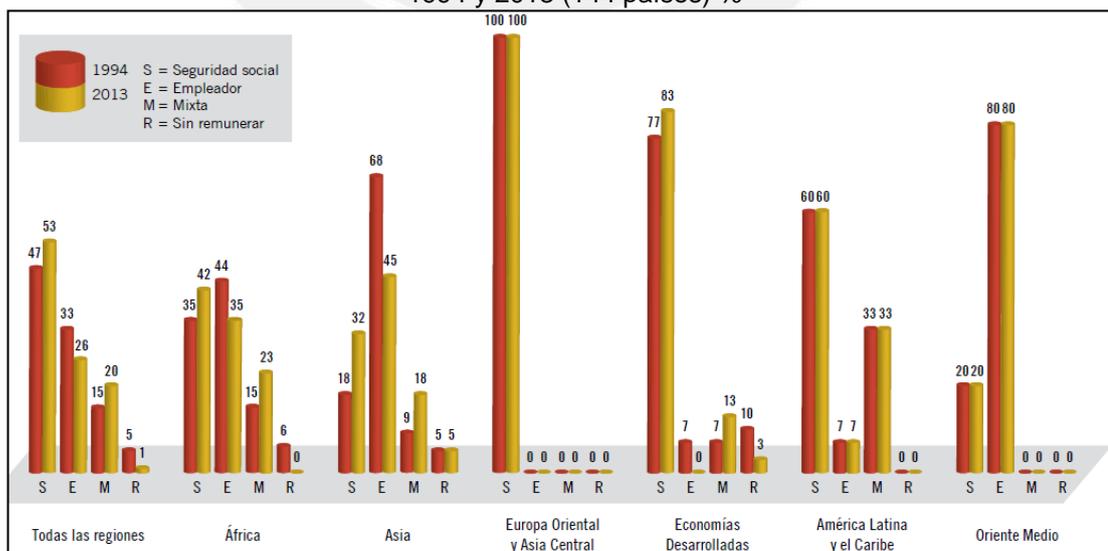
Ilustración 11: Promedio Internacional de la duración de los Permisos de Maternidad



Fuente: OIT 2014

En relación a la fuente de financiación de las prestaciones económicas por maternidad, se observa que el 58% (107 países) concede prestaciones mediante sistemas de seguridad social nacional, el 25% (47 países) atribuye el pago de la prestación por cuenta exclusiva del empleador, mientras que el 16% (29 países) reparte el costo entre empleador y sistema de seguridad social. Únicamente en dos países (1%) no se pagan dichas prestaciones.

Ilustración 12: Fuente de Financiamiento de las prestaciones Pecuniarias por Maternidad 1994 y 2013 (144 países) %



Fuente: OIT 2014

Es importante señalar que, en el caso de la licencia de paternidad, se observa una tendencia mundial a volverse una práctica habitual; hasta el momento, lo más común viene siendo que la licencia parental se ofrezca como un derecho compartido y son las mujeres las que hacen más uso de estas, siendo el uso de la licencia por parte de los hombres menos habitual.

Tabla 9: Periodos de permisos de maternidad y paternidad en el Mundo

PAÍS	PERMISO DE MATERNIDAD	PERMISO DE PATERNIDAD
Reino Unido	58 semanas	14 días
España	16 semanas	15 días
Suiza	16 semanas	3 días
EEUU	12 semanas	84 días
México	12 semanas	5 días
Venezuela	26 semanas	14 días
Chile	18 semanas	5 días
Colombia	14 semanas	8 días
Brasil	17 semanas	5 días
Argentina	12 semanas	2 días
Paraguay	12 semanas	2 días
Uruguay	12 semanas	10 días
Ecuador	12 semanas	25 días
Bolivia	12 semanas	0 días
Perú	12 semanas (90 días)	4 días

Fuente: (OIT 2014)

Elaboración Propia para la presente investigación

Como se observa Perú se encuentra por debajo del promedio de países europeos y comparte junto a los países de Bolivia, Ecuador, Uruguay, Paraguay y Argentina el menor tiempo de permiso de maternidad equivalente a 12 semanas, que corresponde a 90 días en nuestro país, la mitad para permiso pre- natal y la otra mitad, post- natal,

En relación a los permisos por paternidad observamos que se muestra un panorama con mejores indicadores a comparación de otros países, existiendo países como Bolivia que no contemplan este tipo de permiso. Dentro de la región, Ecuador, Venezuela y Uruguay garantizan el mayor tiempo de permiso por paternidad, lo cual muestra la necesidad y compromiso de los gobiernos para

garantizar políticas públicas que permitan garantizar el apoyo a las responsabilidades familiares compartidas de los y las trabajadoras.

Es importante señalar que en la entrevista con la Directora de Igualdad de Género de la Dirección General de Igualdad de Género y No Discriminación del MIMP, en enero del 2015, nos manifestó que el Ministerio estaba analizando enviar la propuesta al Ejecutivo para incrementar por Ley el periodo de permiso por maternidad en el Perú, para así estar a la vanguardia de tendencias internacionales y no continuar teniendo un indicador menor a países europeos e incluso de la región; así dar cumplimiento al Convenio de la OIT sobre la maternidad y el trabajo que exige un mínimo de 14 semanas para permiso de maternidad.

Así también, nos manifestó que los permisos de maternidad y paternidad constituyen una de las principales políticas públicas que ha implementado el Estado en relación al PLANIG con la finalidad de que sirvan de herramientas que garanticen la conciliación de la vida laboral y familiar. Por lo cual se enmarca dentro del objetivo estratégico 5 “Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidad con los hombres” en su resultado estratégico 5.1” Entidades públicas garantizan los derechos por maternidad y paternidad” del PLANIG.



#### 4.1.1 GRADO DE INFLUENCIA E INJERENCIA DEL PLANIG EN LA NORMATIVA LABORAL APLICADA

Actualmente el grado de influencia de la LIO en la esfera laboral es casi nulo. Según el Presidente Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Lima, se han realizado diversos diagnósticos para analizar el grado de participación laboral de mujeres y varones en la Dirección General de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo; sin embargo, a la fecha no se ha aplicado de manera positiva lo señalado en la Ley.

Asimismo, mencionó que la aplicación sería gradual, principalmente por los problemas existentes relacionados a la articulación con otras entidades en el sector público y de gestión. En este sentido, la articulación que demanda el Estado implica incluir en los planes operativos institucionales anuales cualquier acción a realizar con un presupuesto asignado; lo cual no suele suceder por la limitada asignación económica que se tiene para todas las prioridades de cada sector.

Por otro lado, el mayor problema identificado en el sector privado corresponde a la fiscalización, dado que no es un tema prioritario para esta ley. Si bien el sistema recibe denuncias de desigualdad de oportunidades, como por ejemplo el tema de brechas salariales, en la práctica no se hace investigación proactiva ni auditoría; debido a la sobrecarga de otros temas considerados prioritarios para cada sector ni asignación presupuestal que permita desarrollar campañas con alto impacto y compromiso. Otro punto a considerar es la baja cantidad de denuncias realizadas, pues se tiene el temor que de no serán tomadas en cuenta por ser consideradas “subjetivas” la discriminación o preferencia sexual.

Cabe destacar, que la mayor cantidad de denuncias en relación a la igualdad de oportunidades es referente a los gremios sindicales; en este sentido, el tema de género parece no ser un tema que preocupe a los dirigentes sindicales ni a los colaboradores. Las denuncias referidas al hostigamiento sexual también se vienen atendiendo en el MINTRA; pero su atención sigue siendo de mucha dificultad por no contar con pruebas contundentes.

En el Perú, el MIMP viene impulsando una serie de políticas para lograr una conciliación entre la vida laboral y familiar, por medio de servicios que

incluyen guarderías, lactarios, recreación y orientación; y por medio de Políticas como los horarios laborales, licencias y permisos.

Sin embargo, estas políticas no son vinculantes para el sector privado, a excepción de los lactarios que son obligatorios tanto para el sector público como para el privado, en empresas con una dotación de 20 mujeres o más en edad fértil.

El MIMP actualmente a la fecha ha confirmado y validado las siguientes políticas y servicios de conciliación de la vida familiar y laboral. Para el caso de servicios se encuentran las guarderías, lactarios, recreación, orientación; mientras que dentro de las políticas se encuentran la de horarios, licencias, permisos y jornadas.

Ilustración 13: Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral



Fuente: MIMP 2014

Si bien, existe una visión positiva a estas medidas, en la actualidad no se observa una injerencia en la gestión pública en las áreas de Recursos Humanos para tener esta flexibilización; esto se debe a la burocratización y dificultad de toma de decisiones sin documentos que avalen estas decisiones.

En el caso del sector privado se ve una tendencia mundial a implementar cada vez más las políticas internas de flexibilización, más aún en las empresas multinacionales que traen tendencias de los países más desarrollados, donde se ha comprobado que las y los empleados con mejor conciliación de vida laboral y familiar son más productivos. Así también, estas

medidas al no tener que seguir los largos procesos exigidos por el sector público, son más fáciles de ser implementados y otorgados.

Para explicar lo anterior es importante detallar casos presentados en el focus group: las mujeres coincidieron que los permisos para algunas actividades familiares como salir a ver la actuación de sus hijos o ver a sus papás dependen enteramente de sus jefes inmediatos, y en la mayoría de veces estos permisos han sido aceptados en caso representan sólo un par de horas. Sin embargo, en el caso de sus amigas del sector público saben que no es tan fácil, que muchas veces tienen que ser registrados a cuenta de vacaciones o deducidos de horas trabajadas del día, menos aún en caso de que no sean emergencias como accidentes u otros.

#### **4.1.2 IMPACTO DEL PLANIG EN LA PRÁCTICA LABORAL: AUDITORIA Y MONITOREO DE SU CUMPLIMIENTO**

Al momento de la elaboración de la presente investigación, no se auditaba ni monitoreaba el cumplimiento de la LIO en las políticas y normativas internas de las organizaciones, tanto públicas como privadas; el procedimiento que se viene aplicando consiste en realizar investigaciones en respuesta a denuncias específicas.

El Ministerio de Trabajo únicamente se involucra en casos relacionados a la seguridad laboral o denuncias por desigualdades entre sindicalistas y no sindicalistas.

Al respecto, la Directora de Políticas de Igualdad de Género y No Discriminación del MIMP sostiene que el monitoreo y evaluación de avances es realizado por el Ministerio que representa al indicador en específico que se ve (por ejemplo, el indicador del PLANIG relacionado a cantidad de mujeres en educación secundaria es revisado exclusivamente por el MINEDU, mientras que el resultado de reducción de muerte materna es visto por el MINSA) y además según las responsabilidades asignadas en la LIO. Es así que anualmente se emite un informe sobre los avances de los indicadores del PLANIG, en el cual se solicita información a entidades públicas como son el MINSA, MINEDU, MINTRA, PCM y otros. Sin embargo, no existe una retroalimentación que permita mejorar las acciones en coordinación conjunta.

En lo relacionado al ámbito privado, no se tiene un protocolo de seguimiento directo, ya que es el MINTRA el encargado de recibir las quejas y denuncias por hostigamiento sexual y/o discriminación sexual de todo este sector.

#### 4.1.3 TIPO DE APLICACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

La Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres contempla tres roles del Estado; i) el relacionado a garantizar la igualdad de oportunidades, erradicando todas las formas de discriminación que puedan haber; ii) el relacionado a adoptar acciones de corto plazo para acelerar la igualdad de género; iii) el relacionado a incorporar y promover el uso del lenguaje inclusivo en todas las instituciones del gobierno.

En lo que respecta al tercer rol, la Dirección General de la Mujer del MIMDES, denominado el MIMP desde el año 2012, publicó la *“Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras, no existo”*, que actualiza la anterior guía denominada *“El mundo se escribe y habla en femenino y en masculino. Guía para el uso del lenguaje inclusivo”*, en el 2011. Dicha guía actualizada está pensada en concordancia a la RM N° 052-2009-MIMDES, la misma que aprueba los *“Lineamientos sobre la promoción y utilización del lenguaje inclusivo en las expresiones verbales, simbólicas y redacción de todo tipo de documentos, textos oficiales y dispositivos legales emitidos por los Órganos y Programas Nacionales del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social”*. En dicho documento se abordan ejemplos prácticos para el uso de este lenguaje y cómo debería usarse, tanto en los principales documentos como en el lenguaje oral diario.

En lo que respecta a la aplicación de la ley en el campo laboral, se ha hecho poco, como se citó anteriormente; los esfuerzos se han concentrado en capacitaciones abiertas sobre el tema de igualdad de género, sin un programa de sensibilización procesual previo. En lo referente a la de oportunidades, se ha trabajado asimismo en el ámbito de la capacitación únicamente.

Los temas que vienen siendo de alguna manera prioridad, son los que competen a brechas salariales o desigualdades en el trato entre mujeres y hombres, en el caso de existir denuncias que medien el caso específico; esto se debe, sobre todo a que empresas especializadas en consultoría de

empresas están volcando su interés en esta temática, a nivel mundial y nacional. Asimismo, el acoso sexual se encuentra en el foco de interés del Estado.

Si se analiza la situación por sectores, se observa que en el sector público hay conocimiento de la ley y mayor concientización sobre el tema que en el sector privado; sin embargo, el proceso de aplicación diaria es lento; al respecto del lenguaje inclusivo, el avance ha sido mayor, así como en lo que respecta a la aplicación de cuotas de género en el ámbito político, claro ejemplo de lo que se pretende alcanzar.

Un avance importante en el proceso de lograr que la equidad de género se convierta en foco de atención, es el dado por la Directiva N° 001-2008-IN-0908 del MININTER sobre *“Normas y procedimientos para el equilibrio en la distribución de cargos entre mujeres y hombres de los órganos no policiales del Ministerio del Interior”*, el mismo que dispone que las mujeres ocupen no menos del 25% de los cargos directivos y de autoridades políticas, y de la modalidad de régimen CAS en órganos no policiales del sector.

Sobre este punto es importante señalar que la Defensoría del Pueblo viene realizando desde 2008, reportes anuales sobre el cumplimiento de la LIO. Al respecto, en su último reporte señala sobre dicha Ley y el PLANIG lo siguiente:

*“... estas disposiciones, que son de obligatorio cumplimiento para los gobiernos regionales, aún no se integran a los objetivos estratégicos ni institucionales, y mucho menos se asignan recursos para su implementación”.*<sup>45</sup>

Por otro lado, desde 2009, los Gobiernos Regionales son los encargados de la supervisión del cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades y en ese aspecto, dicho reporte señala que las mayores dificultades para el avance a nivel presupuestal en lo relacionado a desarrollar actividades relacionadas a la Ley, se vinculan a la falta de conocimiento y aplicación del enfoque de género en los diversos planes y programas, siendo sumamente importante la asistencia y capacitación a las y los funcionarios de los gobiernos regionales en la temática de género.

---

<sup>45</sup> Defensoría del Pueblo: Sexto Reporte Anual. 2012. Pp. 11.

En el sector privado, en cambio, su aplicación aún es muy incipiente, lo que se denota debido al desconocimiento de la norma a cabalidad y del PLANIG. Sin embargo, se encuentra que en el caso de las empresas transnacionales el tema ha avanzado en relación a las empresas locales, sobre todo en lo relacionado a la participación por género en las mesas directivas, ya que en la mayoría de los casos la participación femenina en las mesas directivas resulta parte importante del cumplimiento de los objetivos anuales.

#### 4.1.4 PRINCIPALES POLÍTICAS PÚBLICAS ACTUALES SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TEMA LABORAL

En lo referente a Políticas Públicas vinculadas al tema de género se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 10: Normativa vigente en Perú relacionada a la problemática de la equidad de género laboral

POLÍTICA PÚBLICA	TEMA ABORDADO
Ley N° 28983 “Ley de Igualdad de Oportunidad de Hombres y Mujeres”	Lenguaje inclusivo, igualdad, no discriminación
Cuota de género en listas al Congreso, regidoras y consejeras regionales; también a directivas en partidos políticos (30%)	Laboral y participación política
PLANIG 2012 – 2017	Objetivos estratégicos transversales a distintos ámbitos de la sociedad.
MIMP: Orientaciones para abordar de manera transversal el enfoque de género en las políticas públicas	Planificación con enfoque de género para sector público y privado
Ley N° 26260 “Ley de protección frente a la violencia familiar”	Violencia familiar
Ley N° 27942 “Ley de prevención y sanción del hostigamiento sexual”	Hostigamiento sexual
Plan Nacional contra la violencia hacia la mujer 2009-2015	Violencia familiar
Ministerio de Trabajo “Guía de buenas prácticas en materia de igualdad y no discriminación en el acceso al empleo y la ocupación”	Laboral y discriminación sexual
Decreto Supremo N° 009- 2006-MIMDES “Dispone la implementación de lactarios en Instituciones del Sector Público donde laboren veinte o más mujeres en edad fértil”	Laboral
Ley N° 26644 “Ley que otorga permiso de lactancia materna”	Laboral
Ley N° 27240 “Ley que amplía la duración del permiso por Lactancia Materna”	Laboral
Ley N° 29409 “Ley que concede derecho de licencia por paternidad”	Laboral
Ley N° 27409 “Ley que otorga licencia laboral por adopción”	Laboral

Ley N° 29992 "Ley que modifica a la Ley N° 26644 estableciendo la extensión de descanso postnatal para los casos de nacimiento de niños con discapacidad	Laboral
Ley N° 30012 "Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave"	Laboral
Ordenanza Regional N° 214- Gobierno Regional Arequipa	Uso de lenguaje inclusivo en la administración

Fuente: Documentos Normativos de Instituciones Estatales

Elaboración Propia

#### 4.2. OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

- Todas las y los consultados se encuentran a favor de la participación femenina en puestos de liderazgo, siempre y cuando el ocupar dicha posición esté relacionado a las capacidades/competencias requeridas para el puesto y por ende, que responda a un sistema de meritocracia. A este respecto, se consideran importantes las *soft-skills*/competencias blandas.
- La opinión imperante es que se ha logrado avances en el tiempo sobre los niveles de participación femenina, pero que todavía hay sectores "duros", como por ejemplo, el sector minero, construcción, hidrocarburos, entre otros, en los cuales aún no es prioritaria la participación femenina; incluso es prohibida su participación por no ser considerados "ambientes adecuados para mujeres" por su dificultad o condiciones agrestes. Se considera que tanto el ámbito social como el cultural ponen barreras al desarrollo de la equidad y hacen que la cultura continúe teniendo un fuerte enfoque machista; asimismo consideran que el compromiso familiar y el cómo se percibe el rol de la mujer dentro del núcleo familiar, constituyen barreras para el desarrollo de una línea de carrera.
- La mayoría de las entrevistadas manifestó no haber vivido situaciones laborales que les haya impedido lograr un desarrollo profesional; con excepción de un par de entrevistadas que consideran que en sus inicios fueron subestimadas por ser mujeres, las demás gerentas consultadas, manifestaron haber recibido un trato igualitario al de sus pares varones, en lo que respecta al ámbito laboral. En general, se observa que las empresas privadas están optando por flexibilizar sus normas para no perder a las y los

colaboradores considerados como altos potenciales, pero no necesariamente enfocados al tema de género, sino más bien al rendimiento actual y futuro y a la escasez de talento en el mercado. En este sentido, el flexitrabajo y el teletrabajo resultan opciones que se vienen tomando en consideración al momento de evaluar programas de retención y atracción.

- No se mencionó que hayan atributos que sean exigidos sólo a mujeres, sino a ambos géneros, mujeres y varones y que los mismos están vinculados a los requerimientos de cada puesto; entre los más mencionados figuran: coordinación, respuesta inmediata, solución de problemas, inteligencia, capacidad de gerencia/gestión, dedicación excesiva al trabajo, inteligencia emocional, gestión de recursos, experiencia, popularidad de sus resultados/exposición, liderazgo, capacidad de influencia, resolución de conflictos, ética, honestidad, influencias y conocidos para subir, muchos títulos y papeles/formación académica certificada, trabajo en equipo, prospectiva, carnet partidario (en el caso del sector público) . A partir de una lectura crítica por sectores, se observa que en el ámbito privado los requerimientos vienen más ligados a la formación y experiencia mientras que en el ámbito público se siguen priorizando las influencias y partido político de pertenencia/origen.
- La opinión resaltante fue la correspondiente a CC-BCP quien indicó:

*“se asume que las mujeres somos más flexibles”.*

En general, hay una tendencia positiva a la participación de mujeres en comités ejecutivos, producto de la evolución de los estereotipos. Por lo tanto, es importante mencionar que, como se consigna en el marco conceptual, existen estudios/investigaciones en las que se asocia directamente el balance en cuanto a participación de género con la performance de las compañías en términos de rentabilidad.

En este sentido, la Consultora Credit Suisse Research Institute en su estudio de 2012 titulado “Gender diversity and Corporate Performance”, ha analizado la evolución del precio de las acciones de 2400 compañías y encontró que las empresas que cuentan con mujeres dentro de sus juntas directivas, superaron a aquellas que no en un 26% durante el sexenio empezado desde 2007 y terminado en 2012. El informe final explica que las compañías con los mejores indicadores referidos a los valores de las acciones que tenían

mujeres en las juntas directivas, mostraban una mayor probabilidad de tener signos de fuerte desempeño, gran capacidad de liderazgo, acceso a grupos amplios de talentos, anticipación a las preferencias del consumidor y posesión de dotes de mejor gestión empresarial y social.

#### 4.2.1 PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTUAL PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

A partir de las entrevistas realizadas, se aprecia que todas las personas consultadas se encuentran a favor de la participación femenina en puestos de liderazgo siempre y cuando dicha participación esté relacionada a sus capacidades y meritocracia; asimismo, también se considera importante desarrollar las *soft-skills* para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño laboral.

Se observa, asimismo, que en grandes empresas existe mayor apertura y visión favorable y no discriminatoria en cuanto a que las mujeres ocupen puestos directivos; sin embargo, esto no se sustenta en el género, sino en el sistema meritocrático: si están capacitadas y tienen experiencia para desempeñar el cargo de manera sobresaliente, su capacidad de elegibilidad será mayor.

Las respuestas a este indicador, permitirían sostener que las personas que se encuentran en puestos directivos (mujeres y varones) aceptan la participación de mujeres en dichos puestos y que dicho apoyo se debe más a razones vinculadas a la competencia/seniority, que al género.

Al respecto de la situación actual de la mujer en el ámbito laboral, existe consenso entre las personas consultadas sobre el desarrollo alcanzado en los avances logrados, situación que se visualiza en los niveles de participación económica de la mujer, inserción al sistema educativo temprano y universitario así como al mercado laboral; según datos del INEI, la última década se caracterizó por el crecimiento de participación económica, reflejándose dicho crecimiento en 6.8% (proporción de la PEA femenina activa), población que pasó de tener una representatividad de 58.4% en 2001 a 65.2% en 2012.

### Legislación/Normativa

Pese al avance en los porcentajes de representatividad, los niveles positivos de participación femenina aún son alarmantes si se comparan con los correspondientes a la población masculina.

Prueba de ello son las percepciones sociales sobre la participación femenina en distintos sectores productivos y el enfrentamiento con los roles que la sociedad, culturalmente, aún sigue dictaminando que cumplan las mujeres.

Sobre lo indicado anteriormente, aún se contempla la existencia de “sectores (*productivos*) duros” en los cuales no es “idóneo” que la mujer se desempeñe, como pueden ser los sectores extractivos, de construcción, hidrocarburos, entre otros. Pese a la persistencia de dichas percepciones, la realidad muestra datos interesantes, tales como que, a diciembre de 2014, Eva Árias de Sologuren era la Presidenta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, siendo la única mujer en el directorio o que Adriana Giudice Alva es a la actualidad, la Gerenta General de la pesquera AUSTRAL, pesquera industrial dedicada a la extracción y el procesamiento de recursos hidrobiológicos para el Consumo Humano.

Es decir, la creencia de que existen posiciones laborales femeninas o masculinas está siendo desplazada teniendo casos como estos que muestran que las mujeres pueden estar en cualquier sector y llegar a puestos directivos desempeñándose exitosamente.

En el ámbito normativo laboral, los avances más destacables son las cuotas de género obtenidas, entre las cuales se encuentra la Ley N° 27387, la misma que establece la obligatoriedad para los partidos políticos de incluir en sus listas de candidatos al Congreso de la República, un mínimo de 30% de mujeres; el mismo porcentaje se requiere para la lista de Regidores Municipales y para Consejeros Regionales, según Ley N° 26864 y 27683, respectivamente. Esta cuota de género se ha ampliado en el mismo porcentaje para cargos directivos de los partidos políticos y para la lista del Parlamento Andino.

### Políticas internas y beneficios

Al respecto del tema de beneficios, las mujeres en posiciones directivas consultadas, resaltan la importancia de la creación de los lactarios; cabe

señalar que en 2012 se promulgó la Ley N° 29896, la cual establece la obligatoriedad en “la implementación de lactarios en las instituciones del sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna”, la misma que obliga a las instituciones con población femenina de más de 20 mujeres en edad fértil a tener una sala con todo lo necesario para que puedan dar de lactar a sus bebés o poder extraer y guardar la leche durante las horas de trabajo. Sin embargo, cabe resaltar que, con anterioridad, el Decreto Supremo N° 009-2006-MIMDES ya comprometía de manera vinculante a las instituciones públicas a la creación de lactarios, más no a las privadas. La inclusión del sector privado es reconocida como positiva por las mujeres, mostrando el carácter rector del Estado de medidas positivas en favor de garantizar igualdad de oportunidades a mujeres que ya no deben volver a sus casas para dar de lactar a sus bebés, dedicando más horas laborales a comparación de la situación sin lactarios.

En relación a los lactarios, se resalta el cumplimiento de seis requisitos mínimos, como: i) espacio disponible (mínimo de 10m<sup>2</sup>), ii) privacidad, iii) comodidad, iv) refrigeración, v) accesibilidad y vi) lavabo interior.

Tabla 11: Evolución de cantidad de lactarios a nivel nacional 2006- 2012

Año	Lima	Provincias	Nacional
2006	48	16	64
2007	113	27	140
2008	124	56	180
2009	109	61	170
2010	107	54	161
2011	121	62	183
2012	150	99	249

Fuente: MIMP

Asimismo, según el Informe Anual 2013 “Lactarios Institucionales”, se han implementado 486 lactarios, de los cuales 279 (57.40%) corresponden a las 157 entidades públicas vinculadas a la norma y 207 (42.60%) forman parte de las 100 instituciones del sector privado que se acogieron a la misma. Estos lactarios han beneficiado a 4,295 mujeres trabajadoras en periodo de lactancia y a 1,920 mujeres en periodo de gestación, como posibles usuarias.

Al respecto, el siguiente cuadro muestra la evolución de la cantidad de lactarios desde 2006 a 2012 en el sector público<sup>46</sup>:

En este mismo sentido, la tabla a continuación consigna la evolución porcentual en la implementación de lactarios según tipo de institución pública, donde se observa que las Municipalidades Provinciales y Distritales tienen los porcentajes de menor cumplimiento a comparación de otros sectores, esto debido a la cantidad que representan (1659 Municipalidades Distritales y 196 Provinciales dentro del Perú):

Tabla 12: Lactarios implementados según tipo de Institución 2011- 2013

Resumen: Lactarios implementados según tipo de institución				
Cuadro comparativo del cumplimiento de implementación de lactarios 2011 - 2012				
Instituciones públicas		2011	2012	2013
<b>Poder legislativo</b>	Congreso de la República	100%	100%	100%
<b>Poder judicial</b>	Poder judicial	100%	100%	100%
<b>Poder ejecutivo</b>	Ministerios	61.10%	73.70%	84.20%
	Organismos públicos	22.40%	40.80%	44%
<b>Organismos autónomos</b>		61.10%	77.70%	77.70%
<b>Gobiernos Regionales (incluyendo Lima Metropolitana)</b>		15.40%	38.50%	50%
<b>Municipalidades Provinciales</b>		2.60%	7.20%	9.20%
<b>Municipalidades Distritales</b>		0.40%	0.70%	1.30%

Fuente: MIMP

Por otro lado, si bien no todas las instituciones privadas se han plegado a la norma, existen algunas instituciones que al menos cuentan con un lactario, las mismas que se consignan en la anterior ilustración.

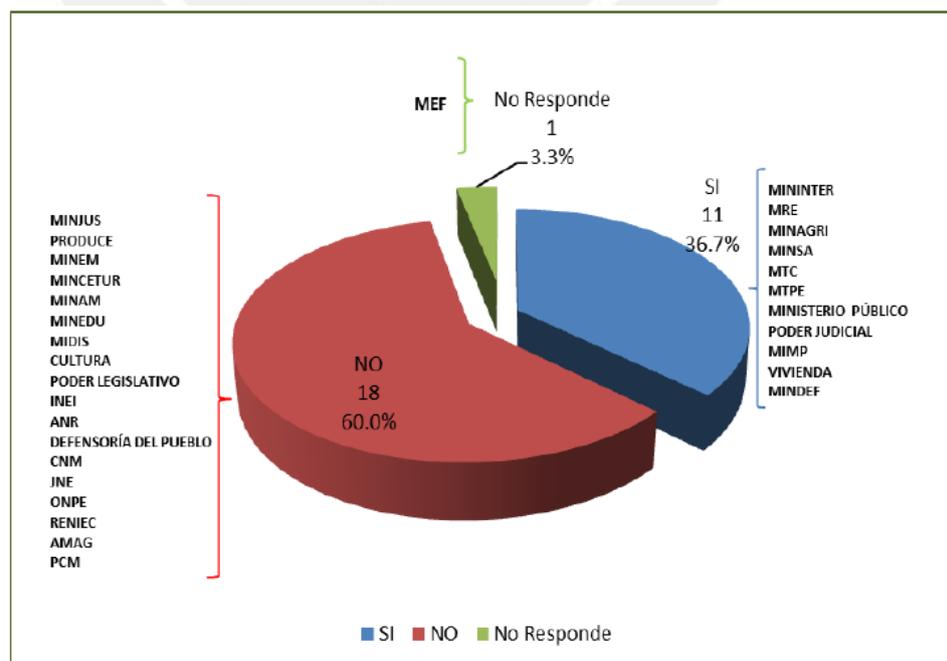
Otra medida impulsada desde la normativa es la de disponer de guarderías para el cuidado de niños y niñas hasta los 3 años; sin embargo, en la actualidad, de treinta entidades públicas existentes, sólo 11 de ellas cuentan con una guardería. Frente a esta situación, el Ministerio de Economía y Finanzas no respondió a la solicitud de información hecha por el MIMP.

<sup>46</sup> Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Informe Anual 2013 Lactarios Institucionales

Ilustración 14: Instituciones privadas que tienen al menos un lactario según cumplimiento de criterios

Cuadro 10. Instituciones privadas que tienen al menos un lactario que cumplen con todos los criterios y con menos de cuatro criterios	
<b>CUMPLE CON TODOS LOS CRITERIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rímac Internacional S.A.</li> <li>▪ Aris Industrial S.A.</li> <li>▪ La Calera S.A.C.</li> <li>▪ Kraft Foods Peru S.A.</li> <li>▪ GMD S.A.</li> <li>▪ El Pedregal S.A.</li> <li>▪ Austral Group S.A.A.</li> <li>▪ Pontificia Universidad Católica del Perú.</li> <li>▪ Farmacias Peruanas S.A.</li> <li>▪ Ajinomoto del Perú S.A.</li> <li>▪ Saga Falabella S.A.</li> <li>▪ Tecnológica de Alimentos S.A.</li> <li>▪ Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.</li> <li>▪ América Móvil Perú S.A.C.</li> <li>▪ Universidad de Lima.</li> <li>▪ Compañía Universal Textil.</li> </ul>
<b>CUMPLE CON MENOS DE CUATRO CRITERIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salubridad Saneamiento Ambiental y Servicios S.A.C.</li> <li>▪ Corporación Turística Peruana S.A.C</li> <li>▪ Consorcio Tren Eléctrico</li> <li>▪ Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A</li> <li>▪ CETCO S.A.</li> <li>▪ San Fernando S.A.</li> <li>▪ Makro Supermayorista S.A.</li> <li>▪ Negociación Agrícola Jayanca S.A.</li> </ul>
<p>Fuente: Comisión de Supervisión Multisectorial encargada de velar por el cumplimiento del D.S. Nº 009-2006-MIMDES Elaboración: DGFC - Dirección de Fortalecimiento de la Familia</p>	

Ilustración 15: Entidades Públicas que cuentan con guardería



Fuente: MIMP 2014

En lo referente al tema de beneficios, tanto en las entrevistas en profundidad realizadas como en el focus group, se menciona que en los últimos años se vienen implementando políticas laborales como el trabajo flexible o el teletrabajo, formatos que permiten a las y los trabajadores flexibilizar sus horarios de trabajo, e incluso, trabajar desde sus domicilios, aprovechando el uso de herramientas tecnológicas como la videoconferencia (videoconferencia, GTalk, Webex, etc), el uso de correos electrónicos, conferencias en grupo e incluso compartiendo documentos para trabajo simultáneo en línea (google.docs, dropbox, onedrive, entre otros).

Al respecto, diversos estudios han demostrado los beneficios del flexitrabajo, entre los cuales se encuentran beneficios en la mejora de la calidad de vida del trabajador (reducción de tiempos de transporte, mayor tiempo en familia y en casa) e incremento de su productividad; y los relacionados a los costos de la empresa como menor consumo de energía y otros recursos necesarios para el trabajo presencial.

Sobre este punto es importante señalar que en la región, Colombia nos lleva cierto tramo recorrido, ya que cuenta con la Ley N° 1221 promulgada en 2008, por la cual se establecen las normas para promover y regular el teletrabajo, además de una guía titulada *“Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia”*<sup>47</sup>, impulsada por el gobierno nacional así como por el Ministerio de Tecnologías de la Información y el Ministerio del Trabajo.

Sin embargo, estas opciones no son discriminatorias por género; tanto varones como mujeres pueden acceder a éstas medidas, pero aún persiste la percepción de que estas facilidades son sólo aplicables a sectores administrativos, no aplicables a sectores donde se tienen trabajos de guardia como los sectores productivos y mineros, así como a puestos de trabajo de atención al cliente y/o comerciales.

### **Influencia de la cultura y los estereotipos sociales en la participación femenina en puestos de liderazgo**

En lo relacionado a las percepciones de las personas consultadas en el ámbito social y cultural, los testimonios consignan que hay ámbitos donde se ha tenido menor desarrollo, ya que presenta menor apertura hacia la

---

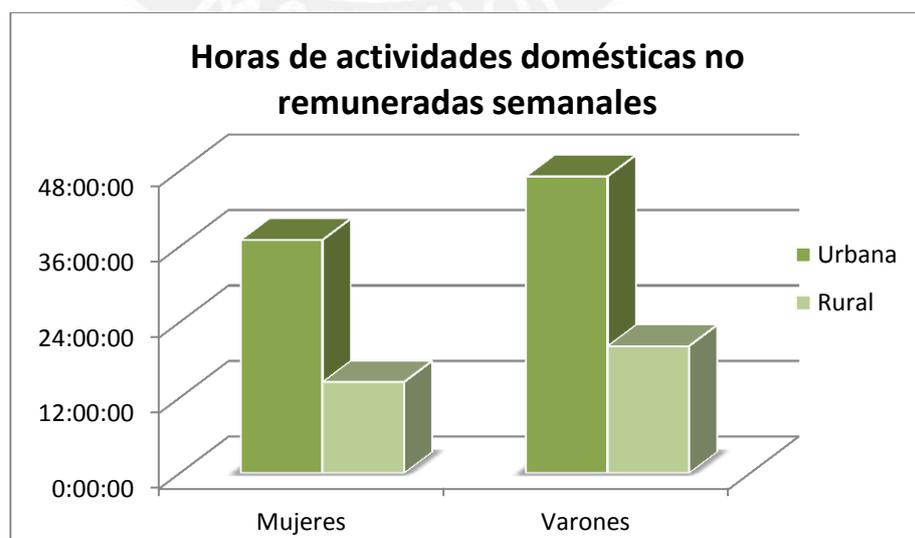
<sup>47</sup> Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia- MINTIC. 2008

participación femenina para el logro y ascenso en la línea de carrera profesional, debido a la preeminencia de una cultura aún patriarcal (machista), que asigna roles familiares, de crianza y cuidado de hijos y ancianos, así como labores domésticas a las mujeres.

Sobre la concepción del formato familiar como barrera para el desarrollo de una línea de carrera profesional, muchos testimonios de las entrevistadas brindan una lectura regida por la presión social a causa de las expectativas sociales que de las mujeres se tiene, lo que da como resultado diversos casos de interrupción de la vida profesional/laboral, por ejemplo, abandono voluntario de la actividad laboral, al menos por un tiempo (de meses o años) para dedicarse a la crianza de los hijos. Esta situación también se ve reflejada en el sentimiento de culpa (por presión social) que experimentan las mujeres ejecutivas al pasar fuera de sus casas largas jornadas laborales, que incluyen muchas veces viajes regionales.

Asimismo, se percibe que las mujeres en periodo de gestación pueden ser vistas como un problema para las empresas y dada su condición, se pone en cuestión su productividad y rendimiento; dicha percepción asociada a la cantidad de eventuales permisos y licencias que pudieran llegar a solicitar en su condición de madres, por actividades escolares, permisos médicos en caso de enfermedad, etc. hacen que las mujeres en edad reproductiva sean consideradas menos elegibles en comparación con sus pares varones.

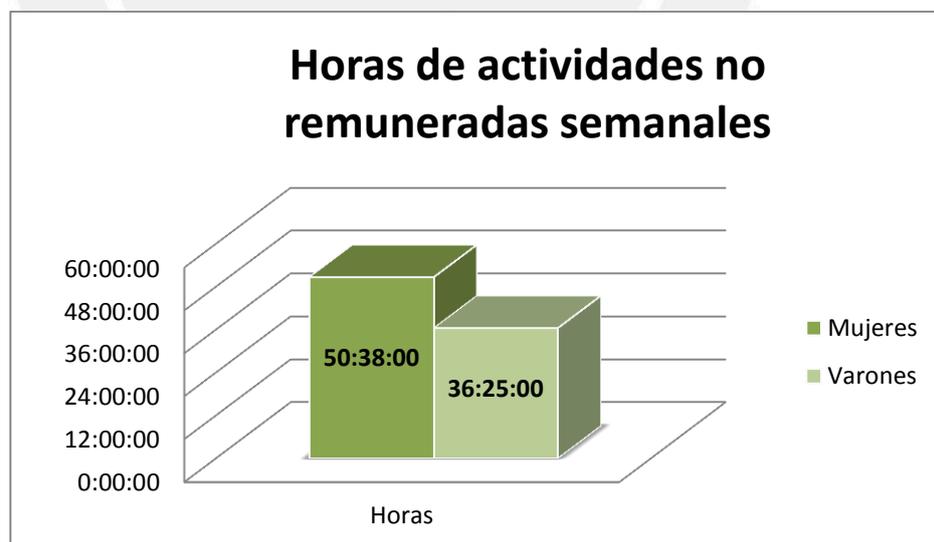
Ilustración 16: Cantidad de horas destinadas a actividades domésticas no remuneradas semanales por área urbana y rural



Fuente: ENUT 2010

Al respecto del rol familiar por género, aún se percibe que casi toda la responsabilidad del desarrollo de los niños recae en las madres y no tanto en los padres, así como otras actividades de cuidado familiar como es el caso de los abuelos, tíos u otras personas cercanas; lo cual se evidencia en la cantidad de horas dedicadas a las responsabilidades familiares dentro del hogar diferenciadas por género, según el estudio de ENUT 2010<sup>48</sup>. Este estudio muestra que el ejercer las tareas domésticas y las actividades laborales conlleva una mayor carga de actividades domésticas no remuneradas semanales para la mujer (39 horas 28 minutos), aproximadamente 24 horas más que los hombres (15 horas 53 minutos). Si se hace la misma lectura, pero tomando en consideración el área de residencia, se reproducen asimismo las diferencias: las mujeres del área urbana dedican aproximadamente 37 horas 3 minutos a las labores domésticas mientras que los hombres dedican 14 horas 29 minutos, en promedio; en el caso del área rural, las mujeres dedican alrededor de 47 horas 9 minutos a dichas labores, frente a los hombres que designan aproximadamente 20 horas 11 minutos a la realización de las mismas. Estas estadísticas vislumbran que tanto en el área urbana como rural, las mujeres dedican más tiempo a las actividades domésticas no remuneradas<sup>49</sup>.

Ilustración 17: Cantidad de horas destinadas a actividades remuneradas semanales



Fuente: ENUT 2010

Por otro lado, es importante conocer la cantidad de horas asignadas semanales a actividades remuneradas promedio en el mercado, como se ve

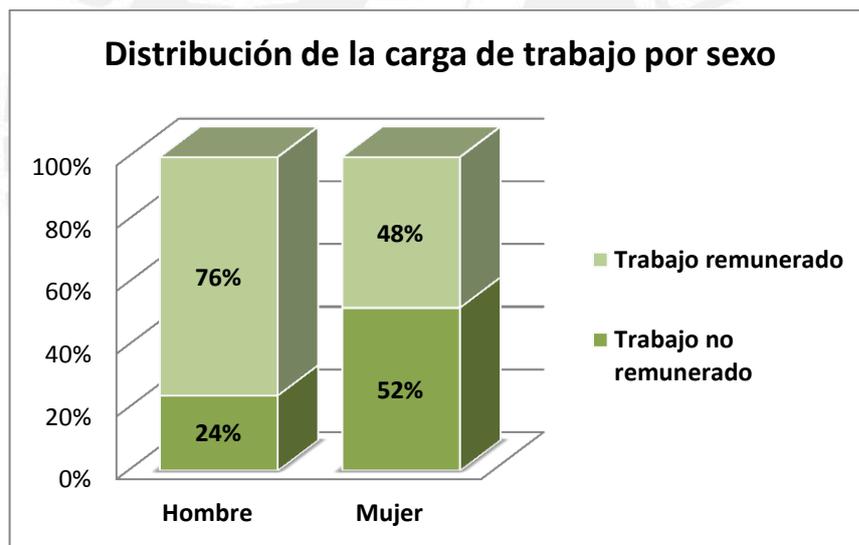
<sup>48</sup> Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. Brechas de género en el uso del tiempo. 2011. INEI: ENUT 2010.

<sup>49</sup> MINDES: Encuesta Nacional Uso del Tiempo. - INEI.

en la anterior ilustración, los hombres le dedican 50 horas 38 minutos, mientras que las mujeres dedican 36 horas 25 minutos. Al hacer la comparación promedio resulta que los hombres dedican semanalmente 14 horas 13 minutos más que las mujeres a realizar trabajo remunerado, lo cual muestra una clara evidencia de la diferencia del uso del tiempo según género. Como señalaba anteriormente Beatrice Avolio, este tiempo es valorado en las empresas debido a que puede hacer la diferencia entre dedicar más tiempo a una actividad laboral, lo que se concretiza en un reconocimiento.

También es importante analizar la distribución de las horas dedicadas al trabajo remunerado o no remunerado de manera proporcional, observando que los hombres dedican el 76% de su tiempo al trabajo remunerado, mientras las mujeres sólo el 48%, lo que es menos de la mitad del tiempo disponible que tienen.

Ilustración 18: Distribución de la carga de trabajo por sexo



Fuente: ENUT 2010

Es importante complementar la información sobre el uso del tiempo con los comportamientos por rangos de edades, teniendo en cuenta que las mujeres en puestos de liderazgo oscilan entre los 30 años a 60 años. Observando que para este rango de edad en las mujeres se observa un mayor crecimiento de uso del tiempo asignado a actividades no remuneradas, las cuales suponen cuidado de hijos, padres u otros familiares.

Ilustración 19: Promedio de horas a la semana que la población dedica a actividad doméstica no remunerada, por grupo de edad y sexo



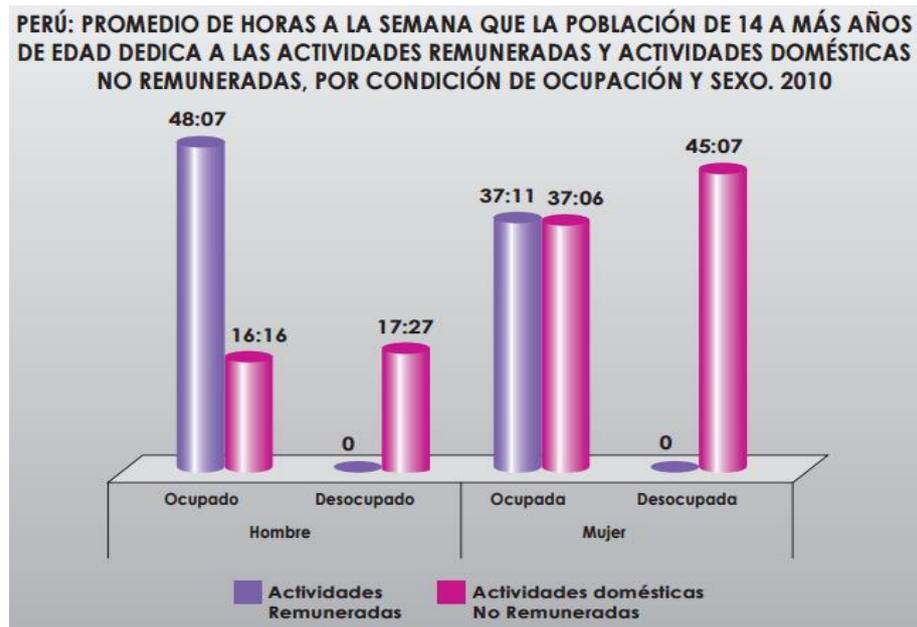
Fuente: ENUT 2010

Mientras que en el caso de los hombres, la variación que se da es mínima, creciendo a lo largo de los años en un promedio de una hora de grupo de edad a otro, a comparación de las mujeres que se observan cambios de 11 horas del grupo de 20- 29 años al de 30- 39 años; el rango de edad crítica para que las mujeres puedan ascender profesionalmente en sus respectivas instituciones.

Al leer el desagregado entre mujeres que desempeñan actividades remuneradas en mercado laboral (ocupadas) y las que no lo hacen (desocupadas), se observa que las primeras no tienen una menor cantidad de horas dedicadas a actividades domésticas no remuneradas; a pesar de que aportan económicamente al hogar, no se observa la misma redistribución de tiempo entre hombres y mujeres. Lo cual demuestra que continúa la tradición cultural que responsabiliza a las mujeres del rol reproductivo y el cuidado doméstico; lo cual es concordante con la visión de género que permite el enfoque transversal de género.

Es así que se observa en la siguiente ilustración que las mujeres, tanto ocupadas como desocupadas, asignan más tiempo que sus pares hombres. En el caso de hombres ocupados asignan sólo 16 horas 16 minutos semanales a actividades domésticas no remuneradas, mientras que las mujeres 30 horas más que estos, lo cual demuestra claramente la diferencia en la asignación de roles en el hogar.

Ilustración 20: Promedio de horas a la semana dedicadas a actividades domésticas no remuneradas por condición de ocupación



Fuente: ENUT 2010

Entonces, partiendo desde la premisa de analizar la diferencia de roles asignados por género se debe entender la necesidad del género femenino de ser diferenciada del trato que recibe sobre el hombre. Teniendo que aprovechar al máximo el tiempo asignado a actividades remuneradas, o tener que escoger entre disminuir horas para iniciar nuevos estudios u otros retos profesionales.

#### 4.2.2 SITUACIONES ESPECÍFICAS LABORALES EN LAS QUE SE HAYA FAVORECIDO O NO LA PARTICIPACIÓN FEMENINA

Con base en las entrevistas realizadas, se observa que de la decisión de flexibilizar el horario y formato laboral a fin de no perder a los altos potenciales de las empresas, las mujeres y su desarrollo profesional se han visto favorecidas, tomando como caso central el ejercicio de la maternidad u otra responsabilidad familiar<sup>50</sup>.

Sin embargo, en algunas empresas ya es una política interna el teletrabajo o flexi trabajo; en otras aún es un asunto de coordinación entre jefe y empleado, totalmente arbitrario y ad hoc.

<sup>50</sup> Cabe destacar que la flexibilización de los formatos laborales no está únicamente pensada para mujeres sino incluso para varones, ya que la concepción de fondo es que la propuesta de valor de la empresa sea más atractiva, no discriminando por género, sino por potencial desempeño. En este sentido, también abarca una mirada crítica hacia la situación de aquellas mujeres que sin ser madres desean trabajar desde su casa o acomodar sus horarios según sus prioridades de vida; lo que actualmente se conoce como balance de vida.

Es importante señalar, que el reporte “*La mujer en el servicio civil peruano*” (SERVIR: 2012) muestra los siguientes indicadores que revelan el avance significativo de la presencia de mujeres en el mercado laboral; i) 4 de cada 10 personas son mujeres en el sector público. ii) Otro dato importante es el relacionado a la edad de las servidoras públicas: el 16.5% se encuentra en edades entre 15 y 29 años, mientras que la mayor parte (44.4%), entre 30 y 44 años; iii) el rango etario de 45 a 59 años representa el 34.5% y finalmente, iv) el 4.6% de la población femenina que actualmente labora, se encuentra en el rango etario de 60 a más años.

Los y las entrevistadas manifestaron no haber experimentado situaciones específicas en las que se haya favorecido o desfavorecido la participación femenina, a excepción de dos entrevistadas:

*“A mí no me contrataron, cuando pregunté por qué al Gerente de RRHH me dijo: “ni embarazadas, ni drogadictas, ni enfermas de SIDA”, eso es política; no creo que sea una política, pero pasa”.*

*Gerenta General Adjunta- BBVA*

*“Trabajaba hace muchos años en otra empresa, laboraba en el área de RRHH y la jefatura quedó vacante, me delegaron la responsabilidad de la jefatura temporalmente, pasaron como 5 meses, deciden convocar al puesto, mi jefe me postuló ante la Gerente General para que asumiera el cargo; pero ella no aceptó, le dijo “no, porque es mujer”. Se dio el proceso y vino un hombre a la jefatura, así decidí irme de esa empresa.”*

*Gerenta RRHH- ScotiaBank*

Es así, que se observa estos dos casos en los que las entrevistadas fueron discriminadas por factores de género (la primera por estar embarazada y la segunda por ser mujer y no ser considerada tan apta como un hombre), en tanto focalizadas a alguna labor entendida como femenina dentro de sus organizaciones y rechazadas por la condición femenina.

Sin embargo, sorprende que la mayoría no haya identificado situaciones de discriminación, lo que puede deberse al estrato socioeconómico alto al que pertenece la mayoría, en donde no es bien visto expresar discriminación de género de manera asertiva.

#### 4.2.3 ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS Y LAS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA

Si bien no se mencionó que hubiera atributos específicos que fuesen valorados sólo en las mujeres, si se hizo hincapié en la importancia de los contactos y la pertenencia a algún partido político, aún en la actualidad.

Entre los principales atributos valorados para acceder a posiciones de liderazgo, para ambos géneros, figuran: la capacidad de coordinación, respuesta inmediata, solución de problemas, inteligencia, capacidad de gerencia/gestión, dedicación excesiva al trabajo, inteligencia emocional, gestión de recursos, experiencia, popularidad de sus resultados/exposición, liderazgo político, capacidad de influencia, resolución de conflictos, ética, honestidad, influencias y conocidos para subir, muchos títulos, trabajo en equipo, prospectiva y carnet partidario.

#### 4.2.4 ATRIBUTOS VALORADOS POR LOS Y LAS GERENTE DEL ÁMBITO PRIVADO DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA

De la investigación realizada se desprende que no existen atributos que sean valorados sólo en las mujeres, sino en ambos, entre los que figuran:

Capacidad de coordinación, respuesta inmediata, solución de problemas, inteligencia, capacidad de gerencia, inteligencia emocional, capacidad de gerencia/gestión, dedicación excesiva al trabajo, trayectoria, logros, experiencia probada, manejo de equipos, soft skills/competencias blandas (empatía, pasión, buena comunicación, ...), compromiso, innovación, lealtad, liderazgo, relaciones interpersonales, saber escuchar, dedicación, transparencia, organización, rapidez, manejar muchas cosas a la vez (multitarea), haber desarrollado habilidades directivas.

La excepción en cuanto a estas opiniones/percepciones estuvo dada por la entrevistada de CC-BCP quien indicó *que “se asume que las mujeres somos más flexibles”*.

### 4.3. OPINIÓN Y PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES EN LÍNEA DE CARRERA SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

#### 4.3.1 SITUACIONES QUE FAVORECIERON LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

El 52.4% (11 personas) de las personas consultadas pertenecientes al sector privado percibió una situación que haya favorecido la participación femenina en puestos de liderazgo; mientras que sólo 1 persona del sector público afirmó observar esta situación. En relación a la percepción según género, el 47.4% (9 personas) de las mujeres gerentes afirmó haber vivido alguna situación que haya favorecido la participación de su género; mientras que en el caso de los gerentes varones, el porcentaje que presencié situaciones favorecedoras a la participación femenina fue del 50% (3 personas).

Entre los ejemplos más resaltantes de estas situaciones favorecedoras se narra la preferencia por contratar mujeres en cargos que requiere mucho cuidado; por ejemplo, en áreas de manejo de máquinas pesadas, o áreas forestales de manejo con mucho cuidado de plantas.

Otras experiencias narran situaciones en empresas del sector cosmético, donde se ha optado por contratar personal femenino que coincide con su público objetivo; asimismo, hay empresas que están buscando el equilibrio entre mujeres y varones, como en aquellas donde el personal operativo es mayoritariamente masculino, se busca que las áreas administrativas tengan la contraparte de género. Sumado a esto, al parecer las empresas con áreas comerciales y de trato directo al cliente atribuyen a sus colaboradoras mujeres un mayor grado de persuasión.

En el caso de Nextel, se mencionó que existen indicadores de participación femenina, que se vienen implementando con una cuota de género requerida.

Por lo tanto, como se observa, las políticas empresariales para promover la participación de las mujeres surgen a nivel Directivo, como lo indica también una ejecutiva de Sodexo:

*“... Contratar y promover mujeres no es tan sólo una convicción personal, se trata, además, de crear valor para la empresa”.*

(SODEXO: 2014)

#### 4.3.2 SITUACIONES QUE DESFAVORECIERON LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

Con respecto a este indicador, en el sector privado se obtuvo que 11 personas consultadas (52.4%) aceptaron haber observado situaciones que impiden el ascenso de mujeres a puestos de liderazgo, mientras que en el sector público solo 1 persona manifestó haber presenciado una situación desfavorecedora (25%).

En relación a las percepciones por género, 8 de las gerentes mujeres (25% del total consultado) aceptaron haber presenciado estas situaciones negativas, mientras que solo 4 de los gerentes varones confirmaron la situación (66.7%).

Entre los hechos narrados figura el caso de empresas mineras, donde aún se opta por contratar varones en puestos gerenciales, hecho atribuido a la “cultura machista” que aún persiste en los operarios, quienes eventualmente se mostrarían reacios a aceptar directivas de las mujeres. Otra experiencia más explícita que muestra el prejuicio que existe relacionado al tema familiar es la que se cita a continuación:

*“Si, a mí no me contrataron, cuando pregunté por qué al Gerente de RRHH me dijo “ni embarazadas, ni drogadictas, ni enfermas de SIDA”, eso es política, no creo que sea una política, pero pasa. Pasa el tiempo, pasa la realidad, conozco Gerentes y a veces hasta a mí me pasa, pero el pre- natal, el post- natal, la lactancia, pero no deja de ser un tema.*

*Pues baja su rendimiento, ya que prioriza su cita con el pediatra, espera las 6 para retirarse, pero sabes que no puedes contar con ella al 100%; la maternidad es un hecho real, por la lejanía física a tu organización”.*

*Gerenta del BBVA*

Otro testimonio narra que en áreas donde existe presencia femenina mayoritaria se evita poner más mujeres, pues se considera que podría ser más problemático y tenso el ambiente.

El tema del acoso sexual y hostigamiento se muestra en esta narración, la que aún obligaría a muchas mujeres a repensar a la hora de decidir en seguir ascendiendo:

*“La mayoría de puestos o de cargos altos son de hombres, y hay culturas corporativas que son recontra machistas, si me ha pasado que me he sentido discriminada entre comillas por ser mujer. Por ejemplo, ¿y tú a quién le reportas?, ¿y por qué él no viene?, no se trataba de jerarquía sino de género. O cuando salía de una capacitación, escuché que decían “¡qué rica, has visto su escote!”*

*Gerenta del BBVA*

También, se observó que no sólo son situaciones del ambiente laboral las que evitan el ascenso de mujeres a puestos gerenciales, sino también la decisión voluntaria de dejar de trabajar ante situaciones como embarazos, divorcios, etc. O el riesgo de pasar menos tiempo con sus familias en el eventual caso de ser ascendidas a puestos regionales o viajar periódicamente al interior del país.

Otra experiencia similar describe la situación que muchas veces sucede en reuniones donde se ha observado lo siguiente:

*“De hecho yo participo en muchas reuniones, sobre todo de contrataciones, cuando buscan puestos ejecutivos, si alguna vez han verbalizado el tema de que si es mujer tendrá hijos pronto o no, si es un tema que se pone sobre la mesa y se habla abiertamente.”*

*Gerenta de LAN*

#### **4.4. OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL**

- El sector privado ni conoce ni articula el PLANIG; en el caso del MINTRA y sector público, conocen el PLANIG, pero no realizan acciones articuladas con el mismo.
- Todos los y las entrevistadas consideran que el PLANIG (a pesar de no conocerlo ni haberlo revisado) es una iniciativa importante, con base en lo que se les comentó como objetivos estratégicos que perseguía; a excepción de un Gerente del Sector Público (Asesor del Congreso) que no reconocía la importancia de dar políticas positivas sólo a mujeres.
- Cuando se les mencionó que el PLANIG incluye el cumplimiento de los permisos pre y post natales, mostraron su oposición a este tipo de permisos y manifestaron su dificultad de implementarlo debido a que consideran que disminuye la productividad de las mujeres y de las empresas.

##### **4.4.1 CUANTIFICACIÓN DE PERCEPCIONES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA**

Del total de mujeres entrevistadas, el 15% consideró que fue determinante su condición de mujer para acceder a la posición laboral actual; al respecto, se mencionaron los casos de posiciones en el área de ventas, donde se suele requerir mujeres por considerarlas más empáticas con posibles compradores; el 85% en cambio, consideró que el género fue irrelevante en su desarrollo profesional, lo cual muestra que existe la tendencia a no relacionar la condición de género con la posibilidad de ascenso o no; es así que se connota una afirmación positiva al eventual peso determinante que pudieron tener otros aspectos como el nivel académico logrado, la experiencia y la trayectoria laboral.

##### **4.4.2 CUANTIFICACIÓN DE PERCEPCIONES QUE DESFAVORECEN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA**

La única percepción que no favorece la percepción femenina en puestos de liderazgo es la vinculada a la pronta maternidad, ya que se considera que, al

tener un hijo, las mujeres suelen bajar su productividad y rendimiento; los permisos pre- natal y post- natal también son una preocupación para encontrar reemplazo. En este sentido, es de reconocer que dicha percepción también es compartida por algunas entrevistadas mujeres; esto quiere decir que incluso las mujeres consideran que cuando se encuentran en periodos de gestación y/o maternidad, es bastante probable que disminuyan su productividad.

En este sentido, valdría la pena poder brindar alternativas para que las mujeres en edad reproductiva no sean percibidas como menos elegibles o menos competentes profesionalmente; este cambio de valoración positiva en el embarazo podría hacer una gran diferencia. Ejemplo de ellos son las campañas de marketing social llamados #WorksForMe y “#MothersWork” que buscan concientizar sobre la discriminación que sufren muchas mujeres cuando deben dejar de laborar por el embarazo y luego retornar al trabajo.

#### **4.4.3 CONOCIMIENTO DEL PLANIG Y SU RATIO DE ACCIÓN**

De la investigación realizada, se desprende que ninguna de las personas consultadas del sector privado conoce el PLANIG, menos aún aquellas que pertenecen al área de RRHH. Esta situación es alarmante ya que muestra un total desconocimiento, lo cual significa una articulación nula del MINTRA o el MIMP para mejorar los indicadores relacionados a la problemática de las pocas mujeres en puestos de liderazgo.

Mientras que en el sector público si se tiene conocimiento de dicho Plan, aunque todavía no se articula con él; según las entrevistas se puede percibir que no existe liderazgo en el MIMP para convocar a todos los involucrados a participar, no siendo prioritario en el tema laboral, pero si monitoreado constantemente en el tema de salud y educación relacionado al acceso a estos servicios.

#### **4.4.4 PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL**

Todos los entrevistados consideran que es una iniciativa importante; a excepción de un Gerente del Sector Público (Asesor del Congreso).

Sin embargo, el 90% de los entrevistados no conoce los detalles del PLANIG 2012 - 2017; a este respecto, durante la entrevista se les explicó a grandes

rasgos los objetivos estratégicos. Como estrategia, resulta preocupante que ninguna persona encargada del área de RRHH del sector privado tuviera conocimiento del PLANIG, indicando que no han recibido notificaciones sobre ésta y que coordinan directamente con el MINTRA por casos de acoso sexual laboral o de otras problemáticas laborales frecuentes como negociación colectiva, despidos o amenaza de despido a sindicalistas.



## CAPÍTULO V:

### CONCLUSIONES

#### 5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN LO REFERENTE AL ÁMBITO LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO

- La implementación del PLANIG muestra mayores avances en cuanto a su implementación y monitoreo en el sector público, lo cual se evidencia en diferentes proyectos y programas que se han creado con la finalidad de empoderar a la mujer, así como las medidas proactivas con la finalidad de tener mayor participación de mujeres en diversas organizaciones; sin embargo en el ámbito privado, la vinculación es casi nula; las áreas de recursos humanos no tienen conocimiento del PLANIG y no coordinan acciones en beneficio de las mujeres en lo relacionado a lo laboral, más que lo vinculado a acoso sexual y condiciones de riesgo laboral.
- No existe ningún indicador ni resultado dentro del PLANIG que mida directamente el nivel de participación en puestos directivos tanto en el sector público ni privado.

#### 5.2 OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO

- La percepción de ejecutivos y ejecutivas al respecto de la participación femenina en puestos de liderazgo es favorable, ninguno de los entrevistados mostró su oposición; sin embargo, muchos han sido víctimas o han visto de cerca situaciones que han desfavorecido la participación femenina en puestos directivos.
- Los atributos valorados para obtener posiciones de liderazgo suelen coincidir entre mujeres y hombres; sin embargo, se valoran de manera positiva las características masculinas entendiéndolas como fortaleza, disciplina y alto nivel de compromiso profesional, las mismas que vinculadas a las mujeres, son tomadas como masculinización, falta de empatía e incluso pérdida de foco en la familia. La mayoría de mujeres entrevistadas que creció/se desarrolló profesionalmente con orientación hacia puestos de liderazgo, recibió apoyo moral y económico de sus familias/parejas, lo que muestra la importancia de incluir políticas de

familia en todos los niveles y espacios educativos, así como el peso de los modelos familiares y las expectativas sociales en torno al rol de la mujer en la sociedad.

- El uso del tiempo es la principal barrera identificada para acceder a puestos ejecutivos; en 2010, el tiempo dedicado al trabajo no remunerado era de 40 horas para las mujeres y 15 horas en promedio para los varones. A pesar de que los estereotipos en el ámbito laboral están cambiando y se están flexibilizando, mientras estos prejuicios en el ámbito privado/familiar persistan en otorgar las responsabilidades domésticas a la mujer, poco se podrá cambiar en lo relacionado al desarrollo profesional equitativo de la misma.

### **5.3 OPINIÓN Y PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES EN LÍNEA DE CARRERA SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO**

- Las entrevistadas dieron a conocer que aún persiste la percepción negativa hacia la contratación de mujeres con hijos y/o en edad reproductiva, muchas veces incluso de las propias mujeres que lideran equipos de trabajo, debido a que es un hecho que al transitar las mujeres el camino de la maternidad, su nivel de productividad se ve impactado la mayoría de las veces de manera negativa ya que su foco de prioridad se torna en los hijos.
- La responsabilidad de la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo no sólo es de las compañías; los factores culturales y socioeconómicos son los que más influyen en los roles atribuidos a las mujeres en el trabajo, haciendo que sean ellas las que muchas veces den un paso al costado y opten por responsabilidades familiares en detrimento de su propio desarrollo profesional. En algunos casos, dichas decisiones son genuinas y responden a prioridades en determinadas etapas de la vida, mientras que en su mayoría responden a sentimientos de culpabilidad frente a lo que la sociedad y sus respectivas familias contemplan como expectativas de roles femeninos.
- El ámbito familiar (personas dependientes ya sean hijos, padres u otros) es un factor determinante que evitaría el ascenso de mujeres a puestos directivos como consecuencia de la distribución del tiempo y la presión social al cumplimiento de expectativas de roles diferenciadas según

género, como las responsabilidades familiares y domésticas, destino de los recursos económicos (en muchos hogares se considera que es mejor destinar los recursos económicos a la formación profesional de los hijos varones, esposos, hermanos, en vez de destinar dichos recursos a la formación profesional femenina, sin importar si se trata de hijas, hermanas y/o esposas).

#### **5.4 OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL**

- El PLANIG y su alcance es desconocido por las organizaciones privadas y sus respectivas áreas de recursos humanos. Todas las y los entrevistados de éste sector mostraron su desconocimiento al respecto.
- A excepción de los sectores de Salud (Objetivo Estratégico 4 del PLANIG: Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de hombres y mujeres) y Educación (Objetivo Estratégico 3 del PLANIG: Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres), el conocimiento y aplicación del PLANIG y sus objetivos estratégicos en el sector público son nulos y no constituyen una prioridad a corto plazo, ni para el sector público ni para el privado, este último, que, al desconocer la existencia del Plan, no tiene oportunidades de trabajar de manera coordinada los objetivos estratégicos del mismo.

## CAPÍTULO VI:

### RECOMENDACIONES

#### 6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN LO REFERENTE AL ÁMBITO LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO

Dada la importancia que debería tener el PLANIG y su alcance para el logro del trabajo coordinado y articulado con el sector público y el privado, se recomienda:

- Promover desde el Estado campañas de sensibilización y apropiación de las medidas impulsadas en el PLANIG, partiendo por convocar a las áreas pertinentes de las organizaciones, públicas y privadas (Recursos Humanos, Comunicación Estratégica, Bienestar Social, entre otras) y llevar a cabo:
  - Talleres de sensibilización e información con los responsables de las áreas en cuestión, sobre la importancia del empoderamiento de la mujer en las organizaciones abarcando los siguientes cursos:
    - i. brechas de desigualdad social- política- económica y sus consecuencias
    - ii. equidad de género: acciones afirmativas y de paridad
    - iii. empoderamiento de las mujeres y eliminación de estereotipos sobre la división sexual del trabajo aplicado a la organización

Estos talleres deben tener como objetivo la sensibilización en lo que respecta al trato igualitario por género, detallando en el material a utilizar, contenidos y metodologías didácticas, a fin de orientar la estrategia hacia una capacitación amigable, cercana y con lenguaje asertivo.

- Difusión de material informativo en distintos formatos: redes sociales, páginas web institucionales, material escrito, publicaciones en medios de interés, etc., el mismo que debe incluir imágenes y lenguaje no sexista, para lo cual se recomienda el uso de la “Guía para el uso de lenguaje inclusivo.

Si no me nombras, no existo”, publicada por el MIMP. En el caso del sector público, se recomienda que sea el MIMP quien tome el liderazgo de las pautas sugeridas de lenguaje inclusivo; con tal fin, se sugiere elaborar un documento protocolar que contenga mínimos esperados en lo relacionado al trato igualitario en el ámbito laboral. En el caso del sector privado se podría promover el uso de dicho documento en coordinación con el MINTRA y eventualmente vinculado a una certificación en buenas prácticas en lo que respecta al trato igualitario por género.

- Promover desde el Estado, vías vinculantes por las cuales, en la práctica, las mujeres se encuentren en el mismo punto de partida que sus pares hombres, al momento de iniciar y desarrollar su línea de carrera. Con tal fin, se sugiere considerar la inclusión de normas vinculantes<sup>51</sup>, tanto para las empresas privadas como públicas, a fin que las mismas se encuentren comprometidas a cumplir con dichas normas.
- Considerar desde el MIMP, la inclusión en el PLANIG de indicadores que permitan medir el nivel de avance en la equidad de género relacionado a lo laboral y al balance vida familiar y laboral, los mismos que estarían contemplados dentro del Objetivo Estratégico 5 del PLANIG: Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres. A este respecto, se sugieren los siguientes indicadores:
  - Número de mujeres que accede a la licencia de maternidad en el sector privado (el PLANIG actualmente sólo considera este indicador para el sector público).
  - Número de hombres que accede a la licencia por paternidad (el PLANIG actualmente sólo considera este indicador para el público).
  - Porcentaje de entidades privadas auditadas que garantiza el cumplimiento de los derechos por maternidad y paternidad (el

---

<sup>51</sup> Se refiere normas vinculantes a las políticas públicas impulsadas por el Estado en referencia al empoderamiento laboral de las mujeres, a la fecha sólo se tienen la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, Ley N° 28983; y la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.

PLANIG actualmente sólo considera este indicador para el sector público).

- Porcentaje de entidades privadas auditadas que alberguen a 20 o más mujeres en edad fértil y que cuenten con lactarios.
- Porcentaje de entidades públicas y privadas con brecha salarial en las remuneraciones por género.
- Proporción de varones y mujeres en puestos de gerencia, dirección y jefaturas en las instituciones públicas.
- Proporción de varones y mujeres en puestos de gerencia, dirección y jefaturas en las instituciones privadas.

## **6.2 OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO**

Esta variable pretende aterrizar y contextualizar las opiniones de las y los gerentes entrevistados al respecto de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo, mesas directivas y posiciones de toma de decisiones; al respecto se recomienda:

- Promover y diseñar una Certificación/sello que dé cuenta del compromiso que tanto la empresa privada como la pública (quien participe para obtener dicha certificación) demuestren en el proceso de evaluación para la obtención de la certificación. Se sugiere que dicha certificación sea alusiva a la equidad laboral y que contemple áreas/esferas de análisis como:
  - Capacitación: porcentaje de mujeres incluidas en los programas de capacitación de las empresas.
  - Reclutamiento y selección: porcentaje de mujeres reclutadas y seleccionadas anualmente del total de personal seleccionado en las empresas.
  - Desarrollo organizacional: porcentaje de mujeres en las mesas/comités directivos y en los puestos de liderazgo/dirección: coordinaciones, jefaturas y gerencias

(contemplados las posiciones intermedias), ascendidas como parte del proceso de promoción interna de las empresas.

- Remuneración: grado en que la estructura salarial de las empresas hace o no distinciones por género, considerando posiciones de igual responsabilidad dentro de las empresas.
- Comunicación: uso correcto del lenguaje oral y escrito, de manera no sexista e inclusivo.
- Formatos laborales adaptables a las distintas necesidades de las y los colaboradores: flexitrabajo, teletrabajo, trabajar por objetivos, etc.

El sentido de dicha certificación/sello, sería que pueda convertirse en una herramienta por medio de la cual el MIMP en trabajo conjunto con el MINTRA pueda empoderar a las mujeres trabajadoras y garantizar el proceso de acortamiento de las brechas existentes en materia de equidad laboral en Lima Metropolitana y en el Perú. Dicha certificación también puede trabajarse en conjunto y a modo de auspicio y monitoreo con el PNUD. Asimismo, y tomando en consideración el nivel de desarrollo de la sociedad limeña y peruana en lo relacionado a equidad de género, la certificación podría desagregarse en niveles de cumplimiento, de manera que pueda ofrecer estadios previos a la obtención de la certificación como tal pero que puedan dar cuenta de que la empresa en cuestión se encuentra en el camino correcto para acortar las brechas de género detectadas en la evaluación inicial.

- Promover desde el MINTRA el diseño y descripción de los perfiles laborales de la población empleable en base a necesidades e intereses, así como a competencias requeridas por las organizaciones, a fin de promover el desarrollo del talento abarcando ambos géneros para el sector público, de manera de poder brindar a ambos géneros, propuestas de valor acotadas a sus perfiles y que puedan ser respondidas por sus competencias, sin importar el género. En el caso específico del sector privado, estos perfiles sugeridos podrían ser tomados en cuenta de una base de datos disponible de la web del MINTRA y el MIMP cuando así lo requieran.

### **6.3 OPINIÓN Y PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES EN LÍNEA DE CARRERA SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO**

Esta variable pretende aterrizar tanto las opiniones como las percepciones de las mujeres que se encuentran actualmente desempeñándose en posiciones/cargos intermedios direccionados a escalar a posiciones de mayor liderazgo.

- Se sugiere promover desde el MINTRA y el MIMP políticas internas para las empresas, privadas y públicas, como el flexitrabajo o el teletrabajo y que podrían ser una forma de flexibilizar los formatos laborales con la finalidad de no perder altos potenciales femeninos en casos de maternidad u otras responsabilidades familiares.
- La creación de lactarios es una medida que debe seguir siendo impulsada y auditada para seguir con la implementación de éstos, tanto en el sector público como en el privado; sin embargo, deberían tomarse medidas desde el Estado como subvenciones o alianzas público-privadas para que este tipo de implementaciones no sea visto como carga económica para las empresas y en consecuencia, que haga que las mujeres sean percibidas como menos empleables o elegibles, debido a los costos que ocasionan.
- Para enfrentar el problema de los prejuicios sociales, se sugiere incluir campañas educativas en la formación universitaria, etapa donde se forman las y los nuevos Gerentes; estas actividades los permitirían tener una actitud más abierta al tema del acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, de esta manera se tendrían menos problemas en su futuro actuar.

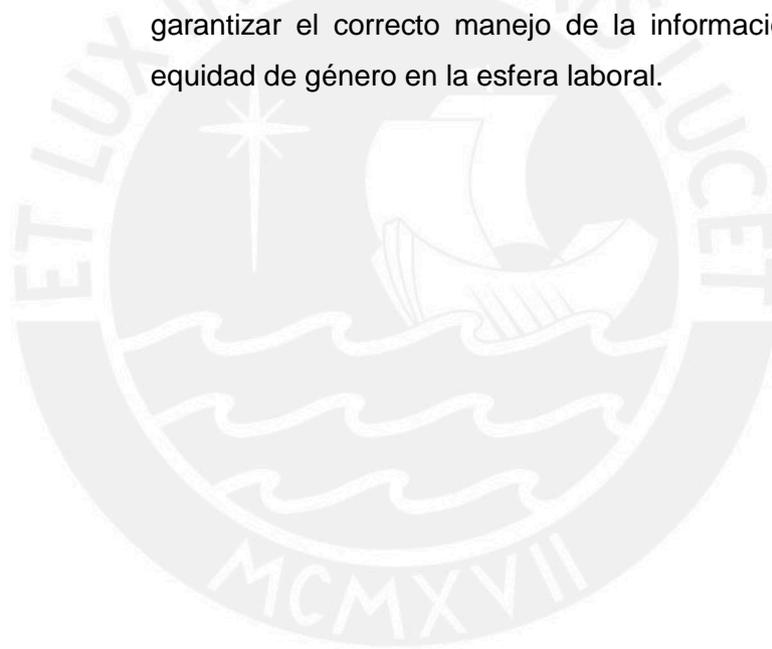
### **6.4 OPINIÓN DE LAS Y LOS GERENTES LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANIG EN EL ÁMBITO LABORAL**

Esta variable pretende vincular las opiniones de las y los gerentes entrevistados con la eventual implementación del PLANIG. En tal sentido:

- Se sugiere que el MIMP asuma el liderazgo para lograr el cumplimiento de los indicadores del PLANIG en lo laboral, establecer estrategias que

permitan articular por medio del MINTRA actividades que permitan a las áreas de RRHH de las empresas privadas conocer y establecer Políticas Internas con la finalidad de lograr la equidad de género en lo laboral. En este sentido y en pos de trabajar de manera conjunta, se recomienda:

- Promover la implementación de *workshops* en las empresas, públicas y privadas, a fin de sensibilizar a las y los colaboradores en los temas referentes a la equidad de género en el ámbito laboral.
- Invitar a las empresas, públicas y privadas, por medios de sus áreas de recursos humanos, a enviar a sus colaboradoras y colaboradores a talleres implementados por el MIMP, para garantizar el correcto manejo de la información referente a la equidad de género en la esfera laboral.



## BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL MORALES, Paco & ROMERO DÍAZ, Alfonso  
2010                    “*El papel de los hombres en la igualdad de género: cambios, perspectivas y transiciones*”. España, Consulta: 20 de febrero del 2015.  
< [http://www.cime2011.org/home/panel1/cime2011\\_P1\\_Abril\\_Romero.pdf](http://www.cime2011.org/home/panel1/cime2011_P1_Abril_Romero.pdf)>
- BOHLANDER, George y SNELL, Scott  
2008                    “*Administración de Recursos Humanos*”. Décimo cuarta edición. Cengage Learning , México D.F.
- BOSTON CONSULTING GROUP  
2012                    “*Shattering the glass ceiling. An Analytical Approach to Advancing Women into Leadership Roles*”. The Boston Consulting Group. Agosto 2012. Consulta: 15 de enero del 2015.  
< <http://www.bcg.de/documents/file110083.pdf> >
- BURÍN, Mabel  
1996                    “*Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral*”. En “*Género, psicoanálisis y subjetividad*”. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- 1990                    “*El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada*”. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- CENTRUM  
2013                    “La mujer peruana: evolución y perspectivas para su desarrollo futuro”. CENTRUM. Lima, Perú.
- CEPAL, COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA  
2003                    *Panorama social de América Latina, 2002-2003* (LC/G.2209-P/E), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.03.II.G.185; y sobre la base de

tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

CEPES, Andalucía y Junta de Andalucía

2007 “Economía social con perspectiva de género: Análisis de “techo de cristal” y establecimiento de un modelo equitativo de gestión empresarial”. Sevilla, España.

CORNERSTONE EXECUTIVE SEARCH

2014 “La presencia de la mujer en la alta gerencia en el Perú”.  
Mayo.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

1997 Citado en UNDP 2002.

CREDIT SUISSE

2012 “Gender diversity and corporate performance”. Agosto del 2012. Última consulta el 20 de mayo del 2015.  
<<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=88EC32A9-83E8-EB92-9D5A40FF69E66808>>

CUADRADO, Isabel

2003 – 2004 “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección”. En Revista de Psicología Social, vol. 18, no. 3, pp. 283-307(25).

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2012 “Sexto Reporte Anual”. Pp, 11.

20 FIRST

2014 *Global Gender Balance Scorecard 2014*. Consulta: 03 de enero del 2015. <http://20-first.com>

GUZMÁN, Virginia

- 2002 Las relaciones de género en un mundo global. CEPAL y Naciones Unidas.
- GOFFMAN, Erving  
1963 “*Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Prentice-Hall”. (Edición en español: *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu, Buenos Aires, 2003).
- HANCE, Debbie  
2012 The Association for Business Psychology.
- INEI  
2012 *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2004 - 2012*.
- INFOBAE  
2014 “Cada vez hay más mujeres en puestos de mando pero aún hay atrasos en términos de igualdad”. INFOBAE, 5 de marzo 2014.  
<<http://www.infobae.com/2014/03/05/1547998-cada-vez-hay-mas-mujeres-puestos-mando-pero-aun-hay-atraso-terminos-igualdad> >
- INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA (IBGE)  
2014 Encuesta Nacional por muestra de viviendas continua. Brasil.  
2014 Censo Demográfico Continuo.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS SOCIECONÓMICOS Y FOMENTO DEL DESARROLLO (CENTRO)  
2004 *Planificación Socio Humana*.Curso- Taller, Lima: Centro, pp. 3- 8
- INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES UDP  
2013 “*Mujeres y Poder*”. Enero.
- LEÓN, Janina León

- 2014 "Presencia de las mujeres en la academia: el caso de las ccss en Perú". CISEPA – PUCP. Agosto.
- LUSSIER, Robert y ACGUA, Christopher F.
- 2010 Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición. México: Cengage Learning.
- MARTÍNEZ – VÁZQUEZ, Martha
- 1995 "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo". Nueva sociedad nro.135 Enero- Febrero. Pp. 126-137.
- 2005 "Mujeres en red, el periódico feminista". Derechos y discriminación.
- MC KINSEY & COMPANY
- 2012 "Women Matter 2012. Making the breakthrough". McKinsey&Company. Consulta: 20 de diciembre del 2015.  
< [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter) >
- 2013 "Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries". McKinsey&Company. Consulta: 10 de enero del 2015.  
< [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter) >
- MILOSAVLJEVIC, Vivian
- 2007 *Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en América Latina. Muestra en zonas urbanas de 18 países y zonas rurales de 14 países en la Región.* CEPAL, UNIFEM.
- MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES
- 2009 "Compendio de Compromisos Globales". Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- 2010 Brechas de género en el uso del tiempo. En Encuesta Nacional del Tiempo. INEI: ENUT 2010.
- 2011 PLANIG 2012 – 2017; "Objetivos 3, 7 y 8".

- 2011 Informe anual 2012.
- 2013 Informe Anual 2013 Lactarios Institucionales.
- 2014 VII Informe de avances en el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.

#### MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

- 2009 “La mujer en el mercado laboral peruano: Informe 2009”.
- 2007 Ley N° 28983 “Ley de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”.

#### MOSER, Caroline

- 1993 *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación.* Flora Tristán, Entre Mujeres. Routledge, Londres.
- 2005 Annex 1. An introduction to Gender Audit Methodology. It's design and implementation in DFID Malawi. Overseas Development Institute. London.

#### ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO- OIT

- 2014 *La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo.* Consulta: 10 de febrero del 2015.  
<<http://www.ilo.org/maternityprotection>>
- 1998 “Mujeres en puestos directivos. Son pocas las elegidas”. En: Trabajo, revista de la OIT, N° 23.
- 1981 “C156.- Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares”. Convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares.  
<<http://www.ilo.org> >

#### ONU MUJERES Y OFICINA DE PACTO MUNDIAL DE LA ONU

- 2015 "Las Mujeres en el Poder y la Toma de Decisiones: Construyendo un Mundo Diferente", 28 de febrero.
- 2001 "*Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es un buen negocio*". Segunda edición.
- PROMUDEH
- 2011 "*Manual Técnico sobre Planificación de Género en el Promudeh*". Lima, Centro.
- PWC
- 2008 "*The leaking pipeline. Where are our female leaders? 79 women share their stories*". Pricewaterhouse Coopers, Gender Advisory Council. Consulta: 17 de marzo del 2015.  
<[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/women-at-pwc/assets/leaking\\_pipeline.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf)>
- SERRANO, Maité, BARBERÁ, Ester, RAMOS Amparo & CANDELA, Carlos
- 2002 "*El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres*". En Revista de Psicología Social, Volumen 17, Issue 2. PP 167 - 182.
- SERVIR
- 2012 "La mujer en el servicio civil peruano". Consulta: 10 de marzo del 2015.  
<[http://files.servir.gob.pe/WWW/files/SERVIR\\_InformeGenero\\_marzo2012.pdf](http://files.servir.gob.pe/WWW/files/SERVIR_InformeGenero_marzo2012.pdf)>
- SODEXO
- 2014 "*Gender Balance: Business News*". Febrero del 2014.
- UNIÓN EUROPEA, MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES
- 2006 "*Los factores de desigualdad de género en el empleo. La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo*". Fondo social europeo. Consulta: 27 de Enero del 2015.

< [http://www.empleo.gob.es/uafse\\_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf](http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf)>

VALCÁRCEL, Amelia

2004 *“La política de las mujeres”*. Tercera Edición. Madrid.

ZUBIETA TABERNERO, Eva

2011 *Techo de cristal o de cemento: algunas consideraciones sobre su persistencia y actualidad*. Madrid.



**ANEXOS**

**ANEXO 1: LISTADO DE ENTREVISTAS Y FOCUS GROUP**

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Rango etario</b>	<b>Educación</b>	<b>Sexo</b>
ALICORP	Gerente Asuntos Corporativos	30-40	Magíster	F
BVVA	Gerente General Adjunto	50-60	Magíster	F
Hotel Atton	Gerente Recursos Humanos	30-40	Magíster	F
Austral	Gerente Recursos Humanos	40-50	Magíster	F
BBVA	Gerente Recursos Humanos	50-60	Magíster	F
Natura	Gerente Recursos Humanos	30-40	Magíster	F
Scotiabank	Gerente Recursos Humanos	50-60	Magíster	F
BCP	Gerente Exportaciones	50-60	Magíster	F
LAN	Jefe Reclutamiento y Selección	30-40	Magíster	F
MIMP	Directora	30-40	Maestría culminada	F
BCP	SubGerente Legal	30-40	Magíster	F
Euromotors	Gerente Finanzas	40-50	Magíster	F
Euromotors	Gerente Contralor	40-50	Magíster	M
Volcan	Jefe Recursos Laborales	30-40	Magíster	M
Congreso	Asesor	60- 70	Magíster	M
TANKAR	Gerente General	20- 30	MBA cursando	M
MTC	Director FITEL	50- 60	Maestría culminada	M
Graña y Montero	Gerente Recursos Humanos	30-40	Magíster	M
MEF	Asesora Legal	30- 40	Maestría culminada	F
Ministerio Cultura	Coordinación	30-40	Magíster	F
Volcan	Coordinadora Seguridad Ocupacional	30- 40	Maestría cursando	F
Punto Edu	Jefe de Edición	30-40	Licenciada	F
Yanbal	Ex Gta RRHH	40-50	Magíster	F
ONG ProNaturaleza	Gerenta Proyectos	30-40	Licenciada	F
NEXTEL	Jefe de Diseño	20- 30	Titulada	F
Hospital Rebagliati	Jefe de Piso	50- 60	Titulada	F
MINTRA	Director Regional Trabajo	40-50	Magíster	M
SERVIR	Gerente RRHH	40-50	Magíster	M

El Focus Group se realizó a diez mujeres de la empresa Sab Miller- Backus rango etario de 25- 40 años, todas en línea de carrera en cargo de Jefaturas y Coordinaciones de las áreas de Operaciones, RRHH, Logística, Marketing y Ventas.

## ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES

*Guía de preguntas*

1. Durante tu vida laboral profesional, has vivido de cerca situaciones en las que se consideres que se ha favorecido la participación femenina laboralmente?
2. Y situaciones contrarias, en las que consideres o hayas sentido que se perjudicaba la línea de carrera de algún potencial femenino?
3. (SOLO PARA MUJERES) En tu línea de carrera, consideras que fue determinante ser mujer? Crees que para puestos como el tuyo hay preferencia porque el rol lo ocupe una mujer? Si/no
4. Te consideras a favor o en contra de que las mujeres ocupen puestos de liderazgo? Por qué?
5. Qué consideras que aportan las mujeres líderes a sus organizaciones?
6. Consideras que habría alguna ventaja comparativa en las organizaciones que tienen mujeres en puestos de liderazgo? Por qué? Cuál?
7. Consideras que habría algún tipo de empresa/organización en la que no sería recomendable contar con líderes mujeres? Por qué? Cuáles?
8. Tal y como es el estado de situación actualmente, consideras que la situación laboral favorece la participación femenina en puestos de liderazgo?
9. Consideras que la legislación laboral actual favorece o perjudica la participación femenina? Por qué?
10. Tienes conocimiento de alguna/s política pública/s que favorezca la participación femenina en puestos de liderazgos? Cuál? Qué opinión te merece?
11. Consideras que actualmente la situación laboral/social del país perjudica o pone barreras a la participación femenina en puestos de liderazgos?
12. Consideras que las organizaciones/empresas han tomado en consideración en sus planeamientos el cambiar/flexibilizar ciertos formatos a fin de no perder en el camino a HiPo's mujeres? Cuáles serían?
13. Consideras que el tema de la participación femenina en las mesas directivas es visto como un aporte/con indiferencia/ o es algo que de momento no está en discusión/no es una preocupación?
14. En tu opinión, el tema de participación femenina en el ámbito laboral, debería ser "un tema"? Es decir, debería tomarse en consideración? O en pos de la "igualdad/equidad" no debiera ser un tema puesto sobre la mesa? Por qué?
15. Consideras que la línea de carrera hacia un puesto de liderazgo es similar en el ámbito público que en el privado? En cuál consideras que es más viable? Por qué?
16. Qué atributos crees que son valorados en el ámbito público para acceder a puestos de liderazgo? Y en el caso femenino, aplicarían los mismos atributos? Por qué?
17. Qué atributos/características crees que son valorados en el ámbito privado para acceder a puestos de liderazgo? Consideras que estas características se esperan de igual manera tanto de varones como de mujeres? Por qué?

Entendiendo por liderazgo femenino, la utilización de las características propias de las Mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones. Características como empatía, horizontalidad, capacidad de ponerse en los zapatos del otro, menor controlismo, apertura a delegar, confiar en el otro

18. Qué opinión te merece el "liderazgo femenino"? Estás de acuerdo/en desacuerdo? Consideras que es un mito o un estereotipo o que realmente las mujeres tenemos características específicas a aprovechar por una organización?

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables contempla un PLANIG (Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017), el mismo que contiene 8 objetivos estratégicos para alcanzar la igualdad de género.

19. Tienes conocimiento del PLANIG? Sabes cuál es el radio de acción? Si es vinculante o no?

20. Consideras importante una iniciativa como el PLANIG? Por qué?

21. Por qué no?



## ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA DIRECTORA DEL MIMP

Guía de Preguntas	
1.	Entendiendo que el PLANIG es el documento que indica los objetivos estratégicos del Estado para lograr la equidad de género, el mismo que es el principal instrumento de gestión de la política pública de la Ley de Igualdad de Género. En su opinión (y experiencia), ¿cuál es el grado de incidencia del PLANIG a nivel público y privado?
2.	En lo relacionado a lo laboral, ¿cómo articula el MIMP (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables) con entidades como el MINTRA (Ministerio de Trabajo) el acceso igualitario de oportunidades?
3.	Pudimos entrevistar al ex Director Regional del MINTRA (Aurelio Soto) quien nos mencionó que las investigaciones que realizan son por denuncias y no proactivamente en lo relacionado a temas como discriminación sexual o disparidad de sueldos. ¿Cómo trabaja el MIMP este tema?; ¿Cuál es el nivel de involucramiento del MIMP?
4.	Otro punto importante que nos mencionó el ex Director Regional del MINTRA es que la prioridad para ellos era el tema de acoso sexual laboral y no necesariamente casos como los de equidad laboral en cuanto a oportunidades, remuneraciones o acceso a una línea de carrera. Desde su opinión, ¿cómo percibe el MIMP el tema de la desigualdad laboral en el ámbito privado, entendiendo que SERVIR se encarga del ámbito público?
5.	El MIMP ha impulsado en los últimos años la creación de lactarios, lo cual ya es una norma obligatoria para instituciones que tienen más de 20 mujeres en edad fértil en su planilla de colaboradores. ¿Existe otra iniciativa que estén impulsando desde el Estado que permita de alguna manera apoyar a mujeres a regular la carga familiar y laboral, o alguna que permita que los varones también se involucren en éstas actividades?
6.	Como parte de la muestra para la presente investigación, pudimos entrevistar a 20 mujeres en puestos gerenciales de diferentes empresas privadas, muchas mencionaron dificultades para el ascenso en su carrera profesional, pero también muchas opciones flexibles que se están implementando tanto para varones como mujeres como son el teletrabajo que les permitiría trabajar desde casa, o el flexitrabajo que les permite acomodar sus horarios. ¿Desde el MIMP se está evaluando una iniciativa como ésta, ya sea para el sector público y también en privado?
7.	De las entrevistas que hicimos a las Gerentas, la mitad de ellas están encargadas del área de RR.HH. las mismas que manifestaron desconocer el PLANIG; ¿cómo se difunde el alcance de éste documento en las empresas privadas?
8.	La bibliografía sobre la participación de mujeres en puestos de liderazgo muestra dos teorías como causas principales: 1. <u>La teoría de techo de cristal</u> , que sostiene la existencia de un techo invisible, constituido por prejuicios, percepciones y demandas sociales, que evita que las mujeres lleguen a ascender a puestos de liderazgo en la pirámide organizacional; y 2. <u>La teoría del goteo</u> , que sostiene que dada la baja participación de mujeres en la carrera por ascender en las organizaciones, poco a poco (la mayoría por razones familiares, como dedicarse a cuidar un hijo u otro familiar) se van quedando en el camino y al final sólo llegan pocas. Esta teoría sostiene que son las mujeres quienes dan el paso al costado. En su opinión, ¿cuál considera que sería el principal móvil/móviles en lo relacionado al acceso de las mujeres a estos puestos laborales?

9. En su opinión, ¿qué está haciendo el MIMP para identificar las barreras sociales a las que se enfrentan las mujeres en su vida laboral?
10. Desde su experiencia, sabemos que las mujeres pueden encontrar trabas en su camino para ascender y hacer una línea de carrera, ¿cree que es más complicado en el sector público o en el privado?
11. A nivel personal, ¿Está usted de acuerdo con el concepto de “liderazgo femenino”, que indica que las mujeres tienen ciertos atributos asignados como la capacidad de ponerse en los zapatos de otros, mayor empatía, mejor comunicación sensorial y otros, que son más atractivos para las empresas; o considera que es un mito/ estereotipo?



## ANEXO 4: GUÍA DE FOCUS GROUP

### INDAGACIÓN DE FACTORES LABORALES/NO LABORALES QUE PUEDAN PROMOVER DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO

#### GUÍA DE DISCUSIÓN

##### INTRODUCCIÓN 5 MIN

Buenos días/tardes, los hemos invitado hoy para poder conversar sobre diversos aspectos relacionados a cómo se sienten ustedes en la organización en la que laboran, qué esperan de la organización, qué de lo que esperan ya lo vienen recibiendo/percibiendo y qué no, y cómo se sienten al respecto de sus oportunidades de desarrollo profesional.

Dado que lo que interesa a efectos de la investigación son las percepciones/opiniones y no quien las dijo, les voy a pedir que hablen sobre sus experiencias de manera libre, ya que no hay opiniones buenas ni malas, todas son válidas y nos ayudarán a encontrar oportunidades de mejora.

Únicamente para efectos de hacernos más fácil el análisis la reunión será grabada en audio.

##### PRESENTACIÓN Y CALENTAMIENTO 10 – 15 MIN

- Inquietudes/preocupaciones (ámbito personal, familiar y profesional)
  - Si hablamos de tiempo libre (no laboral), ¿cuál es la primera actividad que se les viene a la cabeza? O ¿cuál es la principal actividad que recuerdan haber realizado en los últimos 6 meses?
  
- Planes a futuro (ámbito personal, familiar y profesional)
  - ¿Qué actividad de tiempo libre les gustaría realizar en los próximos 6 meses? (de no surgir ideas espontáneas, sondear mencionando excursiones turísticas, viajes nacionales/internacionales, fines de semana en clubes, etc). ¿Con quiénes realizan/realizarían estas actividades?
  - ¿Actualmente la empresa (Backus) les permite flexibilidad para que puedan realizar dichas actividades?
  - Si pensamos en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el mínimo y el 5 el valor máximo), cuán flexible es la organización en la que están actualmente?
  - Esa flexibilidad tiene que ver con ser mujeres o creen ustedes que se aplica la misma flexibilidad con todos los colaboradores?

- Expectativas
  - Imagínense que tienen 3 días libres en el trabajo, inesperados, qué harían? Dónde irían? Con quién o quiénes? Por qué? Qué les gustaría hacer?
  - Imagínense que les dan un bono extra, qué harían con ese bono? En qué lo gastarían? Por qué? Usarían todo para algo en particular? Para qué?

### EXPECTATIVAS FRENTE A LA ORGANIZACIÓN 15 MIN

- Expectativas
  - ¿Qué les motivó a venir a trabajar a la organización en la que están?
  - ¿Encontraron lo que esperaban?
  - ¿Volverían a postular/integrarse a esta organización?/¿por qué?
- Valoración
  - ¿Qué es lo que más valoran de trabajar en esta organización? Priorizar 2 o 3 factores
  - ¿Qué es lo que cambiarían/menos valoran de trabajar en esta organización? ¿por qué?
- Futuro/proyección de las expectativas
  - ¿Qué esperan de esta organización que aún no les da?
  - ¿Consideran que en algún momento obtendrán lo que esperan?; por qué?
  - ¿Consideran que esta organización es una empresa en la que podrían quedarse por mucho tiempo?; ¿por qué?
  - ¿Qué haría de esta organización un lugar para querer/poder quedarse?

### DESARROLLO PROFESIONAL 15 MIN

- Percepción
  - ¿Cómo sienten el tema del desarrollo en esta organización?; ¿hay desarrollo/se piensa en el desarrollo de las personas?; ¿por qué?
  - ¿Cómo ha sido su desarrollo profesional en esta organización?
  - ¿Esperaban que fuese así? ; ¿esperaban más?
  - ¿Cómo se sienten con respecto a sus funciones/metás profesionales?

- ¿Cómo/cuándo sienten que sus líderes los están desarrollando?; ¿por qué?
- Opinión/comportamientos observables
  - ¿Qué acciones/comportamientos observables podrían mencionar que denoten que esta es una empresa que desarrolla a sus colaboradores?; ¿cómo así?
  - ¿Qué comportamientos podrían mencionar que denoten cómo se gestiona el desarrollo en esta organización?
  - En su opinión, ¿Cuál es el papel de los jefes/líderes de esta organización en el desarrollo profesional de ustedes?
  - ¿Cuáles consideran que han sido las mejores acciones de desarrollo que esta empresa ha implementado?

### EXPECTATIVAS DE VIDA 15 MIN

- **Lo racional**
  - ¿Cuáles dirían que son los principales factores que hacen que ustedes quiera pertenecer a esta organización?
  - ¿Qué opinan de la carga laboral que tienen?; es la adecuada?
  - ¿Consideran que alguien en esta empresa puede desarrollarse en su rol/alcanzar sus metas y tener una vida personal plena?; ¿por qué?; ¿cómo así?
  - Consideran que la importancia/preferencia de los factores que han mencionado responden/funcionan para todos por igual?; o que depende del rango de edades o género? (ejemplo: alguien que les dobla la edad opinaría de manera similar?)
- **Lo emocional**
  - ¿Cómo se sienten trabajando en esta empresa?
  - ¿Cuáles dirían que son los principales factores que hacen que ustedes se sientan “bien”, “cómodas” en esta empresa?
  - ¿Cuáles podrían ser los factores que hacen que, a veces, ustedes no se sientan “tan cómodas” en esta empresa?

Alternativa: que las participantes escriban los factores, de manera individual, en los post its; pedir a las participantes que coloquen sus post its en los ejes cartesianos, según su preeminencia/importancia (de manera anónima).



De haber tiempo, se puede indagar sobre diferenciación con respecto a otras empresas que ellas consideren “competencia en el mercado”; por ejemplo, coloquen un sticker rojo sobre los beneficios que consideren que hacen de ésta, una empresa distinta a las demás.



### OPORTUNIDADES DE MEJORA 10 MIN

- ¿Cuáles creen que son las principales áreas de mejora de esta organización?; priorizar en una escala del 1 al 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo.

- ¿Qué haría que esta empresa fuese una mejor empresa para trabajar?; listas sugerencias en papelógrafo.
- ¿Cuál es la principal motivación/es para seguir trabajando en esta empresa?; ¿por qué “estamos” aquí?/qué los impulsa? Priorizar en una escala del 1 al 5.



## ANEXO 5: MATRIZ DE RESPUESTAS

A fin de poder consignar las percepciones y opiniones brindadas por las personas entrevistadas en la muestra, se estableció la siguiente matriz. La finalidad de la misma, es poder consultar las respuestas brindadas de una manera organizada, y que al momento de realizar el análisis permita la comparación entre fuentes consultadas.

Variable: V1 Forma en la que se viene implementando el PLANIG en el ámbito laboral privado.		
Indicador	Fuente	Respuestas
<b>I1.1 Grado de influencia/injerencia de la Ley de Igualdad de Oportunidades en la normativa laboral aplicada.</b>	RD	
<b>I1.2 Qué tanto impacta la Ley en la práctica laboral: cómo se audita/monitorea su cumplimiento?</b>	RD	
<b>I1.3 Tipo de aplicación de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el ámbito laboral. Cómo se aplica la Ley en el ámbito público? Cómo en el ámbito privado?</b>	RD	<p>AS-MINTRA: Su aplicación es gradual, no es prioridad como lo es la salud ocupacional o riesgos laborales. Se audita ante quejas, no se hacen inspecciones. El Estado a través del MINTRA da pautas, según ésta la empresa hace su protocolo.</p> <p>En el sector público se debe incluir las actividades en herramientas de gestión como el POI para fiscalizarlos.</p> <p>Tenemos cursos sobre éste tema y se invitan a las empresas.</p> <p>No es un tema que preocupe ni a trabajadores ni a directivos, ni a las mujeres que dirigen sindicatos.</p> <p>Es una ley indispensable para empezar a hablar de temas de género.</p> <p>El tema de diferencia salarial entre varones y mujeres se puede resolver con una queja sustentando las pruebas.</p> <p>JC- Servir: El tema de gestión pública es la articulación. Acá funciona bien el tema de género, las convocatorias son abiertas, nuestro cuerpo de gerentes está formado por un <i>25% son mujeres y el 75% son hombres</i>; creo por el tema de las estructuras sociales que todavía son muy fuertes.</p> <p>Habría una gran diferencia entre mujeres con carga y sin carga (hijos), no sé si</p>

mayoritariamente pero si % interesante.  
 No creo que la ley tenga incidencia, es más cambios sociales.  
 Es más obligatorio cumplir la Ley en sector público, en privado es por auditorias.  
 Se ha tratado de controlar el tema de diferencia salarial por género, pero es muy complicado por lo burocrático y el grado de respuesta que se tiene.  
 Una ley no puede solucionarlo todo, y más algo que es cultural.  
 Es un tema de “hacer”.  
 Las mayores denuncias relacionadas a género, son por acoso, no por discriminación.  
 En el tema de acoso falta que hayan mecanismos que funciones, hay falsas quejas.

**I1.4 Porcentaje de las políticas públicas actuales sobre igualdad de género que abordan (directamente) el tema laboral.** RD

**Variable: V2 Opinión de los gerentes del ámbito público y privado sobre la participación femenina en puestos de liderazgo.**

Indicador	Fuente	Respuestas
<p><b>I2.1 Opiniones sobre la participación femenina en puestos de liderazgo. Las opiniones se calificarán como: i) A favor, ii) En contra, iii) De indiferencia</b></p>	<p>GE4 GE18</p>	<p><b>GE4:</b> Sector Privado: A favor, siempre y cuando cuente con las capacidades/competencias para el cargo”. Se menciona el “balance vida laboral - familiar”, que influye en el clima laboral. Sector Público: A favor. Se considera que la mujer es igual de competente que el varón. <b>GE18</b> Sector Privado: El “liderazgo femenino” es definido como un mito, pero que las habilidades soft son necesarias en todo líder. (“liderazgo es liderazgo”). “Soft skills que deben desarrollar todos los que quieren ser líderes” <b>Sector Público:</b> Dos opiniones a favor y dos en contra, se considera que el definir a un tipo de liderazgo como femenino “estigmatiza”.</p>
<p><b>I2.2 Percepciones sobre el estado de situación actual de la participación femenina: legislación/normativa, políticas internas, beneficios.</b></p>	<p>GE8 GE9 GE12 GE13</p>	<p>GE8 CF-Volc “la verdad que en el sector minero aún no es muy palpable pues consideró que las que estamos en este rubro nos vamos abriendo camino por mérito y esfuerzo de cada una”</p>

- GE14 CS-Alic “otro tiene que ver con las tendencias en gestión de talento y personas, esta se ve más impregnada por conceptos como el talento, desempeño, gestión por objetivos, competencias, éstas sacando la discusión cultural hacia la discusión más racional”
- QG-BBV “Quizás la parte laboral al querer beneficiar, le está haciendo un mal, pues implica un costo laboral mayor. Puesto que tienes que poner lactario a partes de cierta cantidad de mujer, mujer que da a luz tiene 3 o 4 meses de no trabajar, eso objetivamente hace que se cuestionen si contratar a una mujer.”
- EG-Pna “muchas veces en entrevistas de trabajo preguntan si tienen familia e hijos, eso no debería ser discriminatorio para elegirlos. Lo hacen en un sentido discriminatorio, también he escuchado que consideran una situación “complicada” cuando una chica tiene hijos”
- KM-RRH “No. Siempre que reporté fue a hombres, ahora a una mujer. Yo creo que se trata del aspecto familiar, veo que un hombre tiene miedo de contratar a una mujer en una posición alta, lo he visto en cosas tan estúpidas como “pucha es mujer, cuando le viene la regla, o si quiere tener hijos y los tres meses de permiso”, es un concepto con todo el tema familiar, los permisos y los hijos; el hombre no tiene tanto esta carga. Eso por el lado de la organización.
- Por el lado de las mujeres, ella decide seguir en su trabajo, pero no le da el 100% por los hijos. Yo dos años antes de conocer a Stephan, quería ser Gerente General de una compañía, ahora no, porque ahora veo que quiero tener hijos, no quiero contestar emails de madrugadas y tener esa presión asquerosa; de hecho, quiero seguir creciendo, quiero seguir línea de carrera; pero si me dices necesitamos una Gerente de RRHH de 3mil personas, no lo aceptaría, porque de acá un año y medio quiero tener un hijo. Entonces las mujeres desaceleran eso por la vida familiar, o sacrifican su vida familiar por su profesión, o a sus hijos por la profesión.”
- KR-BBV “primero el tema de la mujer en Perú empezó con el tema de cuotas de género, entra de manera forzada, creo que esto ha permitido que la mujer suba, que hayan mujeres ministras y también en puestos de dirección.”
- RM-Nat “Sí, cada vez las empresas están incluyendo a más mujeres. Creo que tiene que ver con la evolución educativa del país.”
- LV-BCP “a nivel Gerencial, está subiendo la cantidad de mujeres, creo que eso es influenciado porque vemos que hay Ministras, Alcaldesa, no sólo en el país también

en la Región.”

MT-Sco “Depende mucho del tipo de empresa, de responsabilidad social, la misma empresa que esté vinculada a cuán responsable familiarmente.

Independientemente de si seas casado, soltero, necesitas tiempo, en países desarrollados todos salen a la hora seas quien seas. Si eso lo hacen países desarrollados, porqué nosotros no.”

MP-LAN “En Chile si hay muchas salas-cunas A1s, pero llega un acuerdo con la empresa, ahí se juntaron muchas cosas y beneficia.”

CC-BCP “ahora ya las empresas se están flexibilizando mucho más con el flex time o el teletrabajo que apoyan; las leyes de maternidad te dan 3 meses de pre y post, es lo natural y normal, luego 1 hora de lactancia posterior, son beneficios que te dan por ser madre no por ser mujer.

Es falso que digan que baja la productividad luego de tener un hijo, ahora empiezas a administrar mejor tu tiempo, y a mejorar tus resultados. Ahora considero que soy más productiva, antes me daba tiempitos; ahora no, debo cumplir con mis resultados, el hecho de ser mamá no afecta los resultados.”

JR-Con “ahora ya las empresas se están flexibilizando mucho más con el flex time o el teletrabajo que apoyan; las leyes de maternidad te dan 3 meses de pre y post, es lo natural y normal, luego 1 hora de lactancia posterior, son beneficios que te dan por ser madre no por ser mujer.

Es falso que digan que baja la productividad luego de tener un hijo, ahora empiezas a administrar mejor tu tiempo, y a mejorar tus resultados. Ahora considero que soy más productiva, antes me daba tiempitos; ahora no, debo cumplir con mis resultados, el hecho de ser mamá no afecta los resultados.”

GE9

*CF-Volc “Considera que hay leyes que intentan proteger a la mujer y da algunos beneficios sobre todo cuando se es madre, pero esto mismo en algunas empresas nos restringe el ingreso pues consideran que generará gastos adicionales al implementar lo que dice la ley.”*

*CS-Alic “Yo trabajo en el tema de derechos laborales, veo que el tema de la legislación está preocupado por la seguridad de los trabajadores.”*

*QG-BBV “En el Perú, en un sector C medio o bajo, si tienen dos hijos, van a*

*priorizar al niño para educarlo, es un problema endémico, la estructura, esto es histórico, antes si eras mujer, pasabas de la protección del padre a la del marido, tenías que ver el dote para que el marido te pueda mantener.”*

*KR-BBV “Ahora estoy planteando el tema del trabajo flexible, para tener dos días a la semana en casa, entonces la política es abierta y tenemos que ser súper transparentes para que no se sientan discriminados algunos; y se tiene que determinar qué puestos pueden acceder a esta forma de trabajo.”*

*LV-BCP “También el sentimiento de culpa, pero que lo aprendas a manejar.”*

*MT-Reb “Aunque según tengo entendido la normativa del CAS prohíbe a la mujer embarazarse en un periodo de 3 años, si no la despiden. Esto obviamente perjudica a algunas mujeres.”*

*LM-Fit “pero creo que el cambio no se logra con implementar normas o decretos, es algo más cultural que no cambiará de la noche a la mañana. Necesita más conciencia pues todavía existe una sociedad machista donde muchos no consideran a una mujer para puestos importantes sólo por el hecho de ser mujeres.”*

*SZ-GM “La perjudica, pues otorga beneficios que desmotivan la contratación de mujeres.”*

*RR-Vol “Creo que sí debería haber mucha más flexibilidad, en el caso del género femenino ver la manera de legislar con un criterio distinto, por ejemplo 3 meses de permiso maternal es pequeño, hay situaciones como el colegio, todo eso debería estar regulado en otorgar beneficios en función del género.”*

GE12

*QG-BBV “Además la mujer de hoy, quiere desempeñarse profesionalmente, todavía hay un prejuicio, la sociedad no acepta a una mujer en puestos de liderazgo, varón que grita es un líder, mujer que grita es histérica. Es una cuestión cultural que responde a la sociedad.”*

*KR BBV “Lo que sí es cierto es que la sociedad peruana está cambiando, hoy los hombres son tan padres y madres por igual, hoy se ha mezclado; si una empresa va a seguir con la bandera de sólo mujeres, vamos a caer antipáticos, necesitamos que entiendan que nos desarrollamos perfectamente en el ámbito laboral y el hombre es buen padre.”*

## GE13

*MP-Edu “pero se habla del tema porque, por el momento, requiere todavía de cierto empujón para lograr la igualdad, y por eso se requiere de mecanismos como las “cuotas”*

*NP-Yanb “Desde mi experiencia, hay cada vez más conciencia de importancia de la diversidad a nivel de toda la organización. Y desde este lugar se mira mucho más detenidamente la constitución demográfica de una organización. Tanto a nivel de las multinacionales como de empresas algunas empresas familiares. Y desde allí se procura cada vez más el equilibrio de género, y a consecuencia de esto es que se piden los indicadores cada vez más también.”*

*MT-Sco “Desde mi experiencia, hay cada vez más conciencia de importancia de la diversidad a nivel de toda la organización. Y desde este lugar se mira mucho más detenidamente la constitución demográfica de una organización. Tanto a nivel de las multinacionales como de empresas algunas empresas familiares. Y desde allí se procura cada vez más el equilibrio de género, y a consecuencia de esto es que se piden los indicadores cada vez más también.”*

*JR-Con “Ahora es visto con preocupación al menos en el sector público, más desde la creación del MINDIS.”*

## GE14

*KG-MEF “Yo creo que no, no creo que uno no debería destacar porque una norma diga que debes darles puestos directivos a mujeres, sino por las capacidades”*

*JP-MCU “Si debería ser un “tema” pues aún existen brechas importantes de género en términos de salarios, cargos, acceso a educación, etc.”*

*CC-BCP “Yo sí creo que debería ser un tema sobre el tapete, debería plantearse el tema; justamente porque no hay mucho talento, y de ese el 50% son mujeres.”*

*JR-Cong “No debería ser un tema, sólo genera fraccionamiento.”*

*CB “Yo pienso que debería auto regularse, no creo que deba discutirse a nivel de directorio, se debe premiar al talento y dar la oportunidad.”*

*RR-Vol “Si lo pondrás en la mesa, también deberías poner el tema de participación masculina. Una situación no puede perjudicar al otro. Creo que debe ser inerte a la política de la empresa.”*

**I2.3 Situaciones específicas laborales en las que se haya favorecido o no la participación femenina en puestos de liderazgo. Ámbito privado y público.**

- GE1 CF-Volc *“Si por ejemplo en laboratorios de Medio ambiente buscan una mujer porque consideran que es más responsable y cuidadosa al realizar el trabajo, lo mismo he podido observar en algunas empresas de equipos pesados, pues buscan mujeres para operar estos equipos”.*
- GE2
- GE12
- GE13
- GE14 NP-Yanb *“En el rubro Cosmético, Cuidado Personal y Joyas o Bijouterie, si bien fuimos cada vez más, buscando el ‘contrapeso’ masculino... la balanza se inclinó más hacia el género femenino, incluso en el círculo de primera línea de dependencia donde la presencia femenina fue del 80%, pudiendo balancear sin embargo el segmento de operarias/os.”*
- EG-Pna *“Por ejemplo para el tema de manejo de abejas, apicultura, dicen que la mujer es más delicada al tocar los materiales, y he visto que se contratan a las mujeres; también para los viveros, la mujer tiene mucha más paciencia, más delicadeza al tocar las plantas.”*
- KR-BBV *“No, lo que siempre he percibido es que a las mujeres nos veían para el lado de ventas, comercial; en cambio para áreas más duras más técnicas no se las toma en cuenta, a mí me comentaron que hace 4 años cuando me ofrecieron manejar el área de Operaciones del back office del Banco, muchos dijeron cómo la van a mandar si es mujer, que ella no podrá lidiar; hay personas que tienen el estereotipo de que la mujer debe ser muy lady.”*
- RM-Nat *“En particular en esta compañía donde el 80% son mujeres, por decisión de la compañía eligen mujeres, todas las Gerentas son mujeres, podría ser beneficio, es un tema de entrepreneurship, de estabilidad social, de apoyar a la mujer en la fuerza de venta.”*
- SG- Nex *“Si, en general acá tienen un plan de inclusión de mujeres en cargos medios y altos.”*
- RR-Vol *“Si lo he visto, si bien se evalúa la capacidad profesional, existen algunas empresas que por más que tú puedas responder a los requerimientos que buscan, lo que hacen es preferir a una mujer por la cuota femenina dentro de la empresa.”*
- QG-BBV *“Si, a mí no me contrataron, cuando pregunté por qué al Gerente de RRHH me dijo “ni embarazadas, ni drogadictas, ni enfermas de SIDA”, eso es política, no creo que sea una política, pero pasa”.*
- EG-Pna *“Se considera muy problemáticas a las mujeres, en casos donde hay muchas mujeres, se evita poner mujeres para no tener más problemas, al menos*

eso he escuchado.”

KM-RRH “La mayoría de puestos o de cargos altos son de hombres, y hay culturas corporativas que son recontra machistas, si me ha pasado que me he sentido discriminada entre comillas por ser mujer. Por ejemplo, ¿y tú a quién le reportas?, ¿y por qué él no viene?, no se trataba de jerarquía sino de género. O cuando salía de una capacitación, escuché que decían “¡qué rica, has visto su escote!”

KR-BBV “Efectivamente, en Perú no he sentido que ha habido temas para fortalecer mi desarrollo (...). Mi papá, mi esposo y mi hermano me decían que deje el trabajo por mi hijo que tiene capacidades especiales, sin embargo, mi mamá me dijo que no lo haga, me dio ánimos para seguir”.

Sin embargo, también depende del nivel social de las mujeres, las que deciden ascender antes de tener hijos o aunque los tuvieran deciden ascender, pero socialmente hay chicas que vienen de un ambiente donde tienen mucho sentido de culpa y terminan dejando el trabajo.”

VT-Eur “Eso sí, he visto que chicas muy capaces han tenido que salir por atravesar un divorcio o un embarazo complicado, ellas mismas se separaban, pero me daba pena de que se vayan teniendo bastante potencial de seguir, pero era más voluntario.”

MT-Sco “trabajaba hace muchos años en otra empresa, laboraba en el área de RRHH y la jefatura quedó vacante, me delegaron la responsabilidad de la jefatura temporalmente, pasaron como 5 meses, deciden convocar al puesto, mi jefe me postuló ante la Gerente General para que asumiera el cargo; pero ella no aceptó, le dijo “no, porque es mujer”. Se dio el proceso y vino un hombre a la jefatura, así decidí irme de esa empresa.”

LM-Fit “Si he visto que por decisiones personales muchas mujeres con alto potencial dejen el trabajo por motivos familiares, principalmente el periodo de embarazo o dedicarse a sus hijos por unos años.”

RR-Vol “De hecho, si trabajas en un sector como en el minero, hay una marcada diferencia para que los puestos ejecutivos los ocupen hombres, he tenido la oportunidad de trabajar con compañeras que por un tema de género, sabías que no podían ir más allá, pues implicaban un trato más duro, un perfil más masculino.”

KM-RRH “En mi caso, en la parte operativa de limpiar habitaciones, es gente de mucho esfuerzo físico, optamos por contratar más varones que mujeres.”

**G12**

MP Edu “Creo que, más allá del puesto, la principal diferencia entre hombre y mujeres en cargos directivos está en la banda salarial, pero sé del caso de muchas empresas que ya se han puesto manos a la obra para regularizar esta situación.”

CS- Alic “Sí, pero no sólo a mujeres, sino en general a todos, le damos una línea de carrera”.

RM- Nat “Sólo sé la del lactario pero para mujeres madres; cada vez las organizaciones ponen más foco en establecer estrategias diferenciales para sus HiPo, no enfocando a la mujer.”

CC-BCP “Acá hay el flexi trabajo o teletrabajo pero están hechas para todos, creo que por ahí he visto una norma de teletrabajo pero sólo para las madres. Que en mi opinión debería ser para las mujeres.”

LM-Fit “Claro que sí, por ejemplo acá en el MTC, la asistente que tengo considero tiene alto potencial, he flexibilizado sus horarios de entrada y salida pues está haciendo la maestría.”

**G13**

MT Sco “Hay un Comité de Equidad, Diversidad e Inclusión que empezó con un comité de mujeres para que avancen y logren tener puestos ejecutivos. El comité pasó de ser uno femenino a otro donde se veían temas de inclusión donde se veían temas de hombres y mujeres.”

**G14**

LM-Fit “Creo que es un tema importante, acá en el MTC ya tenemos un Comité encargado de revisar los avances en esta materia”.

**I2.4 Atributos valorados por las y los gerentes del ámbito público en lo relativo a participación femenina en puestos de liderazgo.**

GE15

GE16

**G16**

No se mencionó que hayan atributos que sean exigidos sólo a mujeres, sino a ambos: mujeres y varones:

Coordinación, respuesta inmediata, solución de problemas, inteligencia, capacidad de gerencia, dedicación excesiva al trabajo, inteligencia emocional, gestión de recursos, experiencia, popularidad de sus resultados, liderazgo político, capacidad de influencia, resolución de conflictos, ética, honestidad, influencias y conocidos para subir, muchos títulos y papeles, trabajo en equipo, prospectiva, carnet partidario.

<b>I2.5 Atributos valorados por las y los gerentes del ámbito privado en lo relativo a participación femenina en puestos de liderazgo.</b>	GE15 GE17	<b>G17</b> No se indicó que hayan atributos que sean exigidos sólo a mujeres, sino a ambos: Coordinación, respuesta inmediata, solución de problemas, inteligencia, capacidad de gerencia, inteligencia, capacidad de gerencia, dedicación excesiva al trabajo, trayectoria, logros, experiencia probada, manejo de equipos, soft skills (empatía, pasión, buena comunicación, ...), comprometido, innovador, lealtad, liderazgo, relaciones interpersonales, sabe escuchar, dedicación, transparencia, organizado, rápido, manejar muchas cosas a la vez, haber desarrollado habilidades directivas. Excepción: CC-BCP indicó que <i>“se asume que las mujeres somos más flexibles”</i> .
<b>Variable: V3 Opinión/ percepción de las mujeres en línea de carrera sobre la participación femenina en puestos de liderazgo</b>		
<b>I3.1 Número/porcentaje de situaciones relatadas por los informantes que den cuenta de favorecer la participación femenina en puestos de liderazgo.</b>	G1 G2	Sector Privado: 11/21 = <b>52.4%</b> Sector Público: 1/4 = <b>25%</b> Gtas: 9/19 = <b>47.4%</b> Gtes: 3/6 = <b>50%</b> JR-Tan <i>“En áreas de servicios o administrativas sí, pero en áreas operativas no.”</i> NP-Yan <i>“Más que favorecer, me ha tocado -en todas las empresas donde he prestado servicios- estar atenta y mantener un equilibrio entre la población masculina y la femenina...”</i>
<b>I3.2 Número/porcentaje de situaciones relatadas por los informantes que den cuenta de desfavorecer la participación femenina en puestos de liderazgo.</b>	G1 G2	Privado: 11/21 = 52.4% Público: 1/4 = 25% Gtas: 8/19 = 42.11% Gtes: 4/6 = 66.67% KR-BBV : <b>menciona el tema interno, muchas se ponen trabas internas cuando son madres, como la culpa si no le dan tiempo a los hijos; ayuda mucho tener una condición económica alta para sentir ese soporte.</b> VT-Euro <b>ha visto que muchas chicas se iban de la empresa por divorcios o embarazo complicado.</b> MP-LAN <i>“en puestos para analistas gustan más de mujeres, para puestos ejecutivos optan por varones”</i> .
<b>Variable: V4 Opinión de los (Gerentes) líderes del sector público y privado sobre la implementación del PLANIG en el ámbito laboral.</b>		
<b>I4.1 Número/porcentaje de percepciones/valoraciones que favorezcan</b>	G3 G5	G3 (Fue determinante ser mujer para roles como el tuyo?) Mujeres SI: 3/19

**la participación femenina en puestos de liderazgo.**

- G6 Mujeres NO: 16/19
- G7
- G11 *NP-Yan “en el rubro de la Psicología Laboral, en líneas generales (y en Paraguay y de lo que he podido ver aquí en Perú, también), somos más mujeres que hombres las que hemos elegido la carrera, con lo cual, no es que haya tampoco mucha opción.”*  
*KM-RRH “para puestos donde estoy si considero es mejor ser mujer, puesto que los varones no ven todo, son más prácticos, pero respecto a las susceptibilidades. Te pongo un ejemplo, vino un Gerente Comercial de Chile, hay una jefa que le reporta a él, para él ella estaba muy bien, pero ella estaba muy mal, descanso médico y dolores de cabeza, él no lo registró. En ese tipo de cosas creo que es importante la parte femenina, pero no quito que un hombre pueda tener esa posición también.”*  
*CJ-Aust “Me ha abierto las puertas totalmente por ser mujer, parte de lo que he logrado es por ser mujer, siento que las características entre mujeres y varones son diferentes, en posiciones donde tiene que ver con la gente, el lado de la mujer de ver las cosas desde otro punto de vista más humano y financiero, me ha ayudado a lograr muchas cosas.*  
*Las habilidades de decir las cosas, estrategias de negociar son mejor que la del hombre. A mí me ha ayudado, para mí ha sido una ventaja más que desventaja.”*  
*MT-Sco “Yo creo que en el caso de RRHH es mucho más tradicional encontrar más mujeres que hombres”*
- G5 (Qué aportan líderes mujeres a su organización?)  
*Organización, minuciosidad, agilidad, credibilidad y valores a la organización: honestas (2), orden, mirada más humanista (9), versátil, detallista (3), compromiso 2, decisivas (3), clima laboral (2), multitasking, intuitivas, persuasión, pasión (2), trato más cordial con clientes, empatía, transparencia.*
- G6 (Ventaja comparativa en organizaciones con mujeres líderes?)  
 Mujeres SI 7/19 36.84%  
 Mujeres NO 12/19 63.16%
- Varones SI 2/6 33.33%

		<p>Varones NO 4/6 66.67%</p> <p>Privado SI 8/21 Privado NO 13/21</p> <p>Público SI 1/4 Público NO 3/4</p> <p>LM-Fit “el ejemplo más claro que tengo es el del BCP, el cual tiene la mayor cantidad de ejecutivas mujeres y ha sido considerado ya por varios años uno de los mejores lugares para laborar,”</p> <p>VT-Eur “Yo creo que sí, hay ventajas, por ejemplo la Gerenta General de Kimberly Clark logró que se convierta en el Great Place to Work”</p> <p>G11 (Situación laboral/social del país?) EG-Pna “Yo creo que cada vez se está abriendo más la participación femenina, pero todavía seguimos atrasados. Hay comentarios muy sexistas.”</p> <p>CC-BCP “Culturalmente es complicado, se nos ha criado, puesto el chip de que la mujer tiene ciertos roles para los cuales su desempeño es mejor en algunos roles, como para temas manuales, doméstico; como que el tema ejecutivo es algo nuevo.”</p> <p>RR-Volc “Creo que son situaciones que están cambiando, la situación hace que la mujer empiece a ganarse un espacio.”</p>
<p><b>I4.2 Número/porcentaje de percepciones/valoraciones que no favorezcan la participación femenina en puestos de liderazgo.</b></p>	G3	G3 (Fue determinante ser mujer para roles como el tuyo?)
	G5	Mujeres NO: 3/19
	G6	Mujeres SI: 16/19
	G7	
	G11	CF-Volc “si he sentido que perdí algunas oportunidades laborales en el sector minero por el simple hecho de ser mujer”
		RM-Nat “Pero si difícil, porque el mundo de los negocios está con varones, la mujer

*por ese componente emocional que tiene, ese desarrollo maternal se convierte en una traba, pues tienes que pensar como el varón piensa. Si quieres subir te vas a topar con hombres mucho más prácticos, más rígidos, más machistas que les gusta el poder, si te conectas desde tu emocionalidad, no la vas a hacer; como que tienes que masculinizarte.”*

G6 (Ventaja comparativa en organizaciones con mujeres líderes?)

*KM-RRH “ahora hay una complejidad, lidiar con mujer y mujer es recontra complejo, creo que falta ese balance de equidad, de alguien que diga “avanza, avanza”; versus cuando he visto equipos de hombres, hay mucho ego, mucho poder, ver la organización como equipo de líderes, más que como uno”*

G7 (Hay sectores dónde no deben haber mujeres líderes?)

Mujeres SI: 3/19 15.79%

Mujeres NO: 16/19 84.21%

Varones SI: 2/6 33.33%

Varones NO: 4/6 66.67%

Privado SI: 3/21 14.29%

Privado No: 18/21 85.71%

Público SI: 2/4 50%

Público NO: 2/4 50%

*QG BBV “No se me ocurre alguna. Sólo podría discriminar objetivamente en el trabajo de fuerza física, pues por mucho que hagas ejercicios no tienes la fuerza de hombre.”*

*CC-BCP “Siempre se ha mencionado que las mineras por lo mismo que la mayoría son hombres y obreros, creo que debe ser el 95%, probablemente en esas compañías no sería muy recomendable tener una líder femenina, pues en los estratos sociales más bajos se agudizan temas como la discriminación hacia la*

*mujer, no le haría bien a la empresa tener a una mujer líder, porque la percepción sería errada y podría generar una insatisfacción en el hombre, ósea quién está mandando. Pero no sería por conocimientos, sino un tema cultural.”*

*MT-Reb “En general no, quizás las que requieren mayor esfuerzo físico.”*

*LM-Fit “Creo que no es propicio para desarrollar este liderazgo ambientes en empresas productivas como cerveceras, mineras o centros de control donde se tienen que hacer turnos sacrificados y con un horario que no es flexible. Considero que son trabajos que necesitan de mayor disposición y por lo tanto en mujeres con familia, es más complicado asumir estas responsabilidades.”*

*JR-Tan “Si, en empresas de servicios, en mi caso de ingeniería como construcción o instalación de soluciones, esto debido a que se trabaja con mano de obra no calificada, ellos no ven con buenos ojos que las mujeres estén a cargo de ellos. También encargadas de trabajos operativos, donde también hay muchos técnicos machistas.”*

*G11 (Situación laboral/social del país?)*

*CS-Alic “Lo que sí es que por cultura y por cómo es la sociedad, las mujeres requieren tener muchos sponsors para que lo que están demostrando sea creíble”*

*MT-Reb “Todavía persiste el machismo, hay grupos que no aceptan tener a mujeres en puestos altos.*

*JR-Cong “Claro que sí, todo va emparejado. Inclusive hemos tenido Fiscal Suprema mujer, vocales supremas mujeres, también consejeras del Consejo Nacional de la Magistratura, la jefa de la SUNAT. Se favorece social, profesional, económicamente”*

*LM-Fit “el tema social es el que aún pone trabas para tener mayor participación de mujeres, se ha avanzado pero el tema social está muy arraigado no sólo en varones machistas, si no en mujeres que tienen miedo a avanzar.”*

*JR-Tan “muchas mujeres se menosprecian a sí mismas o no se consideran aptas para muchos puestos.”*

**I4.3 Conocimiento/desconocimiento del PLANIG y su radio de acción**

GE19

A. Sector Privado: Ni Conoce ni articula  
B. MINTRA y Sector Público: Conoce PLANIG pero no articula  
C. Ninguno: Conoce y articulo

**I4. 4 Importancia que le otorgan al PLANIG en el accionar del ámbito laboral**

GE20  
GE21

Todos los entrevistados consideran que es una iniciativa importante; a excepción de un Gerente del Sector Público (Asesor del Consejo).



