

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA CERTIFICACIÓN DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO EN EMPRESAS PERUANAS**

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Presentada por:

Javier Joel Díaz Carrillo

Roberto Guevara Gonzales

Daniel Enrique Marzal Alva

Jaer Álvaro Zurita Rojas

Asesor: Giovanna Di Laura

Santiago de Surco, 2017

Dedicatoria

A mis queridos padres que desde niños, a mí y a mis hermanos, nos han guiado por el correcto camino del trabajo. Su sabiduría, paciencia y cariño siempre han sido el apoyo para emprender nuevos desafíos como este.

Javier Joel Díaz Carrillo

A mis padres, a quienes debo tanto.

A mi esposa, a quien amo y admiro.

A mis hijos cuyas sonrisas me inspiran.

A mis padres cuyos consejos no olvido,

A mi esposa, quien confía en mí.

Y a mi hijo que en camino está.

Roberto Guevara Gonzales

Daniel Enrique Marzal Alva

A todos los que me han apoyado siempre, en especial a mis hijos —a los que amo con todo mi ser y espero ser un ejemplo a seguir— y a su madre, esposa mía, que me ha dado los años más dichosos de mi vida.

Jaer Álvaro Zurita Rojas

Agradecimientos

A Centrum Católica por acogernos el tiempo que duró la aventura académica de esta maestría y ser el ambiente propicio para el intercambio de ideas que nos nutrió con nuevos y mayores conocimientos.

A nuestro asesora Giovanna Di Laura, quien con su experiencia, conocimiento, apoyo y comprensión ha sabido orientarnos a lo largo del diseño, ejecución y presentación de la investigación que se materializa en esta tesis.

A los docentes de Centrum Católica por las enriquecedoras enseñanzas, lecciones y experiencias compartidas a lo largo de las sesiones de estudio. Muchos de los conocimientos que nos brindaron son empleados en esta investigación.

A nuestras familias por acompañarnos en cada paso que damos, el apoyo que nos dan y el estímulo que nos brindan para asumir nuevos retos, enfrentarlos con tesón y desear ser mejores personas y profesionales.

Al personal de la Biblioteca Central, del Centro de Documentación, Información y Sistemas y de la Biblioteca del Complejo de Innovación Académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú; especialmente, a sus bibliotecarios por las recomendaciones y consejos.

Finalmente, a todos aquellos que de alguna forma han contribuido y colaborado a lo largo del desarrollo de esta investigación y permitieron que esta culmine satisfactoriamente.

Resumen ejecutivo

En las últimas décadas, las desigualdades de género han disminuido paulatinamente en las sociedades modernas. Sin embargo, en países como el Perú, aún persisten asimetrías asolapadas en el imaginario social, en las prácticas cotidianas y en diversas instituciones, tanto del sector público como privado. Así, el mundo laboral todavía sigue siendo un espacio donde se valora y recompensa inadecuadamente el trabajo de la mujer, por lo que se hace necesario encontrar mecanismos eficientes para su corrección.

Una manera de luchar contra este problema es desarrollar un proceso de certificación para que las empresas puedan disminuir las desigualdades de género. Con este fin, la presente investigación ha tenido como fin proponer un Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SIGIG), objetivo y riguroso, que se ha nutrido de diferentes planteamientos teóricos e importantes lineamientos internacionales adaptados a la realidad nacional. Se busca que las empresas privadas, medianas y grandes, puedan aplicarlo en sus políticas laborales.

A partir de la experiencia de los trabajadores en dos empresas que operan en territorio nacional, se ha podido recoger información mediante una rica y variada metodología para elaborar un SIGIG. Así, se ha hecho uso de la observación etnográfica, entrevistas, encuestas, análisis de imágenes, etc.

Con la aplicación de este sistema, se considera que las empresas del sector privado podrán no solo mejorar su imagen pública y cumplir su labor de responsabilidad social, sino también mejorar su productividad. Esto se debe a que la promoción del “trabajo decente”, en dignas condiciones de relación laboral, permiten contribuir a un desarrollo económico sostenible, inclusivo e igualitario, para construir una sociedad más justa.

Abstract

In recent decades, gender inequalities have been declining in the political, educational and, to a lesser extent, in the economic terrain. However, certain asymmetries still remain hidden in local idiosyncrasies, in social practices and in some national institutions. So, it is urgent to find effective mechanisms for its removal.

Likewise, the different conventions of supranational and national organizations have concluded that if this unequal condition persists, it will not definitively break with poverty. For this reason, it is necessary to recognize that as women enjoy greater job stability, better economic and educational opportunities; the development of the country will be consolidated.

This challenge is not only the responsibility of the different state agencies, but extends to private companies as well as to the individuals who make up the society. To that end, the "Ministry of Women and Vulnerable Populations" together with the "Ministry of Labor" have begun to develop transversal public policies aimed at achieving gender equality, although it has not yet been extended to private companies. In contrast, other Latin American countries have put in place systems of certifications for companies that work under a gender approach.

Given this lack of gender equality certification systems in the country, this research is a contribution with an objective and rigorous methodology. A methodology that has been fed by diverse theoretical proposals and international guidelines; As well as framed in the constitutional framework and in the national reality.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	4
1.2 Definición del Problema.....	7
1.3 Propósito de la Investigación.....	8
1.4 Importancia de la Investigación.....	9
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	10
1.6 Preguntas de la Investigación.....	11
1.8 Marco Teórico.....	11
1.9 Definiciones Conceptuales.....	13
1.10 Supuestos de la Investigación.....	16
1.11 Limitaciones de la Investigación.....	16
1.12 Delimitaciones de la Investigación.....	17
1.13 Resumen.....	18
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	20
2.1 Discriminación de Género en el Mundo Laboral.....	20
2.2 Enfoques Teóricos.....	27
2.3 Lineamientos Políticos.....	37
2.4 Experiencias Internacionales del SIGIG.....	44
2.5 Resumen.....	49

Capítulo 3: Metodología.....	50
3.1 Diseño de la Investigación.....	51
3.2 Justificación del Diseño.....	52
3.3 Alcance de la Investigación.....	54
3.4 Estrategias de Investigación.....	56
3.5 Selección de Casos.....	56
3.6 Fuentes de Evidencia.....	57
3.7 Protocolo del Caso.....	59
3.8 Casos Piloto.....	59
3.9 Confidencialidad.....	60
3.10 Instrumentos.....	60
3.11 Esquema de la Entrevista.....	60
3.12 Análisis e Interpretación de Datos.....	61
3.13 Análisis Transversal de Casos.....	62
3.14 Validez y Confidencialidad.....	62
3.15 Resumen.....	63
Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados.....	65
4.1 Situación Laboral de la Mujer en las Empresas Investigadas.....	65
4.2 Principios Rectores del SIGIG.....	73
4.3 Objetivos del SIGIG.....	75
4.4 Procesos de Implementación.....	76
4.5 Desarrollo de Herramientas.....	78
4.6 Construcción de Indicadores.....	81

4.7 Fuentes de Evidencia.....	88
4.8 Resumen.....	90
Capítulo 5: Conclusiones.....	91
5.1 Importancia de la Investigación.....	91
5.2 Utilidad del SIGIG para las Empresas y para la Sociedad.....	92
5.3 El Problema de la Igualdad de Género en las PYMES.....	94
5.4 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	94
Referencias.....	97
Apéndice A. Encuesta sobre la igualdad de género en empresas peruanas.....	103
Apéndice B. Matriz del SIGIG.....	111
Apéndice C. Guion de entrevista abierta.....	114
Apéndice D. Protocolo del SIGIG.....	116
Apéndice E. Informe etnográfico sobre la empresa Saga Falabella.....	118
Apéndice F. Informe etnográfico sobre el colegio Cibert Uni.....	122
Apéndice G. Matriz comparativa de sistemas de certificación.....	126

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Índice de Desigualdad de Género en Latinoamérica</i>	23
Tabla 2. <i>Beneficios de la responsabilidad social empresarial</i>	36
Tabla 3. <i>Objetivos estratégicos del PLANIG 2012-2017</i>	41
Tabla 4. <i>Objetivos de las políticas nacionales de empleo</i>	43
Tabla 5. <i>Problemas y soluciones en el campo labora por desigualdad de género</i>	54
Tabla 6. <i>Tipos de empresas por tamaño en el Perú</i>	55
Tabla 7. <i>Fuentes de evidencia en el proceso de acreditación</i>	89



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura.....	20
<i>Figura 2.</i> Esquema de análisis de revisión de imágenes y discursos.....	59
<i>Figura 3.</i> Beneficios de la igualdad de género	75
<i>Figura 4.</i> Metodología de recolección de datos (por nivel).....	76
<i>Figura 5.</i> Diseño de la empresa moderna.....	93



Capítulo 1: Introducción

Durante los últimos años, diferentes organismos supranacionales y Estados nacionales, en su mayoría occidentales, han promovido el fortalecimiento de los derechos humanos de aquellos segmentos poblacionales que por su condición social, política o económica han sido históricamente excluidos (Habermas, 1993). Uno de estos segmentos ha sido el compuesto por las mujeres, cuyos trabajos y éxitos empiezan a ser visibilizados con mayor frecuencia, pero aún mantienen grandes brechas por recortar, sobre todo en aquellos países en vías de desarrollo como el Perú.

En la actualidad, las sociedades modernas ya no se limitan a buscar el progreso económico sino que pretenden conseguir un desarrollo más amplio y diverso, en dimensiones como la cultura, política, educación, inclusión social, medio ambiente, etc. Desde esta perspectiva, categorías transversales como la igualdad de género tienen como fin construir una sociedad más justa. De hecho, la igualdad de género forma parte de los *objetivos del desarrollo del milenio* establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2013).

En el Perú, a pesar del alto índice de discriminación y violencia contra la mujer, las políticas públicas para promover derechos en favor de la mujer son limitadas. Este problema trae serias desventajas sociales y afecta ámbitos como el sector empresarial, donde tampoco el Estado ha impulsado la implementación de una metodología para mejorar la igualdad de género. Las políticas públicas que buscan empoderar a un mayor número de mujeres son menores en comparación con otros países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay) que han puesto en marcha programas de certificación de Sistemas de Gestión con Equidad de Género para empresas públicas y privadas. Según el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), estos sistemas de certificación son herramientas innovadoras que promueven los derechos

económicos y laborales de las mujeres, generando al mismo tiempo transformaciones en la gestión de las organizaciones (PNUD, 2009).

Los argumentos a favor de que las empresas desarrollen política bajo un enfoque de género, no obstante, trascienden las políticas de gobierno y se vinculan a lo que, actualmente, la sociedad civil demanda a las empresas privadas: compromiso en sus procesos de gestión con los principios de igualdad, justicia y cuidado medioambiental. Esta concepción parte de la aplicación del buen gobierno y responsabilidad social corporativa definida en el *Libro verde* como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

En efecto, en el siglo XXI, las empresas exitosas serán aquellas que trasciendan las antiguas estructuras organizacionales que consideraban a los trabajadores como si fueran herramientas o meros objetos reemplazables. En cambio, los actuales enfoques administrativos priorizan el aspecto humano y su talento, así como el aprecio y percepción de los clientes. Esta dinámica se constituye, a largo plazo, en un proceso cíclico entre clientes/trabajadores/empresa. Por ello, Varela (2001) señala que “las políticas de gestión humana de las empresas se basan en la creencia en que el ser humano es el elemento más importante y más rentable en la empresa del futuro, por lo que se busca motivarlos para que su participación en el proceso productivo sea activa, creativa e innovadora” (p. 12).

Además se prevé que los avances de las tecnología reducirán y flexibilizarán los horarios de trabajo y que el drástico aumento del sector terciario, basado en los servicios, cambiará las estructuras de las empresas. Esto beneficiará principalmente a las mujeres, quienes generalmente

son recargadas con las responsabilidades del hogar sin que sean reconocidas. De acuerdo a la antropóloga Helen Fischer (2001):

Las empresas tradicionales se están descentralizando, están desmantelando una parte de las rígidas estructuras jerárquicas de sus oficinas y creando redes de trabajadores basados en equipos no jerarquizados. Las mujeres estarán especialmente capacitadas para crear y mantener esas redes en los diferentes centros de trabajo. En la actualidad, están emergiendo unas organizaciones híbridas, que ofrecen acuerdos laborales flexibles. Las mujeres se inclinarán hacia estas empresas a fin de equilibrar sus vertientes profesional y familiar (p. 312).

Por ello, la incorporación de mujeres aseguraría a las empresas una mayor productividad y eficiencia en la toma de decisiones. Quizás por ello una renombrada feminista alemana señaló que “este poder en los negocios es la herencia que las mujeres del siglo XX legaremos al siglo XXI, igual que las sufragistas del siglo XIX conquistaron para nosotras el derecho al voto” (Hite, 2001, p. 210).

Los cambios ocurridos en las últimas décadas en las sociedades modernas demuestran que, en primer lugar, la desigualdad económica entre varones y mujeres es un hecho evidente de preocupación internacional y un problema nacional a superar para los próximos gobiernos. En segundo lugar, actualmente, existen mayores condiciones sociales para la incorporación de las mujeres al mundo laboral, lo que mejorará el funcionamiento y la productividad de las empresas. En tercer lugar, la sociedad civil es más exigente, por lo que demanda y prefiere a aquellas empresas que en sus procesos de gestión se comprometan con sus objetivos colectivos. Por lo tanto, las empresas cumplirían un rol fundamental en el objetivo de alcanzar la igualdad de género.

En este contexto, esta investigación se ha centrado en diseñar un Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SIGIG) que permitirá, desde el sector empresarial, asumir un compromiso social que se refleje en la imagen, sostenibilidad y productividad de la empresa. Para ello, se ha creado una metodología donde se identificará, mediante un cuidadoso procedimiento que dura un total de un año y dos meses, cuáles son las brechas de desigualdad de género en empresas del sector privado. Si la empresa cumple con una política de igualdad de género, podrá recibir una certificación que redundará en beneficio de su imagen, así como también en el bienestar de sus trabajadores. Sea espera que se convierta en un aporte importante, o a tomar en cuenta, para mejorar el sistema laboral de la sociedad peruana.

En el presente capítulo, se pasará a hacer una descripción formal sobre cómo se elaboró la tesis, empezando por su punto de partida inicial: la presentación de los antecedentes y la definición del problema. Luego se dará detalles sobre cuáles fueron el propósito, la importancia y la naturaleza de la investigación, así como también su sustento académico mediante el uso de un marco teórico y la definición de términos. En el cierre de este capítulo, se describirá los supuestos, las limitaciones y delimitaciones que tiene la investigación.

1.1 Antecedentes del Problema

La lucha contra la desigualdad de género ha sido un tema de escaso interés para el sector privado, siendo los organismos gubernamentales quienes generalmente se encargaron de impulsarla mediante sus políticas públicas. Sin embargo, desde algunas instituciones internacionales y ONG también se han venido promoviendo la valorización del papel que cumple la mujer en el trabajo (Stromquist, 2006). En esta sección de la tesis, se podrá ver qué propuestas y experiencias han sido resaltantes para el caso.

El PNUD, para inicios del nuevo milenio, diseñó lineamientos para la creación de programas de certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Igualdad de Género. Además, consideró a Latinoamérica como la región pionera en el diseño e implementación de políticas de inclusión (PNUD, 2012). No obstante, en el Perú estas propuestas han pasado desapercibidas. La única excepción ha sido el solitario trabajo de la consultora Aequales, que realiza el ranking de las diez empresas que cumplen con un sistema de equidad de género, y que cada año ha ido ganando un mayor reconocimiento. Esta consultora, fundada en el año 2013 por Andrea de la Piedra y Maria Adelaida Perdomo —ciudadanas peruana y colombiana, respectivamente—, también se encarga de promover el empoderamiento laboral de las mujeres en procesos, cultura y políticas organizacionales bajo un enfoque de género. A esto lo han denominado *el camino a la equidad*. No obstante, la iniciativa de Aequales, que proviene desde el ámbito privado, aún es aislada y su radio de acción se circunscribe a las empresas más grandes del país.

Los estudios académicos sobre la igualdad de género en el mundo laboral también marcan un antecedente relevante, aunque han sido limitados y escasos. Aún así, se pueden encontrar investigaciones que examinan críticamente cómo el Estado peruano promueve la equidad de género desde el ámbito legal, en el campo laboral. Es el caso de Rosa María Valdez (2013), con la tesis *El derecho a la igualdad y la no discriminación de género en la selección de personal en el ámbito laboral del Perú* presentada en la PUCP. Allí analizó los límites del marco legislativo peruano encargado de velar por la igualdad de género. Concluyó que, en efecto, existían leyes que sancionaban la discriminación de género durante el reclutamiento, pero de una manera bastante general, pasando por alto los subprocesos, especialmente en la selección de personal, donde realmente se concretaban las discriminaciones en las organizaciones empresariales. Así, Valdez (2013) identificó un vacío legal que esta investigación pretende llenar

mediante una sólida metodología que evitará —antes, durante y ex post— que las empresas realicen algún tipo de discriminación contra las mujeres, y más bien fomenten su inclusión.

Para elaborar un sistema de acreditación propio, será preciso recoger los aportes multidisciplinarios que ayuden a prever cualquier contingencia una vez que el procedimiento haya sido puesto en marcha por una empresa. Y, por supuesto, también va a ser importante nutrirse de diversas normativas legales, en diferentes países, como es el caso de la norma ISO 2600, la que, según Valdez, juega un rol importante como “dispositivo operativo” para lograr un efectivo respeto a los derechos humanos bajo un enfoque de género:

En cuanto a la igualdad de género y responsabilidad social, la Norma Internacional en su recuadro Nro. 02 señala que todas las sociedades asignan roles de género a hombres y mujeres. [...] Estos roles de género, a veces, pueden constituir una discriminación contra la mujer, pero también contra el hombre. En todos los casos, la discriminación de género limita el potencial de los individuos, familias, comunidades y sociedades (Valdez, 2013, p. 44).

En esta investigación se ha decidido complementar el aspecto legal con aquellos casos que analizan la importancia de cómo se construye un ambiente laboral que promueve un trabajo satisfactoria y digno para las mujeres. En este sentido, la tesis *Determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana* (Almeyda, Ipanaqué, Paredes y Pongo, 2016), presentada en la PUCP, permitió identificar cuáles son los factores que posibilitan que las mujeres se sientan más cómodas en las empresas donde laboran, considerando que hasta la actualidad estas son concebidas como espacios para hombres (Kogan, 2006). Gracias a esta investigación, se ha podido dar detalle de los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, así como establecer estrategias para incrementarlas.

1.2 Definición del Problema

En el Perú, así como en gran parte de los países de la región, existe un grave problema de desigualdad, discriminación y violencia contra la mujer en diversos ámbitos de la sociedad, que van desde la esfera pública hasta la doméstica (Fuller, 2001). A pesar de que en los últimos años se ha visto incrementado un movimiento por los derechos sociales y el fortalecimiento de la ciudadanía, aún persisten brechas de género que ponen en dificultad el acceso a la mujer a oportunidades para obtener un digno empleo, cargos públicos, reconocimiento académico, servicios de salud, promoción social, seguridad, entre otras cosas.

Para interés de esta investigación, se señala particularmente la desigualdad de oportunidades en el ámbito laboral para las mujeres que aún persiste en el Perú, incluido el mundo empresarial (Kogan, 2013). Esto se hace evidente por el tipo de ocupación, donde se reserva los empleos con más altos cargos y mejor remuneración para los varones. Pero no solo se reduce al aspecto remunerativo o de aspiraciones laborales. En el trabajo, también persisten actitudes sexistas y de acoso contra la mujer, que convierten al ámbito laboral en un peligro y en un espacio de hostigamiento para ellas. Además, persisten los prejuicios hacia las capacidades de la mujer, que se convierten en una forma subrepticia de discriminación e impiden que pueda valorizarse con toda justicia su trabajo.

A estos problemas se le suman el poco interés que ha tenido el Estado por crear políticas que busquen cerrar, de manera efectiva, la discriminación de género en el trabajo (Stromquist, 2006). La poca voluntad política que existe desde el sector gubernamental no ha permitido establecer un ambicioso proyecto de igualdad de género con repercusiones en el mundo laboral, donde se aliente, controle y exija que se cumplan estándares de trabajo para las empresas, tanto públicas como privadas. Y, por supuesto, tampoco se ha elaborado una metodología efectiva para

certificar que en estas organizaciones se hayan incorporado políticas laborales de igualdad de género.

El problema de la desigualdad laboral para las mujeres tiene repercusiones para la sociedad: en el Estado, porque se exige que cumpla una serie de demandas políticas; en las mujeres, porque no permite acabar los mecanismos que las excluyen; en las empresas, porque impide una organización eficiente y productiva de la organización, donde se involucra el bienestar de sus trabajadoras. Ante esta situación, se propone crear las herramientas adecuadas para afrontar la problemática de género en el mundo laboral. Y eso es lo que ofrece la presente tesis.

1.3 Propósito de la Investigación

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar una metodología, objetiva y rigurosa, que pueda certificar cuán efectivas son las políticas de igualdad de género en las empresas del sector privado. En base a lineamientos tomados de experiencias internacionales, pero ajustados a la realidad nacional, se ha elaborado un SIGIG que podrá adaptarse al heterogéneo universo de las empresas grandes y medianas que operan en el territorio peruano. Es posible encontrar cierta reticencia en el sector empresarial ante este tipo de propuestas, por lo que en el diseño de la metodología se propone unir coherentemente los principios sociales de la igualdad de género con los objetivos de competitividad de las empresas.

Como objetivos secundarios, se busca establecer los procedimientos adecuados que permitan elaborar un SIGIG, acorde con la realidad laboral de las empresas, grandes y medianas, que operan en el Perú. Y también se busca dar a conocer la importancia y utilidad que tiene un SIGIG como herramienta indispensable para las políticas de igualdad de género, tanto en el sector público como el privado.

1.4 Importancia de la Investigación

La elaboración de un SIGIG es importante porque permite recortar las brechas laborales y sociales de género que, actualmente, representan uno de los grandes problemas que tiene el Perú en su camino para consolidar una sociedad más justa, democrática e inclusiva. A largo plazo, esta propuesta permitirá contribuir con el desarrollo nacional, a fin de cumplir con uno de los *objetivos del milenio* de la ONU: promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. A corto plazo, las empresas dispondrán de una metodología que les permita medir la igualdad de género, visibilizar las desigualdades entre varones y mujeres que su gestión podría ocasionar, e implementar un conjunto de actividades para superarlas.

Este tipo de metodologías no solo tienen un aliciente para hacerle cara al problema de género de la sociedad peruana. También expresa, por un lado, la importancia de mejorar el clima laboral de los trabajadores y trabajadoras de las empresas, a fin de rendir con una mejor productividad que les traerá mayores utilidades. Por otro lado, les permite a las mismas cumplir su papel de responsabilidad social, es decir, la imagen que proyectan ante la comunidad de no solo tener estándares laborales de calidad, sino también respeto por los derechos sociales y laborales de sus empleados, así como asumir un compromiso frente a la sociedad en pos de una mejor igualdad de género. Por donde se vea, la empresa saldrá fortalecida, tanto económica, como social y éticamente.

Por último, se puede decir que debido a la ausencia de trabajos de esta naturaleza en el Perú, esta tesis servirá como antecedente o referencia para próximas investigaciones que quieran analizar el problema de la igualdad laboral, desde un enfoque de género, y en cómo proponer metodologías para intentar cerrar esta brecha.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es exploratoria, porque se ha realizado “con el objetivo de estudiar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 79). Además tiene un objetivo claro: elaborar una propuesta metodológica que aún no se ha implementado en el Perú. Por ello, resulta una tesis novedosa y propositiva, que busca explorar el uso de nuevas herramientas para hacer aplicadas por las empresas.

Su enfoque de investigación es cualitativo porque se ha guiado “por áreas o temas significativos de investigación” (Hernández, *et al.*, 2010, p. 7). Además, el recojo de datos no ha sido numérico, sino que ha estado basado en descripciones detalladas de hechos, conductas y opiniones. Así, se ha descrito y analizado los problemas de la desigualdad de género y, en base a esto, planteado una metodología que la empresas pueden seguir para terminar con estas brechas sociales.

Desde el enfoque cualitativo, se ha podido hacer una revisión de las teorías de la organización social que reconocen la influencia del contexto social como un factor determinante para que las empresas modifiquen sus políticas e intervengan constructivamente para alcanzar sus objetivos a largo plazo (Chiavaneto, 2001, p. 24). Los aportes teóricos de Beckhard y Harris (1988) y McGregor (1960) ofrecen una importante visión, desde la cual se otorga mayor relevancia a la conducta y psicología humana, así como a su organización y cambio. Ese es el derrotero que se ha seguido en esta investigación, con la asunción de que la empresa, como ente orgánico, debe adaptarse a sus circunstancias sociales y comprometerse con los objetivos cívicos de su entorno y sociedad.

1.6 Preguntas de la Investigación

Para el desarrollo de esta tesis se planteó una pregunta principal de investigación:

- ¿Qué metodología se puede proponer en un Sistema de Gestión de Igualdad de Género para garantizar un adecuado proceso de acreditación en las empresas, grandes y medianas, que operan en el Perú?

Así como dos preguntas secundarias de investigación:

- ¿Cuáles son los procedimientos adecuados que permiten elaborar un Sistema de Gestión de Igualdad de Género acorde con la realidad laboral de las empresas, grandes y medianas, que operan en el Perú?
- ¿Cuál es la importancia y utilidad que tiene un Sistema de Gestión de Igualdad de Género como herramienta para las políticas de igualdad de género, tanto en el sector público como el privado?

1.7 Marco Teórico

El enfoque de género es una perspectiva interdisciplinaria que surge, a finales del siglo XX, como parte del impulso del movimiento feminista en busca mejores condiciones y accesos a los derechos civiles, sociales y políticos de la mujer (Stromquist, 2006). Fue un logro conseguido en las políticas del Estado, para que se pudiera tomar en perspectiva las grandes brechas de desigualdad y oportunidades, así como los mecanismos de dominación y discriminación en los que se encuentra sometida la mujer hasta la actualidad (Butler, 2007).

Los derechos de la mujer, en teoría, han ido de la mano con la construcción de los derechos universales de ciudadanía desde la Revolución francesa (1789), y se han reafirmado tras los grandes conflictos bélicos, mediante la Declaración Universa de los Derechos Humanos (1948). Sin embargo, en la práctica se obvió la situación de la mujer como sujeto histórico

subordinado por el hombre y en desventaja frente a este. Una postergación por la que tuvo que luchar durante décadas, y que ya tenía como antecedente sus luchas por la igualdad laboral y el voto político, privilegio del mundo masculino (Frazer, 2015).

Las nuevas oleadas feministas desde la segunda mitad del siglo XX buscaron reivindicar igualdad de oportunidades no solo en el ámbito económico y político –aunque no necesariamente conseguidos en todos los países occidentales–, sino también en el social y en el control reproductivo. Se buscaba acabar con toda forma de discriminación y los mecanismos de desigualdad contra la mujer. Y es que históricamente se había establecido una configuración dicotómica entre hombres (esfera pública-cultura-fortaleza) y mujeres (esfera privada-naturaleza-debilidad) (Ortner, 2006). Una realidad que se ha resistido a desaparecer fácilmente y que incluso se sigue replicando en el ámbito laboral.

En el Perú, Claudia Anzorena (2013) demuestra que estas dicotomías se siguen reproduciendo también: “El mundo del trabajo se percibe como el mundo masculino y el mundo doméstico, como el de las mujeres. La esfera privada connota lo femenino como lo relacionado con sentimientos y debilidad, y la esfera pública, lo masculino como lo relacionado con razón y fuerza” (p. 32). Es decir, representa un problema que se resiste a desaparecer.

Con la introducción del enfoque de género, se ha buscado cuestionar aquellas realidades sociohistóricas, como la peruana, donde persisten las desigualdades, allí donde se había naturalizado e invisibilizado sus prácticas excluyentes. Representa una mirada que subvierte los esquemas tradicionales sobre los roles de género, por ello, resulta “controversial porque pone en cuestión la idea de lo masculino y lo femenino como categorías estables, fijas, sin fisuras, y permite mostrar que la identidad de género es siempre una identidad corporal, determinada desde

una vivencia y una percepción de nosotros/as mismos/as como seres carnales; una corporeidad que es además absolutamente dinámica” (Esteban, 2013, p. 15).

Las percepciones conservadoras y esencialistas sobre la identidad de género, que definen los roles de manera dicotómica y “naturalista”, actualmente son objeto de arduas críticas por parte de los movimientos feministas que han ampliado y radicalizado sus demandas para “derribar las pretensiones de definir los géneros humanos” (Butler, 2007, p. 121). Sin embargo, actualmente, se han generado disputas encarnadas alrededor del concepto de género, debido a la emergencia de un movimiento conservador y contestatario que tilda de “ideológica” aquellas propuestas que buscan promover la igualdad y el respeto a la diversidad de género.

Por el lado del Estado, los poderes institucionales han reaccionado ante las desventajas históricas que las mujeres han sufrido y sufren aún en algunas regiones del mundo, y para contrarrestarlo han diseñado algunas políticas públicas y leyes a favor de la igualdad de género, siendo las más importantes —con toda y sus limitaciones— aquellas que conciernen a las brechas económicas. El sostén teórico de esta decisión política sería la filosofía de la acción afirmativa, donde se sostiene que las instituciones, privadas o nacionales, deben poner en práctica un conjunto de beneficios exclusivos para aquellos grupos sociales que en el pasado han sido maltratados o discriminados, y que por esa situación sufren desventajas en el presente. Tales acciones se consideran una medida temporal para compensar las injusticias del pasado, promover la diversidad y, por supuesto, disminuir las brechas sociales (Sandel, 2012).

1.8 Definiciones Conceptuales

A fin de facilitar la labor de esta investigación, se presentará un glosario de términos con sus definiciones conceptuales. La mayoría de ellas han sido tomadas del Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG, 2012), un instrumento de alcance intersectorial y transversal que

el Estado peruano ha desarrollado para todas sus instituciones nacionales, regionales y locales. También se tomarán las definiciones de Izaite (2013), organización vasca que ha elaborado un sistema de reconocimiento de igualdad de género. Los conceptos que se van a detallar se convierten en categorías operativas que no solo permiten describir la realidad social, sino también elaborar lineamientos para lograr trazar cambios en las políticas laborales (en este caso, del sector público, pero que pueden ser perfectamente utilizadas por empresas privadas). Por ello, se ha respetado por entero las citas, a fin de conservar el valor operativo de cada concepto, para evitar las limitaciones que a veces puede generar una mirada netamente académica sobre el género.

- *Equidad de género:* Es la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo a sus respectivas necesidades. Implica el tratamiento diferencial para corregir desigualdades de origen a través de medidas no necesariamente iguales, pero conducentes a la igualdad en términos de derechos, obligaciones, beneficios y oportunidades. La equidad de género es un concepto que se refiere a la distribución justa entre varones y mujeres en las oportunidades, recursos y beneficios para alcanzar su pleno desarrollo y la vigencia de sus derechos humanos (PLANIG, 2012, p. 17).

- *Igualdad de género:* Es la igual valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres. En una situación de igualdad real, los derechos, responsabilidades y oportunidades de los varones y mujeres no dependen de su naturaleza biológica, y por lo tanto tienen las mismas condiciones y posibilidades para ejercer sus derechos y ampliar sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, contribuyendo al desarrollo social y beneficiándose de sus resultados (PLANIG, 2012, p. 17).

- **Medidas positivas o afirmativas:** Tienen como función favorecer a grupos de mujeres que presentan desventajas y/o privaciones permanentes, mediante mecanismos de eliminación y/o corrección de las discriminaciones y desigualdades reales, como por ejemplo programas de alfabetización dirigidos a las mujeres, mecanismos de cuotas de género en los procesos electorales, incentivos para fortalecer las micro empresas dirigidas por mujeres, etc. Las medidas positivas o afirmativas permiten eliminar desventajas que afectan a las mujeres, aseguran que todas y todos cuenten efectivamente con los medios, recursos y beneficios específicos de programas sociales y proyectos, y constituyen una estrategia indispensable y complementaria a la igualdad de oportunidades (PLANIG, 2012, p. 20).

- **Políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:** Representan un avance sustantivo frente a las anteriores políticas indiferentes al enfoque de género. Buscan eliminar las desigualdades que impiden la participación de las mujeres en la vida política, económica y cultural y garantizar la participación de las mujeres en el ámbito público, con las mismas oportunidades que los hombres (educación, salud, ingresos, etc.) (PLANIG, 2012, p. 19).

- **Enfoque de género:** Es una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder y desigualdades que se producen entre ellos. Permite conocer y explicar las causas que producen esas asimetrías y desigualdades, y a formular medidas (políticas, mecanismos, acciones afirmativas, normas, etc.) que contribuyan a superar las brechas sociales de género (PLANIG, 2012, p. 40).

- **Empoderamiento:** Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (China) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de su propia dignidad como personas (Izaite, 2013, p. 5).

- **Barreras invisibles:** Actitudes resultantes de las expectativas, normas y valores tradicionales que impiden la capacitación de la mujer para los procesos de toma de decisiones y para su plena participación en la sociedad (Izaite, 2013, p. 6).

1.9 Supuestos de la Investigación

Existen las mismas capacidades entre varones y mujeres para realizar diferentes trabajos. Las actuales diferencias de género fueron construidas por una ideología predominantemente machista, que ha creado serias desventajas para las mujeres, por lo que medidas como la acción afirmativa son justas y pertinentes para reducir las desigualdades de género.

La responsabilidad social de las empresas, inevitablemente, ha aumentado en las sociedades modernas desde que tomó predominancia el libre mercado. Así, la soberanía del Estado ha cedido algunas responsabilidades al sector privado que ahora debe encargarse de generar buenas relaciones con sus *stakeholder* y contribuir con el desarrollo de la sociedad civil.

1.10 Limitaciones de la Investigación

La limitación principal de este estudio es que no se puede realizar una generalización sobre los casos sustentados debido al propio carácter de su enfoque, por ser cualitativo, que no permite construir una muestra probabilística ni medir el tamaño de error de sus predicciones.

1.11 Delimitaciones de la Investigación

La presente investigación se circunscribe a las siguientes variantes: (a) empresas formales; (b) empresas grandes y medianas, con más de cincuenta trabajadores y que operen en territorio nacional; y (c) en el estudio se ha considerado el término género como construcciones sociales sobre lo que es ser hombre y mujer, sin ampliarlo hacia otras poblaciones sexuales (esta decisión es únicamente de orden académico y no por una posición intolerante).

1.12 Resumen

En este primer capítulo se ha hecho una presentación formal de los componentes de la tesis. Así, se han descrito los antecedentes y la definición del problema, donde se detalló cómo la desigualdad de género es un lastre para lograr una sociedad igualitaria y justa, y cómo esto termina afectando el desenvolvimiento del sector empresarial. Una vez trazado esto, se describió cuál es el propósito, importancia, naturaleza y preguntas de esta investigación. La tesis busca proponer una metodología para certificar cómo se vienen promoviendo la igualdad de género en las empresas peruanas, particularmente en las medianas y grandes. Se busca construir un instrumento adecuado para poder ser aplicado en las empresas, es decir, un SIGIG que certifique políticas empresariales que alentarán no solo el cumplimiento de las empresas frente a la sociedad, sino también su búsqueda de productividad, mejora de imagen y mayores utilidades. Con este fin, se han hecho algunas precisiones teóricas y conceptuales desde el enfoque de género, y por medio de conceptos como equidad, políticas de igualdad, empoderamiento, etc. Finalmente, se han señalado los supuestos, las limitaciones y delimitaciones de esta tesis. Se asume que la desigualdad de género es un fenómeno social, y que las empresas tienen una responsabilidad frente a ella. Y si bien esta tesis representa un aporte importante para combatirla, no puede generalizar a todos los ámbitos del sector empresarial.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

A pesar de que existe un vasto y sólido marco legislativo nacional a favor de la igualdad de género, en el Perú aún permanecen grandes brechas laborales, salariales y de discriminación en desmedro de la mujeres. Una discriminación sutil, ambigua y que a menudo pasa desapercibida porque se traslapa fácilmente en las actividades diarias, confundiendo con una visión naturalizada del mundo. Al respecto, la socióloga Manuela Tomei, encargada del Programa sobre Condiciones de Trabajo y Empleo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece dos tipos de discriminación:

Una *discriminación directa* que incluye normas y reglamentos que excluyen, desfavorecen o manifiestan de manera explícita una preferencia por miembros pertenecientes a determinados grupos sociales.

Una *discriminación indirecta*, más difícil de comprobar que la anterior, que sería cualquier disposición o práctica, aparentemente imparcial, que redunde en perjuicio de un gran número de integrantes de un determinado colectivo de trabajadores. [...] El trabajo doméstico, en efecto, es una ocupación que absorbe mayoritariamente a mujeres y, entre éstas, predominan las mujeres indígenas, aquellas de ascendencia africana y las de bajos ingresos que proceden de las zonas rurales (OIT, 2006, p. 213).

Contra este tipo de discriminaciones han surgido un conjunto de estudios que tienen por objetivo denunciar y poner fin a los mecanismos que mantienen y acentúan las desigualdades de género. De hecho, gracias al reconocimiento del género como construcción social y cultural, algunos movimientos feministas han ampliado y radicalizado sus críticas poniendo en duda la definición misma de solo dos géneros en la especie humana (Butler, 2007).

Debido a su importancia en la sociedad, se hace necesaria la presentación de propuestas de sistemas de gestión de igualdad de género que establezcan “un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras” (PNUD, 2010, p. 18). Este sistema permitirá, tanto en el ámbito privado como público, que las empresas u organizaciones puedan poner un mayor énfasis en sus políticas de inclusión laboral, específicamente las referidas a la igualdad de género.

El presente capítulo expone la revisión de la literatura desde cuatro ejes temáticos. El primer eje tiene por finalidad dar cuenta de la realidad problemática en el Perú con respecto a la discriminación de género en el ámbito laboral. El segundo eje contiene el fundamento teórico, a través de la revisión de enfoques y conceptos básicos relacionados con la igualdad de género. El tercer eje tiene por objetivo dar cuenta de las normativas jurídicas y las políticas públicas, establecidas tanto nacional como internacionalmente, que buscan cerrar las brechas laborales que sufren las mujeres. Finalmente, el cuarto eje realiza una revisión de algunas experiencias con el uso del SIGIG, en algunos países de la región.

A manera de síntesis, se presenta un mapa de la literatura (ver Figura 1) que se desarrollará en las siguientes páginas de esta tesis. Allí se describen los cuatro ejes en los que se ha dividido la revisión bibliográfica:

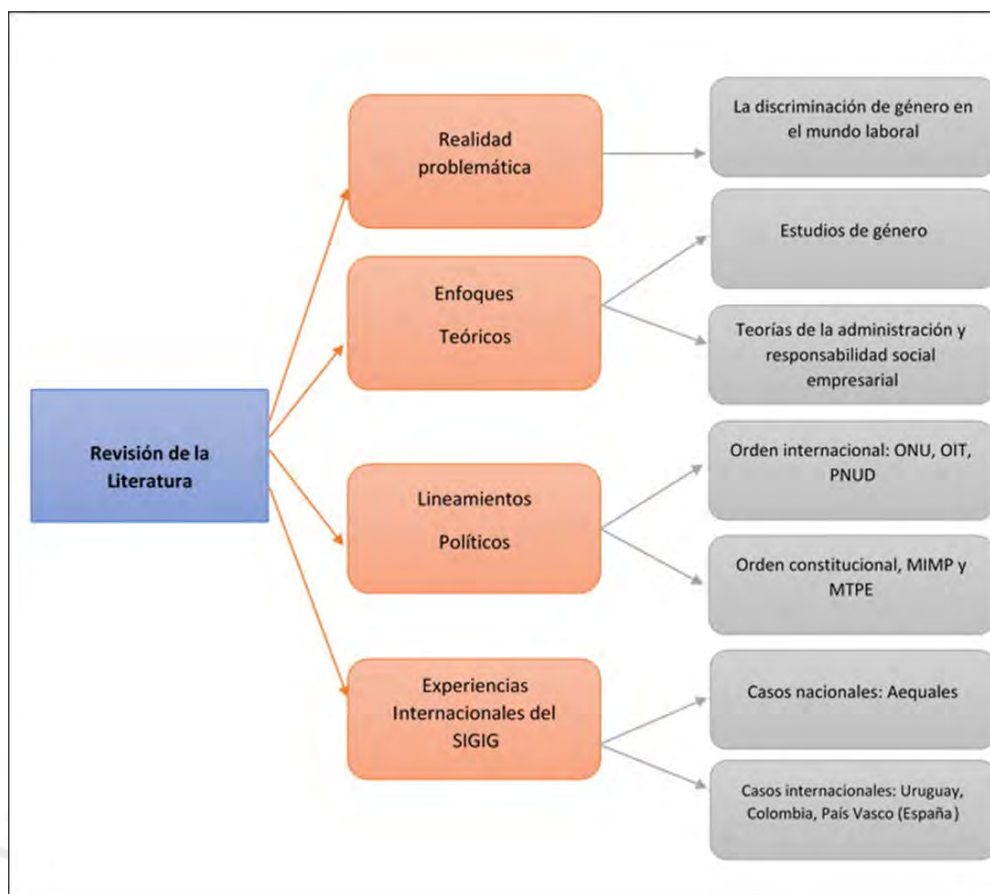


Figura 1. Mapa de la literatura

2.1 Discriminación de Género en el Mundo Laboral

En una de sus últimas publicaciones, la investigadora Liuba Kogan (2013) inicia una serie de interesantes preguntas sobre discriminación de género que orientan este apartado: “¿Pueden los científicos sociales y los administradores de empresas hablar de discriminación en los mismos términos?, [...] ¿son las acciones que se manifiestan en el ámbito empresarial de la misma naturaleza que las que encontramos en otras instituciones como las escuelas, las oficinas públicas o los clubes?” (p. 97).

Al igual que la autora, en ambos casos se puede creer que sí, que los problemas que surgen en las empresas son de la misma factura que los ocurridos en la sociedad. De hecho, las

empresas no están aisladas, forman parte de la sociedad y son parte de su problema y solución. De algún modo, la presente investigación es un esfuerzo para que científicos sociales y administradores dialoguen y se pongan de acuerdo para reducir un problema en común: las brechas de género.

Para continuar con esta investigación, se hace necesario responder una pregunta básica: ¿cuál es la dimensión del problema de discriminación de género en el mundo laboral? El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un estudio *titulado Nuevo siglo, viejas disparidades: Brecha salarial por género y etnicidad en América Latina*, el cual tuvo los siguientes resultados:

Las mujeres de la región ganan menos que los hombres, incluso a pesar de ser más educadas. Una simple comparación de ingresos promedio indica que los hombres ganan 10 por ciento más que las mujeres. Pero cuando los economistas comparan hombres y mujeres con iguales edades y niveles de educación, la brecha de ingresos llega a 17 por ciento (BID, 2009, p. 35).

Según este mismo estudio, las brechas salariales entre género se amplían conforme va aumentando la edad. En el 2002, volvieron a repetir ese estudio con conclusiones similares:

La participación de las mujeres en el mundo del trabajo ha avanzado en las últimas décadas, pero la brecha salarial entre géneros continúa. El proceso para cerrar estas diferencias ha sido muy lento ya que los estereotipos y las percepciones erradas de los roles de hombres y mujeres han distorsionado las interacciones, no solo en los lugares de trabajo sino también en los hogares (BID, 2009, pp. 42-43).

Así mismo, dicha investigación prevé que en los países donde se presenten casos de discriminación por factores étnicos –los cuales son mayores a la discriminación de género en

Latinoamérica–, las brechas se intensificarían en desmedro de las mujeres con estos orígenes. Así, ellas serían doblemente vulnerables.

En el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) cada año presenta un informe acerca de la desigualdad de género. El último documento se titula *Perú: Brechas de género, 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*, y trabaja con la categoría de Índice de Desigualdad de Género (IDG), la cual mide:

Las desventajas que enfrentan las mujeres [...] permiten vigilar el progreso en pos de los objetivos de igualdad de género e impulsa a los gobiernos a asumir responsabilidades. El IDG estima la pérdida de logros en dimensiones claves debido a la desigualdad de género. Fluctúa entre 0 (no hay desigualdad en las dimensiones incluidas) a 1 (hay desigualdad completa) (INEI, 2016, p. 58).

El IDG se enfoca en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y participación en la fuerza laboral. En la primera dimensión se expresa una mayor desigualdad alcanzando una proporción de 93 muertes maternas por cada 100 000 nacidos vivos. Habría que considerar que los indicadores de salud reproductiva no existen para los hombres. No obstante, hay que tener cuidado de caer en explicaciones “naturalizantes” de la desigualdad, pues los programas sociales adecuados pueden reducir a cero la cantidad de mujeres afectadas (INEI, 2016).

De acuerdo con ese informe, desde el año 2000 hasta el año 2015, la desigualdad de género ha descendido de 0.526 a 0.420. Si se compara con el resto de países de Latinoamérica, el Perú se ubica en el octavo puesto.

Tabla 1

Índice de Desigualdad de Género en Latinoamérica

Ubicación de los países	Índice de Desigualdad de Género (IDG)	Tasa de participación en la fuerza de trabajo (%)	
		Mujeres	Hombres
Guatemala	0.533	49.3	88.2
Honduras	0.480	42.8	82.9
República Dominicana	0.477	51.3	78.6
Paraguay	0.472	55.7	84.8
Brasil	0.457	59.4	80.8
Panamá	0.454	49.0	81.8
Nicaragua	0.449	47.4	80.3
Colombia	0.429	55.8	79.7
El Salvador	0.427	47.8	79.0
Perú	0.420	63.4	82.5
Ecuador	0.407	54.7	82.7
Argentina	0.376	47.5	75.0
México	0.373	45.1	79.9
Cuba	0.356	43.4	70.0
Costa rica	0.349	46.6	79.0
Chile	0.338	49.2	74.8
Uruguay	0.313	55.6	76.8

Nota: Adaptado de “Perú: Brechas de género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres”, por INEI (2016). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf.

El Estado peruano, cada vez más, viene participando activamente de las políticas internacionales para mejorar la igualdad de género. En el año 2002, se presentó un quinto informe periódico al Comité de la Convención para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), donde se señalaba la amplia producción normativa contra la discriminación de la mujer, así como la promoción de políticas de igualdad de oportunidades. Así mismo, se hizo referencia a los programas que buscaban favorecer a las personas más jóvenes, con discapacidades y, por supuesto, a las mujeres. Para elaborarlos, se realizaron una gran cantidad de estudios y diagnósticos con la finalidad de tener un conocimiento pleno de las diferentes problemáticas que afectan a las mujeres peruanas y sobre esta base emprender el diseño y elaboración de políticas de inclusión (CEPAL, OACDH y División para el Adelanto de la Mujer, 2005).

Sin embargo, el CEDAW en su respuesta manifiesta preocupación por la discriminación de género en el mercado del trabajo que se expresa en una segregación horizontal y vertical, así como en salarios menores y precarias condiciones laborales para las mujeres. Por ello, recomienda medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de las disposiciones del artículo 11º de su convención y la aplicación de las prescripciones de la OIT, en particular, sobre la no discriminación en el empleo y la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres (CEPAL, OACDH y División para el Adelanto de la Mujer, 2005).

A pesar de que estas medidas fueron formuladas hace más de una década y el Estado ha desplegado esfuerzos por eliminar las desigualdad de género, sus resultado aún no se han concretado, habiendo importantes brechas por recortar. De acuerdo con el INEI (2016), mientras la amplia mayoría de los varones se encuentra entre la población económicamente activa, las mujeres se distribuyen en proporciones similares entre la población económicamente activa y la

inactiva. Además, la desigualdad en el el mercado laboral se hace manifiesta con con el ingreso de las mujeres: percibien el equivalente al 71.4% del ingreso laboral masculino. Cuando esta misma relación se controla por nivel de educación, las mujeres con mayor educación perciben, en promedio, solo el equivalente del 72% del ingreso laboral masculino.

En el área rural, las desigualdades se mantienen. A pesar de que la mujer tiene una mayor participación en la actividad económica en el campo, a diferencia de las mujeres de las zonas urbanas, no tienen beneficios laborales porque las actividades agropecuarias son consideradas de autoconsumo. Es decir, no se valoriza remunerativamente su trabajo.

Es importante resaltar que en ninguna de las regiones del país la tasa de actividades de las mujeres iguala a la de los hombres. En San Martín, Piura, Callao, Tumbes e Ica, la brecha de género en participación de la actividad económica es amplia, siendo más de veinticuatro puntos porcentuales. En cambio, en los departamentos de Apurímac, Puno, Huancavelica y Cusco se observa una menor brecha, evidenciando que las mujeres de estos departamentos participan en mayor proporción en la actividad económica, principalmente en la agricultura (INEI, 2016).

Respecto a los grupos de edad, la brecha de género se acorta entre aquellos que tienen entre 14 a 24 años de edad y se amplía entre aquellos que tienen 55 a 64 años. También las divisiones según las ramas de actividad tienen importantes resultados a considerar. En las ramas de minería, pesca, construcción, transporte y comunicaciones, manufactura y agricultura, la cantidad de hombres sobrepasa a la de mujeres; mientras que en el comercio y otros servicios, las mujeres sobrepasan el número de hombres. Por último, el número de mujeres es mayor que el de los hombres en las micro o pequeñas empresas, siendo inversa esa proporción en las grandes empresas. Así mismo, se identificó que el 75.9 % de las mujeres peruanas trabajaban en el sector

informal, bajo condiciones laborales precarias, sin recibir beneficios, o como “ayudantes” de sus cónyuges.

Esta realidad nacional, desventajosa para las mujeres, implica poner esfuerzos más allá de lo que esta tesis puede proponer. Definitivamente se encuentra relacionada con problemas estructurales mucho más profundos que reproducen desigualdades en la sociedad peruana (Kogan, 2013). Esto demuestra la urgencia que existe por empezar a aplicar metodologías como la que estamos proponiendo, para iniciar un arduo trabajo en la reducción de una de las brechas sociales más grandes del país.

Liuba Kogan (2013), en sus investigaciones antropológicas, ha observado que la discriminación contra las mujeres también se presentaría en las altas esferas empresariales, y en menor medida en los organismos estatales. ¿Cuáles serían esos motivos? De acuerdo con su trabajo, sería un patrón que se repite en otras partes del mundo, como EE.UU. y Europa. Son dos las respuestas que se ofrecen. Primero, las empresas son imaginadas como instituciones masculinas altamente competitivas en las cuales los hombres triunfan, porque son capaces de prescindir del cuidado familiar para mejorar sus ingresos. Segundo, la reproducción femenina junto con las responsabilidades de la crianza se considera sustancial a las mujeres, por lo que el horizonte de su desempeño sería limitado. La mujer debe soportar el doble papel que se le asigna (debe ser buena madre y buena trabajadora), así como los estereotipos sobre sus aptitudes organizacionales (se cree que la mujer es menos enérgica, menos ambiciosa y que tiene menos interés en su carrera).

Para Kogan, esta desigualdad en las esferas empresariales más altas sería el último bastión de la discriminación laboral, pues ya no se da especialmente en el reclutamiento, asignación de puestos o evaluación del desempeño, sino en los ascensos. Constituye, de acuerdo

con Aequales, la “pirámide de la inequidad” por el bajo número de mujeres en puestos de liderazgo, que alcanzarían solo el 14% de todas las empresas.

Las investigaciones de Kogan demuestran que las prácticas de discriminación de género se reproducirían principalmente en las empresas nacionales y familiares. No existen medidas para revertir esta situación, porque no se considera prioritario el manejo de la diversidad de género. Al respecto, en una encuesta que realizó (Kogan, 2013, p. 56), aproximadamente en una de cada cuatro empresas la diversidad de género no resulta un tema prioritario, solo el 16% de las empresas señaló que tenía políticas de igualdad de oportunidades y un 15%, actividades para acelerar la línea de carrera de las mujeres.

2.2 Enfoques Teóricos

En los últimos años, “los estudios de género han ganado protagonismo en el ámbito académico, las políticas públicas vienen diseñándose desde una perspectiva de género” (Stromquist, 2006, p. 26). Debido a ello, “los Estados orientan sus esfuerzos a la ejecución de acciones afirmativas encaminadas a cerrar las brechas de género existentes y las empresas comienzan a entender las ventajas de implementar sistemas de gestión de igualdad de género en sus procesos productivos” (PNUD, 2009, p. 20).

Sin duda, en los últimos años los estudios de género han marcado una pauta importante no solo en el ámbito académico, sino también en el sector público, en la sociedad civil y hasta en el empresariado. El proceso se ha ido enriqueciendo, ocupando cada vez mayores espacios de la sociedad: “Estos cambios se deben al posicionamiento de los temas de género en la agenda pública, por medio de un proceso en el que se retroalimentan las agendas particulares de la sociedad civil, el gobierno, el empresariado y la comunidad internacional” (Harguindéguy, 2015, p. 60).

En esta sección de la tesis, examinaremos los aportes teóricos de los estudios de género, así como su influjo en la discusión política y en el comportamiento social de las personas. Además, daremos cuenta de cómo se inserta en la teoría de la administración y responsabilidad social empresarial, para reconocer cuáles son los fundamentos que permiten a las empresas adoptar el enfoque de género dentro de sus políticas laborales.

- **Estudios de género:** La vasta producción literaria de los estudios de género busca definir al género como categoría científica y reconocer sus implicancias políticas y sociales. En la presente investigación se ha utilizado algunos libros básicos para reconocer sus ricos aportes teóricos, así como su compromiso abiertamente político para el cambio. Así, se encuentran publicaciones como *Psicología y género* (Heredia y Martínez, 2004), *Antropología del cuerpo* (Esteban, 2013), *El género en disputa* (Butler, 2003), *Trabajo decente y equidad de género en América Latina* (Abramo, 2006), *Fortunas del feminismo* (Fraser, 2015), *El primer sexo* (Fisher, 2001), *El carácter femenino* (Klein, 1967) y *La tabla rasa* (Pinker, 2012).

En estos libros el análisis de género ha sido una categoría central que es preciso diferenciar del sexo. Su confusión, actualmente, es una de las grandes controversias que existen en la sociedad contemporánea. El sexo, rasgo biológico inherente a los individuos, es una categoría propia de las ciencias naturales que hace referencia a las características anatómicas de los seres humanos. Funcionó en las sociedades modernas como un corsé de la identidad individual, definiendo ontológicamente lo que es el hombre y mujer.

En cambio, el género es concebido como una construcción cultural, una categoría propia de las ciencias sociales que en un principio hizo referencia a los roles sociales de las personas en función de su sexo. Sin embargo, con la incorporación de la población lesbiana, gay, transexual y bisexual (LGTB), terminó definiéndose como una identidad corporal de las personas. Se

considera que el género es tan potencialmente variable como un ser humano lo decida. En ese sentido, la filósofa Judith Butler (2007) ha traspasado la frontera clásica entre sexo y género afirmando que “Si se refuta el carácter invariable del sexo, quizás esta construcción denominada *sexo* esté tan culturalmente construida como el género; de hecho, quizá siempre fue género, con el resultado de que la distinción entre sexo y género no existe como tal” (p. 55). De acuerdo con esto, el sexo también sería un producto cultural construido por el género; no existiendo, en definitiva, la complementariedad sexual entre varones y mujeres, sino solo performances de su identidad.

Sin embargo, la psicología evolutiva presenta algunos reparos a sus postulados al sostener que “a pesar de que el fenómeno de género y sexo es sumamente complejo y aún incipiente, no se pueden desligar, pues la identidad de género necesariamente ha de fundamentarse en la identidad sexual, puesto que no es siquiera concebible el género sin el correspondiente morfismo sexual, pero hace referencia a contenidos claramente distintos y diferenciados” (Barbera y Benlloch, 2004, p. 44).

Para investigar este problema, se propone crear la disciplina de la gerentología que se encargará de estudiar los vínculos entre el diformismo sexual y la dimensión personal y social de los sujetos. Se analizarán las diferentes etapas de desarrollo del individuo humano, descartándose que para la adultez ya se haya fijado definitivamente la sexualidad y el género, pues la identidad de género es inacabada y parte de un proceso mucho más dinámico. Así mismo, se propone analizar los complejos vínculos familiares en la conformación de la identidad de las personas, reconociendo que no solo los padres influyen sobre sus hijos, sino que también existe un influjo en dirección contraria.

Helen Fischer (2001), gracias a sus investigaciones en neurología, encuentra que existe varias razones para asumir diferencias sutiles entre varones y mujeres. En su famoso libro, *El primer sexo*, identificó que los varones pensaban metódicamente, concentrados en una sola cosa a la vez, paso a paso, y, por ello, toleraban menos las ambigüedades. En contraste, las mujeres piensan de manera contextual, reuniendo más datos a la hora de tomar una decisión y, por ello, serían más tolerantes con las ambigüedades, gracias a su *pensamiento en red*. Esta cualidad las llevaría a tener un mayor éxito social, en este nuevo siglo, en una sociedad donde la tecnología prescinde de la fuerza física.

Otra línea de investigación es propuesta por la médica y antropóloga Mari Luz Esteban (2013), quien dirige su análisis hacia al mismo cuerpo de las mujeres para identificar cuál ha sido el entramado individual y social mediante el cual se ha constituido la identidad. Sus estudios concluyen que la mujer no se liberará hasta que no esté empoderada absolutamente de su cuerpo. Nótese el contraste con las luchas feministas anteriores a la primera mitad del siglo pasado que anhelaban empoderamiento económico.

De esa manera, aquellos intentos por fundar una teoría de lo femenino para la posterior liberación socioeconómica de la mujer han quedado relegados (Klein, 1985) en un escenario mucho más complejo producto de la globalización y de la era informática. Y es que, en efecto, la globalización está cambiando la forma de debatir sobre la justicia, como lo afirma la politóloga Nancy Fraser (2015). Esta última presenta una propuesta teórica que intenta ir más allá del feminismo corporativo, en el cual solo algunas mujeres, producto de su desempeño meritocrático, han logrado escalar. Y es que, en general, las mujeres están limitadas a un techo de cristal donde los puestos más altos pertenecen a los varones. Así, un gran número de mujeres,

en especial aquellas cuya condición étnica o racial es vista socialmente como inferior, serían las más perjudicadas (Fraser, 2015).

Como se ha podido apreciar, los estudios de género han superado el feminismo clásico y han ampliado sus demandas iniciales, proponiendo medidas políticas para su libertad, o para “inventarla”, como afirma Beatriz Preciado (2014). Y aunque este vasto campo teórico resulte confuso, en esta investigación se toma partida por el *feminismo de la igualdad*, una doctrina moral sobre la igualdad que combate la discriminación sexual y otras formas de injusticia contra las mujeres. Esta corriente se diferencia del *feminismo de género* que sostiene que aún las mujeres están completamente esclavizadas por un omnipresente sistema de dominación masculina. La división fue hecha por el prestigioso psicólogo Steven Pinker (2012) en su libro *Tabla rasa*, quien además aclara la concepción de género que se maneja en esta investigación.

- Teorías de la administración y responsabilidad social empresarial: La teoría administrativa es de naturaleza holística. Utiliza la tecnología de su tiempo para aumentar su producción y mejorar su productividad; aprovecha los conocimientos de otras disciplinas para adecuarse con éxito a la sociedad en la cual opera. Actualmente ha ampliado sus preocupaciones para analizar su función en la sociedad y la responsabilidad de sus impactos, lo que comúnmente se conoce como *responsabilidad social empresarial* (RSE).

La responsabilidad social empresarial nace en 1953, con Howar Bowen como precursor, quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008). Esta función empresarial fue evolucionando de la siguiente manera: en la década de los 60, como una filosofía; en los 70, se especificó las responsabilidad y se trasladó la filosofía a la gestión empresarial; en los 80, se agregó la teoría de los *stakeholders*; y a partir de la década de los 90, ya no se considera se le considera como un fenómeno aislado o

temporal para capear la crisis, sino como un proceso fundamental que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización (Canessa y García, 2005).

Un foro de expertos del Ministerio del Trabajo, en el año 2005, definió a la responsabilidad empresarial como “la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en sus estrategias políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo con los grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones” (García, 2013, p. 69).

Aunque este componente aún es materia de debate por algunos empresarios, las empresas más grandes del mundo lo han empezado a aplicar. Representa actualmente uno de los paradigmas que cada vez irradia con mayor fuerza. Después de todo, en una época como esta, en la cual el mercado se ha consolidado, las empresas gozan de una mayor libertad y logran acumular ingentes capitales (igual o mayor que algunos Estados), pero a su vez los impactos sociales y ambientales se intensifican, en un contexto de mayor fragilidad ecológica y exclusión social. Por ello, se hace necesario repensar el rol empresarial y sus responsabilidades frente a sus comunidades (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Debido a estos cambios, a inicios del presente siglo, en países como Francia o Inglaterra se crearon los Ministerio de Desarrollo Sustentable y el Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa, respectivamente. Estas instituciones exigen que se presenten reportes sociales que acompañen a los informes financieros de las empresas. Y como muestra de que la responsabilidad social empresarial ha empezado a cobrar mayor relevancia en otras partes del mundo, se han creado algunas instituciones importantes como el Global Compact, las Metas del

Milenio y la Declaración de la Ciudadanía Corporativa en el marco del World Economic Forum (Canessa y García, 2005).

Las diferentes teorías de la administración, analizan y fundamentan la importancia de la aplicación de la responsabilidad social empresarial basada en dos factores:

a) *Factores endógenos*: El libro *La psicología social en la industria*, muestra los aportes de Elthon Mayo (1970) para reconocer el potencial humano el interior de las empresas, en marcado contraste con el taylorismo de la época que equiparaba a los trabajadores con herramientas (Brown, 1967). Con Mayo nace la teoría del interés humano centrada en los efectos de las condiciones laborales, las conductas y motivaciones de los trabajadores. El psicólogo afirma que si estos factores se toman en cuenta, se obtendría una mayor productividad. Por ello, para esta teoría el clima laboral es reconocido como una necesidad de primer orden.

La teoría de la organización social va más allá de la propuesta de Mayo, y pone énfasis en la eficiencia de la organización de la empresa cuya suma es mayor que la eficiencia de cada uno de sus trabajadores. Para lograrla, es preciso hacer un uso adecuado de la racionalidad; es decir, considerar la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar.

Ambas propuestas teóricas, al reconocer el papel central de los trabajadores y su organización social, muestran la importancia de que las empresas reconozcan el trato adecuado a sus trabajadores. Extrapolar dichas propuestas al entorno local sería lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa, que tenga posibilidad de ascender y, por supuesto, eliminar cualquier tipo de discriminación en contra alguno de ellos.

Hay que recordar que la discriminación es un fenómeno complejo con múltiples aristas, de variadas formas, en las cuales la gerencia puede no estar involucrada directamente, sino estar instalada en las mentes de los mismos trabajadores y reproducirse en su práctica cotidiana. La

discriminación se presentaría solapada, como diría Elthon Mayo (1970), en las organizaciones informales.

Sin embargo, la informalidad de la organizaciones sociales se puede presentar en cualquier institución. Representan espacios donde los seres humanos se expresan libremente, y donde es más fácil que se presenten acciones de discriminación, porque no están bajo el control de la empresa, aunque esta tiene la obligación de preverla. En ese sentido, la socióloga Manuela Tomei afirma que “no es suficiente para concluir que existe discriminación la sola intención de discriminar” (OIT, 2006, p. 96). Por ello, una empresa podría discriminar o estimular estereotipos negativos, sin ser directamente responsable, al no intervenir en su prevención.

b) Factores exógenos: La teoría de la administración ha estado muy ligada a las nuevas propuestas provenientes de la psicología que, en la primera mitad del siglo pasado, cambió de paradigma. Pasando del paradigma mecanicista que asumía que la conducta del hombre era similar a una máquina, entendiendo por ella la suma de elementos simples y fijos, se asumió el paradigma organicista que concebía la conducta del hombre como un sistema dinámico, mucho más complejo, mayor que la suma de sus partes, cuyo centro directivo era el resultado de las relaciones funcionales (Wolf, 1963).

La teoría situacional o de la contingencia asumió los cambios en la disciplina de la psicología para proponer el modelo organicista, en contraste con la teoría estructuralista (que incluía a la teoría de la burocracia) del sociólogo Max Weber, que se enfocó en la racionalidad de las instituciones, cuyas reglas se debían ejecutar al pie de la letra y las relaciones tenían que estar organizadas jerárquicamente. Este último enfoque era cerrado, sin fijarse en un vínculo con el medio externo, y quizás propio de una época en la cual la transnacionalización aún era un

fenómeno en ciernes, por lo cual la adaptación de la empresa a situaciones diversas no era un problema mayor.

Sin embargo, los nuevos tiempos generarían importantes desafíos en los cuales las organizaciones deberán ser orgánicas si quieren mantenerse al ritmo del ambiente turbulento. Por ello, surgió la importancia de concebir a las empresas como sistemas abiertos y adaptativos, como los organismos vivos que se adecuan a la variación de sus contextos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Desde esta concepción, las empresas tienen que involucrarse con la sociedad en donde ejecutan sus actividades, lo cual implica ajustarse a las normas legales y promover sus valores civiles y democráticos en pos de un desarrollo sostenible. Uno de estos valores sería la igualdad de género. Liuba Kogan (2013) refiere que no debería existir disociación entre los objetivos económicos de la empresa y los valores sociales a los que se debe:

Creemos que no debería pensarse en una incompatibilidad entre el lucro y la justicia social o “decencia común”, en la medida en que la inclusión de los diferentes o de la diversidad, en vez de implicar un problema económico para las empresas, representa un gran potencial para su crecimiento. Incluso, a la luz de los avances en materia de responsabilidad social empresarial, lucro y justicia social son temas que no deberían considerarse por separado en este siglo. Sin embargo, ¿cuán convencidos están los ejecutivos de las empresas en el Perú de que la diversidad en su interior es rentable? (p. 78).

Al respecto, se hace propicio recordar que Philip Kotler (2006), en su libro *Fundamentos de mercadotecnia*, argumentó que una empresa debe adoptar sus decisiones de marketing con un triple objetivo: su interés empresarial, la satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo

de este y de la sociedad en su conjunto. En efecto, a largo plazo todos saldrán beneficiados y habrá un proceso de retroalimentación entre la empresa, sus trabajadores y consumidores.

En la siguiente tabla, se señala algunos de los beneficios que puede tener la responsabilidad social para una empresa:

Tabla 2

Beneficios de la responsabilidad social empresarial

Mejora en el desempeño financiero	<p>Estudios realizados han comprobado que la buena actuación social de las empresas genera mejores resultados financieros.</p> <p>La relación entre la actuación social y la financiera puede generar un círculo virtuoso de mutuo refuerzo en el mediano plazo.</p> <p>Algunos teóricos sostienen que las acciones de una empresa socialmente responsable suponen menos riesgo y presentarían una mayor cotización.</p> <p>La responsabilidad social potencia el valor de mercado de las empresas ya que cada vez más el valor de mercado de las mismas difiere de su valor en libros debido a que cada vez son más importantes los activos intangibles de las organizaciones.</p>
Reducción de costos operativos	<p>Las iniciativas orientadas a la mejora del medio ambiente, al tratamiento de desechos y a la obtención de un clima laboral adecuado, disminuyen los gastos y la improductividad en las organizaciones.</p> <p>El actuar socialmente responsable incrementa la eficiencia de las empresas, ya que aumenta la capacidad de atraer y mantener empleados calificados, así como la reducción de costos de contratación y entrenamiento.</p>
Mejora de imagen y reputación	<p>Los consumidores son atraídos por marcas y compañías con una buena reputación sustentada en temas de responsabilidad social, lo que incrementa el potencial de la empresa por incrementar sus ventas, atraer capital y asociados.</p> <p>La buena imagen de marca y reputación producen un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores.</p> <p>En países desarrollados, los consumidores no compran productos a las empresas que no son socialmente responsables o que manifiestan algún comportamiento o acción calificada negativamente por el público.</p> <p>El marketing social es un proceso que utilizan las empresas para adecuarse a esta nueva manera de hacer negocios.</p>

Nota: Adaptado de “El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el mundo”, por Canessa y García (2005).

2.3 Lineamientos Políticos

En esta sección se dará detalle de los lineamientos políticos establecidos por los Estados y organismos supranacionales, a través de normativas legales y políticas públicas que buscan promover la igualdad de género en el ámbito laboral. Para tal fin, se ha dividido en dos partes la descripción: políticas internacionales y políticas nacionales.

- **Políticas internacionales:** En la carta fundacional de la ONU, en 1945, se estableció la promoción y el respeto por los Derechos Humanos sin hacer distinción de religión, raza, cultura o sexo. Sin embargo, la desigualdad de género pasó desapercibida hasta la década de los 70, hasta que el movimiento feminista demandó prerrogativas, que se consideraban exclusivas de la esfera masculina, para las mujeres de todo el mundo. Producto de estas luchas, en 1975, se desarrolló la Primera Conferencia Mundial de la Mujer (1976-1985) y se declaró ese mismo año como el “Año Internacional de la Mujer”.

Sin embargo, será la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), realizada en 1979, la que será considerada como la Carta Internacional de Derechos Humanos de las Mujeres. Allí se definió la defensa y empoderamiento femenino, así como las rutas de acción para que los gobiernos apliquen políticas a su favor. Cabe precisar que las disposiciones de esta convención fueron aprobadas en el Perú mediante Resolución Legislativa N° 23432, que entró en vigor el 13 de octubre de 1982.

En 1980, se celebró en Copenhague (Dinamarca) la Segunda Conferencia Mundial de la Mujer, en donde se reconoce que para que exista una efectiva igualdad entre los dos géneros no basta con el reconocimiento jurídico, sino con la realización acciones concretas, principalmente, en tres dimensiones: económicas, educativas y de salud. Por ello, se instó a todas las

organizaciones de las Naciones Unidas a que adopten medidas para garantizar sostenidamente la igualdad de acceso a la educación, el acceso equitativo a las oportunidades de empleo y la igualdad de acceso a servicios adecuados de atención para la salud.

En 1985, se celebró en la ciudad de Nairobi (Kenia) la Tercera Conferencia Mundial de la Mujer, donde se reconoció la presencia del feminismo a nivel planetario. Se instó a todos los países a que impregnen la igualdad de género en todas las esferas sociales.

En 1995, se celebró en Beijing (China) la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, que fue un punto de inflexión en la historia de los derechos femeninos. Se introdujeron dos conceptos básicos: el de “género”, desde una dimensión mucho más compleja por su diversidad de matices y cualidad eminentemente social, y el de “transversalidad de enfoque de género”. En esta conferencia se reconoció que la igualdad de género era un requisito básico para el desarrollo social.

En el año 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó a una nueva entidad que buscaría acelerar el proceso de igualdad, respeto y libertad de las mujeres. De este modo, nació ONU Mujeres.

El *Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (2014-2017)* señala que el principal desafío del siglo XXI es la igualdad entre hombres y mujeres. Y precisa la urgencia de que los países miembros promuevan y apliquen, institucionalmente, un enfoque de género para disminuir la violencia contra las mujeres; mejoren sus índices de educación; participen activamente de la política; sean libres de su destino y gocen de las mismas condiciones económicas que los hombres. Esta esfera tiene por objeto lograr un mayor acceso de las mujeres a medios de vida sostenibles, activos productivos y trabajo decente (ONU, 2013).

Respecto al “trabajo decente”, ha pasado a ser un objetivo universal ratificado por todas las instituciones de la ONU y uno de los elementos centrales de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la OIT. Este objetivo fue introducido, en 1999, por Juan Somavia, el primer director de la OIT proveniente del sur, quien consideraba la importancia de la transversalidad de la igualdad de género. Distinguió tres grandes dimensiones: la promoción de los derechos del trabajo, la creación de más y mejores empleos, la ampliación de la protección social y el fortalecimiento de la organización y representación de los actores en el mundo del trabajo y el diálogo social. Así, en su memoria señaló que:

[...] la perspectiva de la igualdad entre los sexos es un imperativo para la OIT, y no solamente por razones de justicia y equidad, sino también porque forma parte de la sustancia misma de su tarea presente. Aunque el vocabulario que encarna la reivindicación de la igualdad entre los sexos ha calado en los programas y las actividades de la OIT, se limita todavía a declaraciones sobre la igualdad para la mujer y a sus derechos, y esa reivindicación viene coartada por la inexistencia de una política integrada (OIT, 1999, p. 63).

El impacto de este concepto fue tan grande que la OIT propuso que se instaure la “Década del Trabajo Decente en las Américas: 2006-2015”. Los Estados latinoamericanos también empezaron a aplicar este concepto en sus políticas públicas.

- **Políticas nacionales:** El Decreto Supremo N° 004-2012-MIMP aprobó el 17 de agosto del 2012 el Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG) 2012-2017, en conformidad con un amplio marco legal: la Constitución Política del Perú, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación con la Mujer, la Ley de Igualdad de Oportunidades entre

Mujeres y Hombres (2007), la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

El PLANIG 2012-2017 es el lineamiento máximo para la ejecución de cualquier programa o sistema de género en el Perú. Este plan, en su marco conceptual, asume la sugerencia del VI informe del CEDAW, el cual exhorta al Estado peruano a que distinga en sus políticas nacionales los conceptos de equidad de género e igualdad de género. Desde su perspectiva, la **equidad de género** es la justicia en el tratamiento de varones y mujeres de acuerdo a sus respectivas necesidades. Implica el tratamiento diferenciado 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. Mientras que, la **igualdad de género** es la igual valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres. En una situación de igualdad real, los derechos, responsabilidades y oportunidades de los varones y mujeres no dependen de su naturaleza biológica y por lo tanto tienen las mismas condiciones y posibilidades para ejercer sus derechos y ampliar sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, contribuyendo al desarrollo social y beneficiándose de sus resultados.

El PLANIG 2012-2017 recoge lo aprendido de los anteriores planes, durante los periodos 2000-2005 y 2006-2010. Este tercer PLANIG fue elaborado bajo el paraguas normativo de la Ley Igualdad de Oportunidades (LIO), cuyo artículo 4º, referido al rol del Estado, establece la necesidad de implementar políticas públicas bajo una perspectiva de género. Su alcance es de nivel nacional, regional y local; así como intersectorial y multisectorial. Para su elaboración se acopió información de los diversos sectores, tanto de instituciones estatales y privadas, como del aporte de especialistas de diferentes organizaciones civiles (17 sectores, 25 gobiernos regionales,

7 organismos constitucionalmente autónomos y 19 organizaciones de la sociedad civil). Gracias a la participación de todos, se pudo trazar ocho objetivos estratégicos y transversales para concretar la igualdad de género. La siguiente tabla muestra los objetivos del PLANIG 2012-2017:

Tabla 3
Objetivos estratégicos del PLANIG 2012-2017

Objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer una cultura de respeto y valoración de las diferencias de género. ▪ Promover y fortalecer la transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno. ▪ Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres. ▪ Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y hombres. ▪ Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de igualdad e igualdad de oportunidades con los hombres. ▪ Reducir la violencia de género en sus diferentes expresiones. ▪ Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana. ▪ Valorar el aporte de las mujeres en el manejo sostenible de los recursos naturales.

Nota: Adaptado de “Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género”, por MIMP (2014). Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Folleto-Conceptos-Fundamentos-en%20TEG_MIMP-DGTEG-DASI.pdf.

La necesidad de tener políticas públicas desde un enfoque de género se debe a que se busca resarcir la histórica postergación de la mujer y los desiguales resultados de la división

sexual del trabajo, para así empoderarlas y valorar el trabajo no remunerado que muchas de ellas realizan en casa. Sin embargo, estas desigualdades no se limitan al género sino que se amplían y asocian al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. Por ello, aquellas políticas públicas que han considerado a estos factores de manera aislada, o se han pretendido neutras respecto al enfoque de género, terminaron fracasando.

No obstante, los resultados de los esfuerzos políticos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) por reducir las brechas socioeconómicas se han circunscrito a instituciones estatales y campañas de sensibilización. Se dejó de lado la enorme proporción de instituciones privadas que pueden aplicar en sus políticas internas un enfoque de género que contribuya al bienestar social.

En el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) se identificó que las mujeres participan en el mercado de trabajo, mayormente, desde ocupaciones estereotipadas como femeninas. En consecuencia, este patrón se relaciona fuertemente con las diferencias salariales entre varones y mujeres, y termina reproduciendo y acentuando las desigualdades en los ingresos. Por ello, se decidió incorporar un enfoque de género en sus políticas nacionales de empleo.

En la siguiente tabla (ver Tabla 4), se puede apreciar los objetivos de las políticas nacionales de empleo promovidas por el ministerio. Así mismo, se observa también cómo también busca promover la igualdad de oportunidades, desde un enfoque de género:

Tabla 4

Objetivos de las políticas nacionales de empleo

Política	Objetivo
----------	----------

<p>Las políticas nacionales de empleo son criterios y lineamientos de acción del Estado que buscan la generación de empleo decente, y son las siguientes:</p>	<p>Son objetivos generales de las políticas nacionales de empleo promover:</p>
<p>1. Promover la inversión, aumento de la productividad, competitividad, infraestructura pública y desarrollo rural, para el crecimiento económico y generación de empleo decente.</p>	<p>La generación de empleo decente para mujeres y hombres en igualdad de oportunidades, y la reducción de la informalidad laboral.</p>
<p>2. Promover la inserción laboral productiva, formal y con empleo decente.</p>	<p>La mejora de la empleabilidad de las trabajadoras y los trabajadores.</p>
<p>3. Promover la formación ocupacional, técnica y profesional, así como la capacitación y reconversión laboral, en concordancia con los requerimientos del mercado de trabajo.</p>	<p>La mejora de las capacidades emprendedoras y la empresariedad.</p>
<p>4. Desarrollar e incrementar las capacidades emprendedoras de la población en edad de trabajar e impulsar sus emprendimientos en un marco de inclusión social, competitividad y enfoque de género.</p>	<p>La igualdad de oportunidades con igualdad de género en el mercado de trabajo.</p>
<p>5. Promover la igualdad de oportunidades y de trato, así como la no discriminación en el mercado de trabajo, con enfoque de género.</p>	
<p>6. Promover la coordinación intersectorial y territorialmente de las políticas económicas y sociales para la generación de empleo decente en un marco de diálogo social.</p>	

Nota: Adaptado de “Políticas nacionales de empleo“, por MTPE (2013). Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dochandle?p_uploaded_file_id=36.

Las políticas del ministerio vienen a ser un conjunto de acciones específicas para aumentar las tasas de empleo, así como mejorar las condiciones laborales, de acuerdo al Convenio 122 de la OIT. En dicho acuerdo, el Estado peruano se comprometió, entre cosas, a garantizar trabajo para todas las personas que lo buscara, con especial consideración hacia los

grupos vulnerables. Esto se enmarca dentro de la concepción de las políticas del “trabajo decente”, que es definido como aquel trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo, protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para que se manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afecta sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres (MTPE, 2013).

Como se ha observado, ministerios como el MTPE y el MIMP están comprometidos con promover un enfoque de género que trascienda las instituciones estatales y que pueda desarrollarse en las empresas privadas. Sin embargo, la incidencia efectiva que tienen sus lineamientos políticos aún son limitados.

2.4 Experiencias Internaciones del SIGIG

Para proponer la aplicación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género en el Perú es preciso investigar las diferentes aplicaciones ejecutadas en los países latinoamericanos, así como el manual para la certificación de igualdad de género en las empresas, elaborado por el PNUD. Estas experiencias, sin duda, podrán enriquecer las propuestas que aquí se presentan.

A lo largo del continente, se han diseñado diferentes programas que buscaban promover, controlar y certificar políticas empresariales que asumían, como valores propios, la búsqueda de la equidad de género. Así, se creó uno de los programas iniciales en Costa Rica, en el 2002; luego siguió México, en el 2003; Brasil, en el 2005; y Chile, Argentina y Uruguay, en el 2009. Al final gracias a la experiencia adquirida y con la finalidad de institucionalizar muchos de estos programas dotandolos de mayor legitimidad, en Chile se emitió la norma técnica NCH 3262, “Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, y en Costa Rica la INTE 38-01-01, “Sistemas de gestión para la igualdad de género”.

Estas experiencias fueron redactadas en una serie de publicaciones que reunían aspectos metodológicos, teóricos y prácticos de los Programas de Sistemas de Gestión con Equidad de Género para su replicación en otros países y continentes. Aunque siempre recordando que:

Un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género debe adaptarse a las necesidades nacionales y locales. Esta es una importante razón por la cual un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) no puede simplemente copiarse tal como ha sido diseñado e implementado en otros países (PNUD, 2010, p.15).

Uruguay, el país con la menor desigualdad de género en la región, presentó la segunda versión de su guía denominada *Modelo de calidad con igualdad de género*. La elaboración estuvo a cargo de su Ministerio de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de las Mujeres, en el 2013. La guía fue elaborada bajo tres lineamientos: derechos humanos, igualdad de género y calidad con igualdad, dentro de un conjunto de iniciativas orientadas a promover valores sociales en el mundo productivo uruguayo. Se involucró y comprometió a que las empresas participaran del objetivo nacional por la igualdad de género, sin perder el horizonte de la productividad y la competencia. Y para aquellas empresas que aspiraban a tener una certificación de calidad, se estableció que debían cumplir una serie de requisitos, entre los cuales tenemos:

- Cumplir con la legislación nacional y respetar los convenios internacionales suscritos por el país.
- Cumplir con las obligaciones correspondientes al laudo vigente por rama de actividad.
- Contar con más de 50 trabajadores/as. En las organizaciones que cuentan con menos de 200 trabajadores/as en su plantilla, debe certificarse toda la organización. [...]

Quedan excluidas de este modelo: las microempresas y pequeñas empresas, aunque se prevé la adaptación del modelo a estas empresas.

- Comprometerse a brindar la información sobre la organización y los datos de personal que el INMUJERES requiera en cualquier etapa del proceso de postulación, implementación y evaluación del modelo. Este compromiso se hará explícito en un convenio.

Además, existen otros dos requisitos más que son considerados de interés en la búsqueda de igualdad de oportunidades con equidad de género:

- Contar con algún sistema de gestión en calidad u otro sistema de gestión implementado o ser proclives a asumir alguno en la organización y/o tener planes activos de responsabilidad social.
- Contar con trabajadores/as representantes en la comisión de género.

Su modelo presenta cuatro niveles para su certificación: compromiso, implementación, mejora y sostenibilidad. Cada uno de ellos tiene diez ejes con distintos grados de exigencia:

- Adhesión
- Documentación
- Diagnóstico y evaluación
- Planificación
- Comunicación
- Gestión del potencial humano
- Discriminaciones directas
- Proveedores críticos
- Corresponsabilidad

- Gestión del cambio organizacional

Los cuatro niveles representan un proceso ascendente, por lo que para obtener el segundo es preciso haber cumplido obligatoriamente con el primero, y así sucesivamente.

En el caso de Colombia, el Ministerio del Trabajo es la principal entidad promotora de la igualdad de género en el aspecto laboral. Ha publicado, en conjunto con la Alta Consejería Presidencial para la Igualdad de la Mujer (ACPEM), un *Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género* para aquellas empresas que quieran obtener el sello de igualdad laboral Equipares. Este sello, reconocido por el PNUD, ha tenido importantes logros para la reducción de las brechas entre varones y mujeres, y es uno de los paradigmas a seguir para esta investigación.

El manual colombiano tiene diecisiete pasos, divididos en tres niveles que siguen continuamente: reconocimiento de compromiso por la igualdad, plan de acción y plan de mejora. La operación del programa es descrita prolijamente, identificando a los actores y sus responsabilidades. Uno de sus principios rectores es el concepto de igualdad que tiene un rol protagónico. Mientras que el valor de equidad es un medio para la igualdad, a diferencia del caso uruguayo donde representa un fundamento principal. Además, presenta otros principios como: la redistribución de roles, el no androcentrismo, las oportunidades, la no discriminación, la no segregación y la igualdad sustantiva.

Dentro de los atributos más interesantes del manual, se encuentra la división de las dimensiones del lugar del trabajo, las cuales permiten identificar contextos o situaciones como:

- Reclutamiento y selección
- Promoción y desarrollo profesional
- Capacitación

- Remuneración y salario
- Conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad
- Acoso sexual y laboral
- Ambiente laboral y salud
- Comunicación no sexista

La guía de certificación colombiana va más allá del buen clima laboral entre las personas de diferentes géneros. Busca asegurar que las mujeres encuentren en la empresa un espacio donde podrán ser defendidas en caso sufran violencia de género, o contribuir a su empoderamiento familiar, a través de asesorías.

Por último, también se revisó la *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas*, elaborado por Izaite (Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad), que pertenece la Comunidad Autónoma del País Vasco (España). Este documento tiene como característica particular ser de aplicación obligatoria para aquellas empresas cuyo número de trabajadores sea mayor a 250. La guía contiene una mayor cantidad de principios que los descritos, y se basa en el marco legislativo europeo que al parecer, en materia de género, ha promulgado una mayor cantidad de leyes que han sido vinculadas con un mejor acceso a fuentes de capital (con capacidad para participar en el Mercado de Valores, como el Dow Jones). Asimismo, para ejecutar voluntariamente esta guía de igualdad, las empresas cuentan con un mayor número de organismos que trabajan a favor de la igualdad, dispuestos a asesorarlas. Cuando obtienen el certificado, se les está dando un incentivo que las coloca por sobre las otras empresas respecto a la buena imagen del clima laboral que prima entre sus trabajadores.

2.5 Resumen

En el capítulo trazado, se ha podido dar cuenta de los fundamentos teórico-bibliográficos, a partir de una revisión de la literatura que permiten dar sustento a esta tesis. En primer lugar, se ha descrito la realidad problemática de la discriminación en el mundo laboral, donde se demuestra que las mujeres se encuentran en desventaja frente a los varones, en cuanto a condiciones laborales, retribuciones salariales y la toma de decisiones en las empresas donde trabajan. Luego, se ha trazado los enfoques teóricos, empezando por el enfoque de género, una postura tanto política como metodológica que permite dar cuenta de los mecanismos estructurales que subordinan a la mujer; y las teorías de la administración y la responsabilidad social, donde se justifica la importancia que tiene para la empresa comprometerse y colaborar con la sociedad donde se desenvuelve, porque le permite mejorar su desempeño, reducir costos y fortalecer su imagen. Después se han señalado los lineamientos políticos, a nivel internacional y nacional que buscan generar políticas de igualdad de género: en el primer caso, organizaciones como la ONU y CEDAW, quienes promueven la igualdad laboral y proponen documentos estratégicos para ser aplicados; en el segundo caso, entidades como el Ministerio de la Mujer (MIMP) y el Ministerio del Trabajo (MTPE), mediante la aprobación e implementación de planes de trabajo como el PLANIG y las políticas nacionales de empleo. Finalmente se ha descrito las experiencias del SIGIG en algunos países de la región (Uruguay y Colombia, y el País Vasco en España) y descrito el manual de certificación de igualdad de género del PNUD que servirán como base para la propuesta presentada en esta tesis.

Capítulo 3: Metodología

El presente capítulo busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se ha realizado esta investigación? ¿Cuáles han sido las técnicas y herramientas que se han utilizado para llevar a cabo el trabajo? Para ello, se describirá el diseño, los alcances y las estrategias de la investigación. También se dará cuenta de la selección de casos, las fuentes de evidencia, los protocolos utilizados, así como la confidencialidad con los informantes. Se señalarán los instrumentos que sirvieron para recoger información, con particular énfasis en el esquema de las entrevistas. Finalmente se describirá cómo se va a realizar el análisis de datos y el análisis transversal de casos, así como la validez y confiabilidad que tiene esta investigación.

Antes de pasar a desarrollar cada punto, es necesario señalar que la metodología que presenta esta tesis se circunscribe a dos paradigmas: el interpretativo y el crítico, los cuales están asociados respectivamente a la investigación interpretativa y de acción. Esta afirmación corresponde a las sugerencias de Karsenti y Savoie-Zajc, quienes afirman que una *visión de la realidad* crítica es la comprensión de una realidad enmascarada en un conjunto de estructuras de poder asimétricas, que es preciso denunciarlas a través de la *naturaleza del saber*, apreciada como instrumento de capacitación (Gomez Mendoza, 2010). En otras palabras, se ha identificado e interpretado un problema de la realidad social peruana (la desigualdad de género) y se ha procedido a elaborar un conjunto de saberes, en este caso una metodología, para intervenir y mejorar dicho problema. Se entiende por metodología a la “estrategia, plan de acción o proceso subyacente a las elecciones y a la aplicación de técnicas de trabajo específicas llamadas métodos” (Gomez Mendoza, 2010, p. 103).

Habiendo aclarado los enfoques, se pasará a exponer cómo se realizó esta tesis. Valga decir que la información recogida se obtuvo a partir de la investigación de dos empresas privadas de diferente tamaño y alcance, como se verá en las siguientes páginas.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es exploratoria, porque se ha realizado con el objetivo de “examinar un tema poco estudiado” (Hernández, *et al.*, 2012, 79). y su vez tiene un carácter propositivo, porque tiene como fin elaborar una metodología para certificar la igualdad de género en las empresas privadas. Esta tesis busca ofrecer un Sistema de Gestión de Igualdad de Género que permita identificar objetivamente las relaciones laborales de género en las empresas, medianas y grandes, que estén asentadas en territorio nacional. Así mismo describe los procedimientos, niveles e indicadores para alcanzar la igualdad de género y, de ese modo, desarrollar una política empresarial moderna, responsable e inclusiva.

El diseño del SIGIG se ha gestado mediante una estrategia eminentemente cualitativa. Esta se ha desarrollado progresivamente siendo interpretativa, comparativa, crítica y utilizando una estrategia de acción. El procedimiento descrito ha permitido recolectar la información y generar una propia metodología que tiene un fin aplicativo. Se pasará a describir las cuatro fases del diseño:

- **Interpretativa:** Se identificó y comprendió las múltiples causas y significados del complejo problema de la desigualdad de género en el país. Así mismo, se reconocieron los conceptos y exploraron sus posibilidades para reducir las desigualdades y mejorar las condiciones laborales.

- **Comparativa:** Se identificó las semejanzas y diferencias de los distintos sistemas de equidad/igualdad de género de varios países, siendo revisados al detalle los casos de Colombia,

Uruguay y el País Vasco (España). Así mismo, se contrastó información con el método del Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones que realiza anualmente para las empresas peruanas la consultora Aequales.

- **Crítica:** Tal como señala el profesor Cesar Bernal (2010), se asumió el “compromiso de contribuir en el bien de la sociedad y no de unos intereses particulares con pretensiones de objetividad, sino emancipadores y liberadores, propiciadores de la dignidad humana” (p. 40). En ese sentido se ha tomado críticamente el último resultado del Índice de Desigualdad de Género en el país que alcanza el 43.7% y que impide romper el círculo de la pobreza. Así como también se ha analizado otro resultado hecho por Aequales, donde se indica que solo el 14% de las empresas en el Perú cuentan con mujeres en posiciones de liderazgo.

- **Estrategia de acción:** Ante la preocupante realidad de la desigualdad de género en el país, y la responsabilidad interventora de una maestría, se ha considerado pertinente establecer un sistema de igualdad que sería útil para la reducción de las brechas de género. Por ello, se generó un SIGIG.

3.2 Justificación del Diseño

A diferencia de los manuales que se han revisado, el SIGIG que se propone en esta tesis se basa en los lineamientos de los convenios internacionales y el marco nacional peruano. Así, se ha vinculado a los objetivos de la ONU Mujeres y la OIT, con el PLANIG 2012-2017 y las políticas nacionales de empleo del 2012. Además, se ha buscado cumplir con los objetivos del MIMP, y se desarrolló un conjunto de indicadores relacionados con las condiciones dignas y legales del “trabajo decente” promovidas por el MTPE. La vinculación de las políticas públicas con este diseño de investigación se justifica porque no solo se pretende mejorar el acceso de las mujeres a puestos de trabajo, sino asegurar las mejores condiciones laborales para ambos

géneros. Este propósito finalmente traerá repercusión en una mayor productividad y competitividad de las empresas que serán certificadas.

En la propuesta aquí presente para el SIGIG se optó por el concepto de igualdad y no el de equidad, correspondiendo con los principios nacionales del PLANIG 2012-2017 y con las recomendaciones que el CEDAW, en el 2005, le hizo al Estado peruano. Se eligió trabajar con el concepto de igualdad porque evita ambigüedades y propone las mismas oportunidades para todos los seres humanos. En contraste, el concepto de equidad implica un trato diferenciado y justo de los diferentes segmentos sociales, manteniendo connotaciones que podrían justificar la reproducción de las desigualdades de género que aquí se combaten. Esto no quiere decir que el SIGIG propuesto prescinda del concepto de equidad, pues es uno de sus principios rectores. Será pertinente utilizarlo para determinadas situaciones y estará, en la práctica, sujeto a criterio del auditor, siempre y cuando corresponda con los otros principios del SIGIG que se han elaborado.

Para no perder el horizonte de la productividad y competencia, que son objetivos de la empresa, se ha establecido un aliciente económico para quienes promueven la equidad de género, como en los casos uruguayo y vasco analizados. El SIGIG apunta a mejorar los beneficios empresariales, tomando en cuenta que la incorporación de la mujer en las empresas de ninguna manera puede resultar una desventaja. Por ello, se establece que la certificación permitirá un reconocimiento de la ciudadanía, la cual se expresaría en una mayor preferencia, tanto para trabajar como para hacer uso de sus bienes y servicios.

A fin de elaborar un propio SIGIG, se ha identificado y analizado una serie de problemas y propuesto soluciones en torno a la desigualdad de género en el mundo laboral (ver Tabla 5). Lo que se ha hecho es plantear soluciones tentativas, que podrán ser reflejadas también en el proceso de acreditación que lleven las empresas. Esto demuestra la importancia que tiene la fase

interpretativa de esta investigación, porque al detectar un problema en la realidad social, se puede establecer diversas estrategias que permitan su modificación.

Tabla 5

Problemas y soluciones en en campo laboral por desigualdad de género

Problema	Solución
La persistente desigualdad laboral, producto de un desarrollo histórico que actualmente ha creado serias desventajas a las mujeres.	Una acción afirmativa que es necesaria implementar por las fuertes y solapadas desigualdades de género que persisten en el país.
Los estereotipos y prejuicios que se reproducen informalmente y que establecen falazmente lo que debe ser un varon y una mujer.	Reconocer que las diferencias de género no corresponden con una diferenciación natural entre los géneros, sino que son producto de los prejuicios. En ese sentido, el objetivo es evitar cualquier estereotipo para los puestos laborales.
En el Perú, las mujeres indígenas padecen una doble discriminación, por lo que son el grupo más vulnerable.	Recordar que somos un país multicultural y étnicamente diverso. Por ello, cuando se implemente la inclusión de las mujeres, es necesario evitar en las promociones de empleo los sesgos sexistas.
Imaginario social y tradicional en el cual se considera a la empresa como un espacio masculino, principalmente en las esferas más altas, que excluye a las mujeres.	Presentar una imagen de empresa moderna, inclusiva y democrática, que valora a sus trabajadores por sus méritos y no por su condición de género.

3.3 Alcance de la Investigación

Se ha considerado pertinente trabajar con empresas modernas, es decir, con aquellas entidades cuya “estructura conceptual permite analizar las interrelaciones entre los rasgos del

diseño organizativo, la estrategia competitiva y el entorno de la empresa” (Roberts, 2006, p. 25). Todas las empresas que cumplan con estas características podrán participar del proceso de certificación SIGIG. Se deduce que serán aquellas organizaciones que lideren diversos rubros de la economía peruana.

En concreto, el presente estudio se ha delimitado para todas las empresas o instituciones públicas que estén asentadas en el territorio peruano, cuyo número de trabajadores sea mayor a cincuenta. De manera que la metodología propuesta se aplicaría a las medianas y grandes empresas. Esto se debe a que las empresas de esta magnitud generan un mayor impacto, tienen una mayor estabilidad económica y laboral, y cuentan con áreas especializadas.

Tabla 6
Tipos de empresa por tamaño en el Perú

Segmento Empresarial	2014	2015	
TOTAL	1 883 531	2 042 992	100.0%
Micro empresa	1 787 857	1 933 525	94.6%
Pequeña empresa	77 503	89 993	4.4%
Gran y mediana empresa	11 380	12 494	0.6%
Administración pública	6 791	6 980	0.4%

Nota: Adaptado de “Perú: Brechas de género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres”, por INEI (2016). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf.

La limitación de esta propuesta se debe a que, debido al alto número de micro y pequeñas empresas, solo se podría certificar al 1.0 % de las empresas que laboran en el Perú. Aunque valga decir que estas tienen un gran peso y relevancia en la economía nacional.

3.4 Estrategias de Investigación

La investigación que se ha realizado es básicamente cualitativa, caracterizada por el análisis bibliográfico previo y complementado con observaciones de campo, a través del método etnográfico, en dos empresas. La etnografía se basa en una descripción densa de la realidad, tal como la presenta el antropólogo Clifford Geertz (2003), la cual permite entender no solo los componentes y funciones de la institución observada, sino desentrañar los significados y pensamientos de los mismos actores sociales que la integran. De acuerdo con el libro *Metodología de la investigación* (Hernández, *et al.*, 2010), el propósito de la etnografía sería describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente; así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado bajo circunstancias comunes o especiales. Finalmente, presenta los resultados de manera organizada y coherente.

Para apoyar este enfoque, se realizaron entrevistas a fin de cubrir las dimensiones subjetivas, valoraciones, deseos y actitudes de los trabajadores frente a las relaciones laborales. También se aplicaron un conjunto de quince encuestas de manera exploratoria –en cada empresa– para reconocer el alcance, eficacia y pertinencia del concepto igualdad de género en las empresas peruanas. Además, estas encuestas tuvieron como finalidad poner a prueba el modelo de encuesta que será parte del procedimiento (el que es adaptable, según el tipo de empresa) y también para contrastar la información cualitativa que se obtuvo en las entrevistas personales y en los sendos informes etnográficos.

3.5 Selección de Casos

Para el tipo de investigación exploratoria no se presentó una muestra o selección de casos que estuviera predeterminada por algún algoritmo metodológico. De manera similar a la tesis que

se describió como antecedente, *Determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana* (Almeyda, et al., 2016), se demostró que no existe una regla específica para establecer a quiénes y a cuántas personas, o instituciones, debería investigarse. A modo de ensayo, se establecieron dos casos pilotos para que sean analizados etnográficamente. La información obtenida en dos empresas privadas ayudó a enriquecer los indicadores que compondrán el SIGIG propuesto.

3.6 Fuentes de Evidencia

A fin de encontrar importantes resultados para esta investigación, se ha establecido cuatro fuentes de evidencia con las cuales se recogió información: observación directa, entrevistas, revisión de imágenes y discursos, y revisión de documentación.

- **Observación directa:** De acuerdo con Taylor y Bogdan (1996), la observación directa consiste en la “investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* (entorno) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (p. 31). Es una herramienta que describe y registra el espacio social y la acción que se pretende investigar. Representa una forma acertada de entrelazar los sentidos y prácticas de los actores sociales, así como sus estrategias y contradicciones. Sobre todo, es útil cuando las técnicas cuantitativas se agotan, porque estas pueden medir un fenómeno, pero no explicar sus razones o motivaciones. Hay que precisar que esta herramienta es guiada por un interés científico de conocer la realidad. El resultado final es un informe descriptivo que ayudará a conocer la situación, y las decisiones que se tomarán.

- **Entrevistas a profundidad:** Según Taylor y Bogdan (1996), este tipo de entrevista consiste en “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de

sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras” (p. 54). De ese modo obtendremos un resultado más cercano de los actores sociales que participan en el contexto que analizamos, la cual no se restringirá a ser meramente procedimental o documental. El resultado es obtener información confiable y de primera mano.

- **Revisión documental:** La revisión de documentos y materiales de trabajo que las empresas elaboran para aplicar la igualdad de género, en sus diferentes áreas, permitirá identificar qué tipos de acciones han sido encaminados para cumplir este propósito. Además, permitirá dar cuenta de las políticas empresariales asumidas oficialmente por el sector privado.

- **Revisión de imágenes y discursos:** De acuerdo con el libro *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* de los autores Ángel Gordo y Araceli Serrano (2013), en las sociedades modernas priman las imágenes, por lo que se convierten en una fuente indispensable de información. Debido a esto, desde la década del 80, se ha desarrollado un conjunto heterogéneo de estudios sobre el análisis visual. Sus aportes pueden ser útiles para identificar “lo mostrado y ocultado, y nuestra propia subjetividad, en un contexto concreto y con una intencionalidad determinada. De esta forma, se deberá pensar en la cultura visual como un tipo de práctica social significativa en la que es necesario incluir los efectos de las imágenes” (Corbetta, 2010, p. 247). Por ello se ha procedido a realizar un análisis de los estereotipos de género que manejan las empresas a través de los discurso o imágenes que proyectan y transmiten a sus trabajadores. Para un correcto análisis de las imágenes, el esquema de la figura 2 servirá como referente

ASPECTO ESPECIALMENTE ENFOCADO	CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN	LAS IMÁGENES MISMAS	CONTEXTO DE LA RECEPCIÓN
La técnicas			
Los elementos	Interpretación composicional: historia del arte, estética...		

Las composiciones			
Los temas	Análisis de contenido		
Los signos	Actos del habla	Semiótica	Semiosis social
Los mitos e ideologías			
Las visualidades		Psicoanálisis: Teoría de la enunciación	
Formas de poder/dominación	Análisis foucaultiano: Análisis crítico del discurso		
El sistema de discursos	Análisis pragmático/sociohermenéutico del Sistema de Discursos		

Figura 2. Esquema de análisis de revisión de imágenes y discursos. Tomado de “Metodologías y técnicas de investigación social”, por Corbetta (2010).

3.7 Protocolo del Caso

Se ha establecido un protocolo que guíe y unifique el proceso de esta investigación. Así mismo, este protocolo se puede extender para el SIGIG que proponemos. Para conocer al detalle su composición, revisar el Apéndice D.

3.8 Casos Piloto

Se realizaron análisis de observación participante en dos empresas peruanas: la tienda de Saga Falabella de San Isidro y la Corporación Educativa Cibert Uni de San Juan de Lurigancho. La elección de ambas empresas se debió a sus características opuestas: una es grande y la otra mediana; una es transnacional y la otra local; una tiene tiendas por todo el país y la otra apenas dos en distritos periféricos de Lima; una se dedica a la venta de productos y la otra a los servicios educativos.

La investigación de campo realizada en ambas empresas permite la construcción de indicadores para la elaboración del SIGIG, mas no se ha aplicado el procedimiento en ellas. Esto

se debe a que no lo han requerido y tampoco estuvieron interesadas en adecuar sus políticas laborales para un proceso que demora 14 meses en ser establecido (más aún, cuando la certificación no es oficial).

3.9 Confidencialidad

Se ha considerado pertinente mantener bajo discreción los nombres verdaderos de los informantes de esta investigación. Cabe precisar que la participación de cada uno de ellos fue voluntaria y consentida. Sus respuestas han sido un importante aporte para identificar y perfeccionar las limitaciones de este SIGIG. Se les informó que los datos que pudieron proporcionar serían mantenidos bajo estricto grado de anonimato y confidencialidad.

3.10 Instrumentos

Después de una ardua revisión de la literatura respecto a los estudios de género, el marco legal y las experiencias de los procesos de certificación de igualdad de género, se diseñó una guía de entrevista, encuestas y una matriz del SIGIG (ver apéndices A, B y C, respectivamente) para una mayor facilidad en la recolección de datos. En cada uno de los instrumentos, sumado a los conceptos descritos, dieron sentido a las preguntas y respondieron las interrogantes de la investigación.

3.11 Esquema de la Entrevista

Las entrevistas se realizaron a los trabajadores de las dos empresas seleccionadas en base a la “Guía de entrevistas” y el “Protocolo de investigación” (ver apéndices C y D, respectivamente). En el proceso de elaboración de la guía, se procuró desarrollar preguntas que permitieron al entrevistado compartir ciertos aspectos de su vida tanto laboral como profesional. En cada una de las entrevistas se fue consultando las concepciones sobre igualdad de género de los informantes y en qué espacios se podían sentir mayores diferencias sobre este tema.

Los entrevistados fueron elegidos de acuerdo al mayor tiempo de trabajo en sus empresas, su liderazgo natural y en la mayoría de casos se previó que fueran de género femenino, para darle voz en el proceso de obtención de información.

El entrevistador aclaró a sus entrevistados el propósito de la investigación y el objetivo particular de su entrevista, así como el cuidado de no revelar sus nombres. Por ello, se recalca que las entrevistas se realizaron con el consentimiento de los trabajadores.

Las preguntas de la entrevistas fueron abiertas y de acuerdo al criterio del entrevistador se fue profundizando en los detalles.

3.12 Análisis e Interpretación de Datos

El resultado de los análisis de la información recogida fue contrastado y transversalizado. Temas como el género, ambiente laboral, gestión de procesos y productividad se analizaron en conjunto. Gracias a ello, se pudo dar sustento a los ítem de la Matriz del Sistema de Igualdad de Género (ver Apéndice B) y perfilar algunos aspectos que no coincidan con las descripciones obtenidas en las entrevistas.

Como estrategia general se utilizó el enfoque cualitativo, porque describe las consideraciones personales de los entrevistados sobre su condición de género, situación laboral y cómo una influye sobre la otra. Así, se buscó encontrar posibles soluciones a través de un sistema de niveles temporales que se enmarcan en los estudios de género para crear espacios de trabajo decente y lograr mayores oportunidades para las mujeres.

La presente investigación busca implementar una metodología con el fin de ir mejorando el ambiente laboral, reducir las brechas laborales de género y desmantelar los estereotipos. Mediante la descripción del ambiente laboral y las respuestas de los trabajadores se pretende

identificar los factores que podrían contribuir a la igualdad de gualdad de género y al desarrollo empresarial. Las conclusiones derivarán del análisis transversal de cada uno de los casos.

3.13 Análisis Transversal de Casos

Los casos individuales han sido estudiados independientemente y de manera exploratoria con la finalidad de construir un SIGIG no solo en base a información teórica, sino también empírica. Una vez registrados y analizados, se realizó la transversalización para identificar las características y factores prevalecientes. La elección de una empresa grande y reconocida, como Saga Fagabella, y una empresa mediana y local, como los colegios Cibert Uni, se dio intencionalmente para lograr un contraste de la aplicación del SIGIG.

3.14 Validez y Confiabilidad

Para lograr garantizar la objetividad de la propuesta de esta tesis, se ha realizado una prueba de validez, la cual consiste en transformar coherentemente un concepto en variable. Es decir, se ha buscado reconocer si el concepto de igualdad de género puede traducirse adecuadamente en el SIGIG propuesto. Y efectivamente, esto se logró después de haber analizado el concepto en todas sus dimensiones dentro de las empresas y haber extraído un amplio conjunto de indicadores distribuidos progresivamente, sin dar espacio a los “errores sistémicos” (Corbetta, 2010).

En cuanto a la confiabilidad de esta investigación, resulta útil establecerla para reproducir sus resultados, ya sea a través de próximos estudios (confiabilidad estable) o en otros escenarios con los mismos instrumentos (confiabilidad equivalente), Sin embargo, se ha encontrado algunos obstáculos para tener un tipo de confiabilidad estable, debido a dos motivos: “La reactividad del sujeto humano y el cambio que puede introducir en el sujeto entre la primera y la segunda exploración” (Corbetta, 2010, p. 115). El panorama para la confiabilidad equivalente ha sido más

optimista, porque permite variar los instrumentos sin dañar la fiabilidad de la investigación. En ese sentido, se pone a disposición los distintos instrumentos con los cuales se puede obtener información sobre el problema de la igualdad de género en espacios laborales. Justamente, por ello, en los casos pilotos se han utilizado escenarios contrapuestos para que se pongan a prueba el uso del SIGIG.

3.15 Resumen

En el presente capítulo, se ha podido describir los aspectos formales de cómo se ha elaborado esta tesis, mediante qué herramientas y cuáles son sus particularidades en la recolección de datos. Así, se ha hecho un diseño de investigación de tipo exploratorio y propositivo, con un enfoque cualitativo, donde se interpreta, compara, critica y utiliza estrategias de acción. El diseño de la propuesta se apoya del PLANIG y las recomendaciones del CIDAW, así como los casos de los tres países examinados. El alcance de la investigación se limita a empresas modernas, medianas y pequeñas, porque tienen mayor capacidad de recursos para implementar el sistema. La selección de casos no se ha sometido a ningún algoritmo metodológico, ya que no existen reglas específicas para saber a cuántas personas se puede investigar desde nuestro enfoque. En cuanto las fuentes de evidencia, la observación directa, las entrevistas a profundidad, así como la revisión documental, de imágenes y discursos ha permitido conocer la problemática de género que existen en las empresas. En cuanto a los casos pilotos, se eligieron dos empresas: Saga Falabella y Cibert Uni, entidades diferentes entre sí, para asegurar una mayor diversidad de situaciones. Para facilitar la recolección de datos se utilizó una guía de entrevistas, encuestas y una matriz del SIGIG, además de haber asegurado la confidencialidad de la información a quienes colaboraron. Los resultados se han analizado de manera transversal y se los ha interpretado, conforme las características del enfoque cualitativo.

Y finalmente se ha señalado la prueba de validez, al traducir los conceptos en variables, y la confiabilidad de tipo estable es limitada, debido a la naturaleza propiamente cambiante de la opinión y la reflexividad humana, lo que no le quita rigor ni una confiabilidad equivalente a esta propuesta.



Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

En esta parte de la tesis, se desarrollará la propuesta de SIGIG, en base a los resultados obtenidos en la investigación. Para ello, en primer lugar, se describirá cuál es la situación laboral de la mujer en las dos empresas donde se ha recogido la información. La descripción y el análisis de sus problemáticas han servido como base para elaborar un sistema de certificación que dé cuenta de la brecha de desigualdad género en el sector empresarial. También se ha tomado en cuenta el marco legal propuesto por el PLANIG y las políticas de empleo del MIMP y del MTPE, respectivamente.

Como el objetivo de este capítulo es proponer una metodología que sirva como base para un sistema de certificación de igualdad de género en las empresas privadas, en lo que sigue se dará detalle de los procedimientos para construir una correcta metodología de acreditación. Por ello, se presentarán los principios rectores y los objetivos del SIGIG. Además, se describirá el proceso de implementación, el desarrollo de herramientas y la construcción de indicadores, así como las fuentes de evidencias con las que se nutre la propuesta aquí presente.

4.1 Situación Laboral de la mujer en las Empresas Investigadas

Se ha investigado la situación laboral de la mujer, así como las políticas laborales sobre igualdad de género en dos empresas con características en sus servicios, división de trabajo, organización y objetivos diferenciados. Se eligió a Saga Falabella, una cadena de tiendas por departamentos muy conocida en el Perú, de capitales chilenos, y a los colegios Cibert Uni, una empresa educativa limitada a la oferta local en la periferia de Lima.

De acuerdo a la información recogida, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Saga Falabella:** En el caso de esta tienda por departamentos, en su sede de San Isidro, se caracteriza por contar con un significativo número de trabajadores y áreas especializadas.

Además, figura en el quinto puesto en el ranking de empresas con mayor igualdad de género, en el 2016. Los diferentes puestos que tiene así como su estructura jerarquizada permiten una mayor movilidad horizontal y vertical en sus trabajadores, por lo que muchos pueden hacer línea de carrera. Su área de recursos humanos tiene un rol fundamental en la estabilidad y reconocimiento de sus trabajadores, los cuales se identifican como parte de una sólida empresa que les brinda oportunidades de trabajo, estudio y desarrollo profesional, sin que su condición de género pueda ser un obstáculo. No obstante, las horas laborales sobrepasan las consideradas legalmente por el Estado peruano.

De acuerdo con la información levantada, los trabajadores(as) no perciben desigualdades relacionadas con su identidad de género. Hay respeto mutuo entre compañeros, aunque en ocasiones se presentan frases y comentarios sexistas que generalmente se consideran como bromas. No obstante, la discriminación puede también mezclarse con otras variables, como las burlas por los orígenes étnicos de las trabajadoras:

[...] eso se expresó en una oportunidad con una trabajadora llamada Pilar, a la que uno de los vendedores molestó con el sobrenombre “Pilarch” haciendo alusión burlesca a la forma de hablar de las personas andinas y esto debido a los rasgos fenotípicos de esta trabajadora. Ella aclaró al vendedor que no le había dado aquella confianza y por el resto del día se mostró seria con todos los demás trabajadores por haberse reído también (Informe etnográfico, Apéndice E).

Este tipo de discriminaciones suele ser verdaderamente incómodo para los trabajadores, porque terminan aislándolos y mellando su labor, la que terminan por cumplir de mala gana. A pesar de que la empresa tiene una política contra la discriminación de género, el hostigamiento sexual y otro tipo de discriminaciones, resulta difícil controlar las interacciones de los

trabajadores sin que haya un control riguroso. No obstante, los trabajadores conocen *grosso modo* sus derechos e intentan hacerse respetar, aunque esto se reduce a la acción individual, y no apelando a los mecanismos institucionales. Con respecto a un hostigamiento mayor, como el acoso sexual, la mayoría de encuestados y entrevistados desconocen estos casos, y si se dieran, saben adónde tienen que acudir

Sobre el tema de la valoración laboral, los informantes señalan que si bien existe una división del trabajo “natural” (referido particularmente a la fuerza física de los varones para los trabajos pesados, como los de almacén), consideran que el trato para ambos géneros es similar. No obstante, algunos sí consideran que se da menos valor en ciertos trabajos, particularmente en el caso de las mujeres, y no consideran que el pago sea justo:

Sí, por ejemplo en el caso de las de limpieza, azafatas. Estuve en un trabajo donde pagaban 25 soles por trabajar de 7 p.m. a 6 p.m. y teníamos que limpiar, trapear. Los hombres trabajaban de barman o jaladores ganaban más (Magaly, 27 años, entrevista).

En terminos generales, Saga Falabella es vista como una empresa que cumple con todos los requerimientos necesarios para los trabajadores. Por lo menos, ellos parecen tener una buena percepción sobre la misma:

Saga cumple con todos los reglamentos y normas que por ley corresponden, desde los cargos más altos como aquellos puestos de menos sueldo, como el caso de los part time. Tratamos de tener relaciones horizontales con todos los trabajadores. Ojalá que todas las empresas peruanas copien esto, pero estamos tan acostumbrados a la informalidad (Américo, 25 años, entrevista).

La flexibilidad en los horarios de trabajo se convierte en un incentivo para quienes laboran allí. Además, el clima laboral es distendido (aunque esto puede traer sus peligros), lo que

permite una interacción mayor entre trabajadores que tienen que estar atentos y prestos a ofrecer sus servicios a los clientes:

Es una buena empresa, cumple con todos los beneficios que debe, tenemos CTS, ESSALUD, vacaciones, todo lo que la ley manda. El sueldo es más que el mínimo, trabajamos nuestras 48 horas semanales y tenemos cierta flexibilidad para manejar nuestros horarios, o sea, si un día tengo una urgencia puedo avisar y llegar unas horas más tarde, todo siempre en coordinación con el jefe o jefa (Magaly, 27 años, entrevista).

Respecto a las limitaciones que se pueden presentar dentro de la empresa, algunos trabajadores sugieren que puedan haber algunos beneficios, sobre todo para las mujeres con hijos, quienes tienen una doble carga de responsabilidades:

Creo que podría implementar una guardería y sala de lactancia. No tengo hijos pero tengo compañeras que sí y muchas vienen preocupadas o tienen problemas para encargarse de sus hijos. Yo creo que eso es como una desmotivación que no permite un óptimo rendimiento de los trabajadores. Implementar ese tipo de espacios o que los hombres también tengan un descanso por lactancia sería muy interesante (Magaly 27 años, entrevista).

Las relaciones de género, percibidas en esta empresa, no son tan desventajosas, pero habría que hacer algunos ajustes que garanticen una competitividad e incentivos para los trabajadores, tomando en cuenta aquellas situaciones de discriminación y sexismo que resulta imperceptibles, pero que terminan mellando las capacidades laborales. A esto se volverá en las siguientes páginas.

- **Cibert Uni**: Esta empresa escolar pertenece a una corporación relativamente joven que ha surgido en diferentes zonas periféricas de la ciudad. En San Juan de Lurigancho existen tres sedes, ubicadas en las zonas de Zárate y Canto Grande (en esta última hay dos colegios). El

número de sus trabajadores llegan a cincuenta, y está compuesto mayormente por profesores, pero no todos tienen esa profesión por formación. Muchos de ellos son jóvenes que no aspiran a hacer línea de carrera. La movilidad que ofrece la empresa educativa es solo horizontal. No hay un área de recursos humanos, sino solo una dirección que centraliza todas las actividades. Debido a estas limitaciones, no existen políticas de equidad de género en la empresa. Se intenta sopesar las relaciones con la formación profesional (por lo demás, incompleta o no) de los profesores que laboran en el colegio:

Si tratan bien o mal a las mujeres, pues creo que el trato es por igual para todos. Las profesoras son bien tratadas al igual que nosotros, no veo que haya ese tipo de distinciones. Somos profesionales, sería absurdo que haya un enfoque negativo hacia la mujer, aunque siempre hay uno que otro patán de los que no podemos evitar, pero son muy reducidos los casos (Walter, 34 años, entrevista).

Entre las profesoras, existe algunos descontentos porque sienten que los profesores varones son mejor remunerados. Este problema se debe a que los sueldos no son homologados y la dirección puede excusarse de pagar según el desempeño de cada docente. La falta de institucionalidad permite que se invisibilicen las discriminaciones y las desigualdades a la hora de valorar el trabajo de los profesores, según su género:

En conversaciones con algunas profesoras, estas comentan que los hombres son mejor pagados que las mujeres, más aún en primaria donde las profesoras solo aspiran al mínimo, aunque lo positivo es que se les paga por planilla. Y lo que más sorprende a ellas es que la dueña de la empresa es una mujer (Informe etnográfico, Apéndice F).

Esto también se hace evidente en la contratación de profesores para ciertas áreas educativas. Así, existe una desigual distribución de género en la especialidad de “Ciencias”, lo

que pone en evidencia una falta de valoración y confianza a la labor de la mujer. Esto causa malestar entre las profesoras, quienes son conscientes del problema:

La marcada diferencia en cantidades de mujeres y hombres en las planas de las diversas áreas siempre ha sido un motivo de cuestionamiento para mí, y antes era peor. Recuerdo que en las planas de ciencias sobre todo, hasta hace unos pocos años solo habían dos mujeres por plana como máximo, dando a entender qué, se ve una institución con docentes que en un 70 u 80 por ciento son varones. Asumo que la empresa no quiere correr riesgos como descanso por lactancia o descanso pre natal y por eso no contrata mujeres para los cargos de docencia, y pienso ello porque veo un espíritu muy austero de parte de la dueña, ojo, todo esto a nivel secundaria (Ana, 32 años, entrevista).

Los problemas de género envuelven también la relación que existe entre algunos colegas. Actitudes sexistas se pueden dar a partir de bromas e incluso con ininuaciones por parte de los profesores varones:

Siempre hay hombres de pensamiento machista, como patanes que se creen los donjuanes y coquetean con una u otra profesora o tutora, pero creo que ellas saben darse su lugar. No me gusta involucrarme en la vida privada, pero he visto algunos casos como esos (Walter, 34 años, entrevista).

Sin embargo, existe también un problema grave que pone en peligro la imagen misma del colegio y, por supuesto, el bienestar de sus alumnos. Esto se da en el nivel de relaciones entre profesores varones y alumnas. Esto se debe a vínculos sentimentales e incluso sexuales entre los mismos, que si bien no deberían ser toleradas por la institución, terminan siendo apañados por vínculos amicales entre los involucrados:

Uno de los entrevistados nos contó como si de un secreto a voces se tratara, que un docente había embarazado a una alumna de la institución, y a pesar de que la familia de la niña fue a cobrar justicia con sus propias manos y se formó un escándalo en la puerta de la misma institución, la directiva solo tomó la decisión de cambiar de sede al docente, pues al parecer mantenía una estrecha amistad con la dueña del colegio (Informe etnográfico, Apéndice F).

El caso observado en el colegio Cibert Uni demuestra que en aquellas empresas donde la precariedad laboral y la falta de fortaleza institucional afloran, los problemas de igualdad de género se vuelven tangibles, aunque no sean parte de la política de la empresa. E incluso esto puede sobrepasar las relaciones laborales y llegar a convertirse en una práctica generalizada de los varones, trabajadores profesionales, hacia el resto de mujeres, incluido aquellas con quienes no tienen vínculo laboral, pero a quienes sí brindan sus servicios. Un caso para evaluar, tomando en cuenta que la precariedad institucional ha calado en la organización de muchas empresas, y no es de sorprender que también en muchas de las reconocidas.

Se ha hecho una evaluación de las condiciones laborales para las mujeres en ambas instituciones. Si bien existen diferencias por el tipo de organización, especialización y objetivos, en el ámbito institucional de la empresa, también se encontraron muchas similitudes en las prácticas de género que van más allá del control de las empresas. En concreto, actitudes de sexismo, invisibilización por el valor del trabajo y preferencias han sido las predominantes para construir una desigualdad de género. A pesar de que esta es una investigación que no se puede generalizar, se pasará a suponer que no todas las empresas pueden cumplir –ni tienen voluntad en sus políticas laborales para cumplir– con los estándares mínimos de calidad que garanticen la equidad de género. Y aún teniendo políticas a favor de la igualdad y no discriminación de género

–como el caso de Saga Falabella–, mientras no se haga una evaluación constante, basado en criterios objetivos, no se puede tener a ciencia cierta la seguridad de que haya una lucha efectiva contra esta problemática.

En síntesis, diremos que el problema de la igualdad de género en estas empresas, se pueden presentar bajo dos factores: (a) factores formales, aquellos que dependen directamente de empresa, como su organización de diseños, publicidad, horarios, remuneraciones, entre otros; y (b) factores informales, aquellos que dependen de la idiosincracia de los trabajadores, el clima y el entorno laboral. No obstante, este último factor debe interesar a las empresas, porque de allí provienen la mayoría de sus problemas, como se ha consignado en los informes etnográficos (ver apéndices E y F) y en las entrevistas que se han realizado para esta investigación.

La propuesta del SIGIG que se presentará a continuación estará hecha en base a la experiencia de campo, de donde se ha recogido algunas de las problemáticas que viven las trabajadoras en sus relaciones con sus compañeros, y en cuanto a los beneficios y tratos que han percibido por parte de sus empresas. Pero también la propuesta se ha nutrido de documentación, tanto de los lineamientos políticos nacionales, así como de la experiencia internacional. En el primer caso, las propuestas nacionales, se ha tomado en cuenta particularmente los principios rectores del PLANIG y los lineamientos políticos del sector Trabajo. Las oportunidades, accesos, no discriminación, respeto e igualdad de condiciones en los derechos laborales, retribuciones salariales, entre otras cosas, fueron recogidas en propuesta que aquí se está presentando. Por otro lado, la experiencia internacional analizada en el capítulo 2, principalmente en los países de Uruguay, Colombia y el País Vasco (España), han permitido constatar los puntos en común en cuanto a la necesidad de implementar políticas de equidad de género en la empresa. De estas experiencias se han recogido los procedimientos de implementación, evaluación y certificación,

a partir de la elaboración de una matriz comparativa (ver Apéndice G). Además, se han recogido las sugerencias del PNUD y la necesidad de adaptar estas experiencias a un contexto nacional que tiene sus propias particularidades.

Nutridos de la data empírica, de los lineamientos políticos y la experiencia internacional, se han construido indicadores, así como se elaboraron herramientas pensando en un proceso de evaluación que constará de tres partes: el compromiso con la equidad de género, la implementación misma del SIGIG y la evaluación de este sistema. En este caso, se ha tomado como modelo el sistema de gestión de género colombiano y las recomendaciones del PNUD, porque permiten simplificar el procedimiento en tres niveles que cumplen todos los requerimientos que se aprecian en los casos uruguayo y vasco (con cuatro y cinco niveles, respectivamente), sin dejar de ser riguroso ni tampoco omitir alguno de sus componentes fundamentales. La metodología podrá apreciarse y ser utilizada en una matriz del SIGIG (ver Apéndice B) que servirá como documento de evaluación para las empresas que quieran certificarse.

En lo que sigue, se hará una descripción de la propuesta del SIGIG y cada uno de sus componentes fundamentales y metodológicos. Se darán detalles de los procedimientos que se van a utilizar para poder desarrollar este sistema de acreditación.

4.2 Principios Rectores del SIGIG

Las empresas que participen del proceso de certificación deberán reconocer los siguientes principios rectores:

- **Trabajo decente:** Es el trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para que se manifiesten sus preocupaciones, se organicen y

participen en la toma de decisiones que afecta sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

- ***Igualdad de oportunidades:*** Se reconoce que todos los seres humanos tienen las mismas capacidades para desarrollarse exitosamente en cualquier ámbito laboral con la debida preparación. No obstante, las condiciones históricas han dado series desventajas y estereotipos negativos a las mujeres para poder desarrollarse en algunos ámbitos que se consideran exclusivamente masculinos. Por ello, es preciso crear un conjunto de mecanismos para igualar esta situación, considerando que al principio habrá algunas dificultades en el proceso.

- ***Equidad de género para la mejor productividad:*** La equidad es el trato diferenciado de las personas de acuerdo a sus condiciones naturales o sociales, pero que de ninguna manera implican la desvalorización de alguno de los géneros. La administración correcta de las diferencias en las organizaciones humanas se convierten en complementarias y tienden a mejorar la organización y productividad.

- ***Transversalización de género:*** No existe política pública o gestión administrativa neutra que no tenga implicancias en el trato de género. Por ello, se vuelve imperativo prever sus efectos en todas las decisiones con la finalidad de no agravar la desigualdad de género, y más bien planificarla para un desarrollo armónico entre varones y mujeres.

- ***Desarrollo de género:*** La condición de género de ninguna manera puede ser un impedimento, tara o privilegio para obtener un puesto de trabajo y desarrollarse profesionalmente. Las personas deben desempeñarse laboralmente sin temor a expresar su condición de género, y más bien el trabajo debe contribuir a su éxito personal y profesional.

4.3 Objetivos del SIGIG

En base a los principios descritos, se debe asumir los siguientes objetivos:

- Lograr la equidad e igualdad entre varones y mujeres para acceder a puestos de trabajo decentes, donde cualquier de ellos puedan desempeñarse laboralmente sin temor a expresar su género.
- Alcanzar la complementariedad eficiente de las virtudes de los géneros masculino y femenino para mejorar la organización y aumentar productividad laboral.
- Brindar oportunidades laborales donde tradicionalmente las mujeres han sido excluidas por estereotipos negativos y sexistas.
- Difundir y propagar la igualdad de género como beneficiosa para la mejor organización laboral.

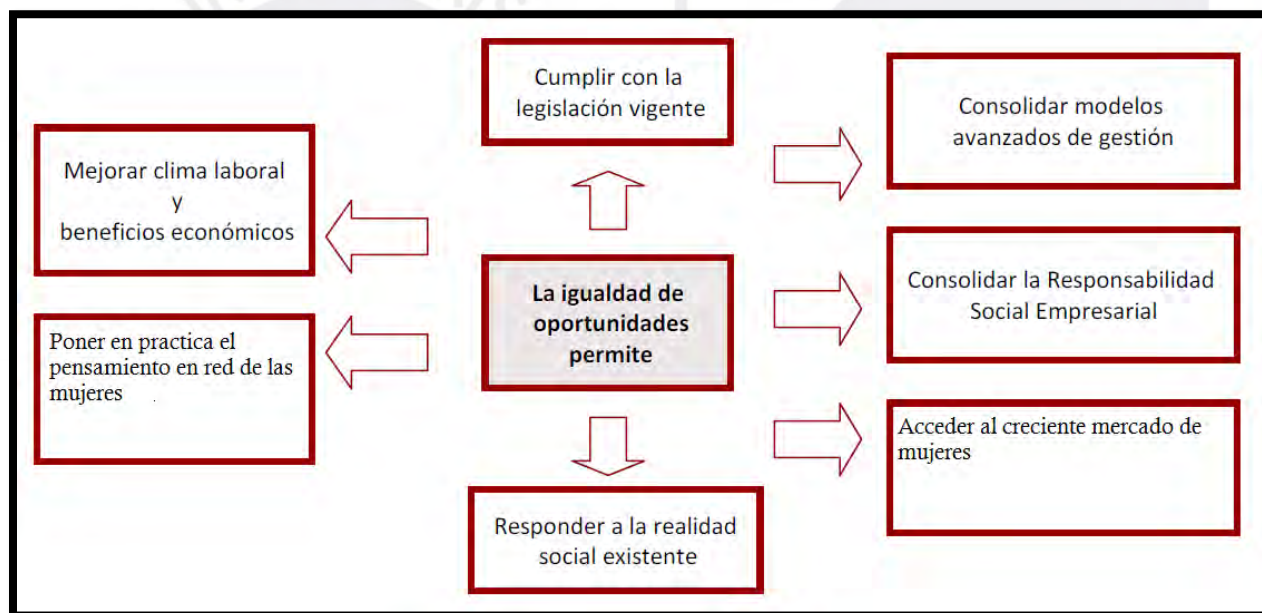


Figura 3. Beneficios de la igualdad de género. Tomado de “Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas”, por Izaite (2013).

4.4 Proceso de Implementación

La empresa interesada en obtener la certificación recibirá una cartilla por parte de la empresa certiadora con los principios y objetivos del programa de certificación. También recibirá una matriz (ver Apéndice B) que contiene los plazos e indicadores que la empresa empezará a ejecutar, así como las evidencias a documentar. Cabe precisar que si la empresa ya desarrolló actividades donde se señalan los indicadores de la matriz, estas se considerarán como fuentes de evidencias solo si esas actividades no tienen más de un año desde que fueron realizadas.

El proceso de acreditación se ha dividido en tres niveles que se alcanzarán progresivamente se apruebe con los requerimientos. A cada nivel le corresponde un tipo de auditoría en particular, como lo muestra la siguiente figura:

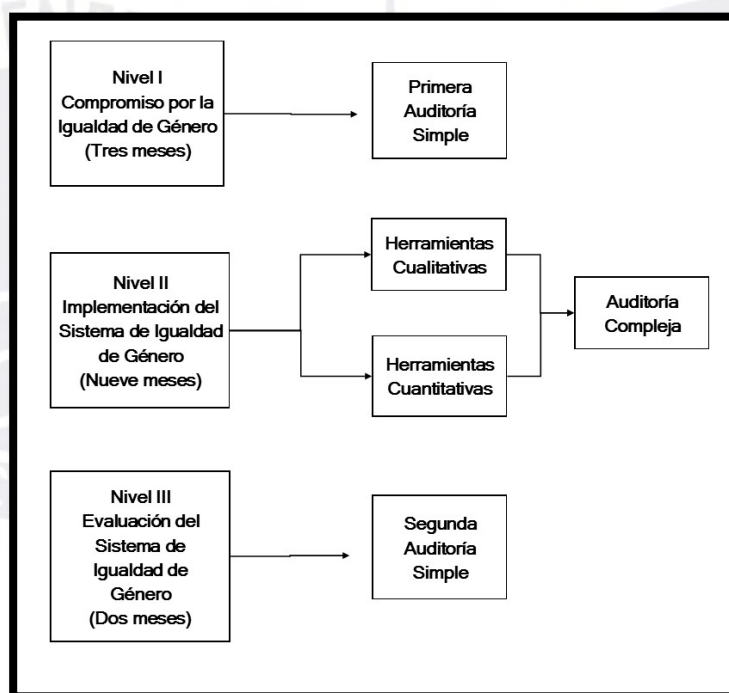


Figura 4. Metodología de recolección de datos (por nivel).

El puntaje requerido y necesario para obtener la certificación es de 126, con el cumplimiento de los 42 indicadores (ver Apéndice B). El objetivo del SIGIG no es crear nuevas

metas para las empresas, sino que se mantengan en el cumplimiento de las mismas. En caso la empresa certificada quiera ampliar sus procesos de gestión, puede iniciar otros procesos de sistema de gestión distintos a los de género. Asimismo, no se ha considerado el proceso de mejorar continua, puesto que la matriz elaborada busca alcanzar las tres certificaciones que implicarán, a la empresa aspirante, un arduo trabajo para obtener la certificación y su mantenimiento, posteriormente. Hacer un cambio continuo de la matriz del SIGIG, en realidad, trasciende el trabajo de la presente investigación, cuyo principal sustento es presentarla y defenderla tal como está (lo que no niega su mejora o adaptación futura).

El proceso de acreditación dura en total un año y dos meses. Las empresas certificadas podrán ser auditadas inopinadamente para poder velar por el correcto funcionamiento de sus políticas laborales, después de haber finalizado el proceso.

La encargada de realizar el proceso de acreditación será una empresa certificadora, quien también se encargará de realizar auditorías poscertificación para determinar el cumplimiento y mantenimiento del cumplimiento de los indicadores de la matriz del SIGIG. Tanto la acreditación como la auditoría son funciones de la empresa certificadora. La certificación solo se dará una vez, si es que se mantienen los estándares por cada auditoría. Así se asegurará que las empresas certificadas trabajen constantemente para mantener el cumplimiento de los altos estándares del SIGIG y cuiden su renombre. De lo contrario perderán sus tres certificaciones y deberán iniciar desde cero. Este procedimiento reemplaza a la renovación de certificaciones, que exigen a las empresas retomar los procesos desde el principio, repetir procedimientos y descuidar el mantenimiento del renombre del SIGIG.

4.5 Desarrollo de Herramientas

Las herramientas metodológicas para comprobar el cumplimiento de los indicadores se han considerado de acuerdo a cada uno de los tres niveles propuestos:

- **Nivel I. Compromiso por la equidad de género:** Se realizará la primera auditoria simple caracterizada por la revisión documental. Este nivel comprende la etapa de diagnóstico de las desigualdades de género, y el planeamiento y compromiso del SIGIG. Aquí se encuentran los requerimientos básicos que incluyen la incorporación de valores, lineamientos, procedimientos e indicadores en los planes operativos anuales de las empresas. Además, se debe realizar un diagnóstico interno previo e identificación de áreas estratégicas de trabajo.

En la primera semana de esta etapa se conformará, mediante acta, un Comité de Igualdad de Género (CIG) en el cual se incluye un representante de la alta gerencia, dos representantes de los trabajadores y uno del personal de Recursos Humanos (tratando de que el número de mujeres sea como mínimo de dos). El CIG será el organismo responsable de dirigir el proceso de acreditación. Para este fin, establecerá la política, objetivos, metas, cronogramas de actividades y un plan de trabajo con el objetivo de implementar el SIGIG a partir de los aspectos mencionados en los indicadores del nivel II. El tiempo aproximado para conseguir la certificación de esta primera etapa es de tres meses.

- **Nivel II. Implementación de la igualdad de género:** Se realizará la auditoria compleja caracterizada por la combinación de la investigación documental y las herramientas cualitativas y cuantitativas. Este nivel comprende la etapa de la implementación de las acciones específicas para alcanzar la igualdad de género del SIGIG. Aquí encontramos ocho dimensiones que incluyen acciones, programas, promociones y la ejecución de planes operativos y estrategias diseñadas.

Las herramientas a utilizar serán las siguientes:

- En la investigación documental se revisarán los anuncios, planillas, registro de capacitaciones, programas de capacitación, monitoreo de quejas, entre otros.
- En la investigación cualitativa se realizará un reporte etnográfico para conocer personalmente el contexto de la empresa, sus procesos de producción, el trato entre los trabajadores de diferentes géneros y su grado de satisfacción en la empresa. Este acercamiento directo permitirá entender el conjunto de signos grupales y sus interpretaciones, así como identificar las áreas vulnerables donde haya mayores desigualdades. Con la información por el etnógrafo se diseñarán las siguientes herramientas:
 - Las entrevistas semiabiertas, para la cual será preciso contar con una guía de preguntas. Estas entrevistas se realizarán a las personas que ocupen algún puesto jerárquico o aquellos trabajadores y trabajadoras que posean un liderazgo natural, así como mayor tiempo en la empresa.
 - La asociación de palabras, una técnica proveniente de la investigación de mercados, la cual consiste en pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a palabras como mujer, hombre, trabajo, empresa, etc.
 - A nivel cuantitativo se realizarán encuestas a todo el personal de la empresa, en caso la cantidad no sobrepase los doscientos empleados. De ser mayor, se establecerá una muestra representativa que permitirá una mayor rigurosidad científica. La encuesta que se aplicará será de tipo probabilístico y su muestra aleatoria estratificada, también conocida como muestra aleatoria proporcional, porque permite que los sujetos que participan sean agrupados de acuerdo a ciertos criterios de selección. Los criterios para este caso serán: mayor tiempo de trabajo y empleados(as) con liderazgo natural y pertenencia en cada una

de las áreas de la empresa. En lo posible, el porcentaje de mujeres en la muestra debe ser mayor al 75%.

El tiempo aproximado para conseguir la certificación de esta primera etapa es de nueve meses.

- **Nivel III. Evaluación del SIGIG:** Se realizará la segunda y última auditoria simple, como evaluación final. Este nivel comprueba los resultados de las acciones, la ejecución de las auditorías internas y la difusión del proceso de igualdad. Así mismo se expondrán y discutirán los resultados del anterior nivel en el CIG de la empresa; con esto se busca la retroalimentación del proceso para la efectiva igualdad de género. El tiempo aproximado para conseguir la certificación de esta última etapa es de dos meses.

Cuando una empresa logra cumplir con los indicadores de cada nivel del SIGIG propuesto, obtendrá un certificado. Por ello, durante todo el proceso, serán tres los certificados podrán obtener en el plazo de un año y dos meses. Se precisa que una vez que la empresa haya obtenido la acreditación, adquiere la responsabilidad de mantener los altos estándares por los cuales obtuvo el sello de “Empresa Responsanble bajo un Enfoque de Igualdad de Género”. A fin de mantener los estándares de calidad en las relaciones laborales, se ha considerado conveniente establecer que las empresas, después de obtener sus tres certificados, puedan ser auditadas inopinadamente como máximo una vez al año.

La certificación del SIGIG tiene validez permanente y solo puede perderse por dos motivos: faltas graves o de no pasar una prueba de auditoría. Así, aquellas empresas que realicen una falta contra los principios del SIGIG, se les retirará automáticamente la certificación. De igual manera, si la empresa postulante no pueda continuar con el segundo o tercer nivel de certificación, después de un año se invalidará automáticamente la anterior certificación otorgada,

por lo que tendrá que reiniciar desde el principio el proceso. Como se ve, el sello de garantía del sistema no tiene un tiempo de vigencia establecido. De lo que se trata es que se cumpla con las tres certificaciones establecidas y se mantengan, en estricta evaluación, con los indicadores establecidos año tras año.

El SIGIG debe ser promocionado en todo el territorio nacional, obteniendo un importante reconocimiento social, que se extenderá a todas las empresas certificadas. El Estado puede dar alicientes como reconocimientos públicos, créditos, facilidades tributarias, proyectos públicos de inversión, entre otras cosas.

4.6 Construcción de Indicadores

El procedimiento que se ha elegido para medir el desempeño de las empresas a favor de la igualdad de género está inspirado, principalmente, en las recomendaciones del PNUD para realizar manuales de sistemas igualdad de género, y complementados con las experiencias internacionales de los tres países que se han descrito en este trabajo (Colombia, Uruguay y País Vasco). La construcción de indicadores, particularmente, se nutre de estas guías, pero surgen de la recolección de información obtenida en el trabajo de campo, de la observación-participante, las entrevistas y el análisis visual. Por ello, se puede decir que la propuesta aquí presentada toma en cuenta la situación problemática de la desigualdad de género en espacios laborales peruanos. Más allá de ser una mera adaptación, se convierte en una propuesta construida en torno a los problemas que aquejan el clima laboral de las empresas del territorio nacional, sin dejar de lado los rigurosos y genéricos criterios que se han utilizado en los sistemas de igualdad de género internacionales.

En el nivel I, “compromiso por la equidad de género”, se ha elaborado como el primer paso que dará la empresa para asumir el problema de género como un tema de interés y prioridad

para sus políticas laborales. Es necesario porque aquí se asumen los compromisos y principios que tendrá la empresa, cómo lo abordará institucionalmente, qué diagnóstico tiene sobre su propia situación y qué plan de acción puede elaborar para suprimir esta problemática. Este nivel se ha replicado en todas las experiencias revisadas y sigue ese mismo patrón (el caso vasco tiene dos niveles separados de preparación y diagnóstico que aquí se están unificando).

El nivel II, “implementación del SIGIG”, tiene 8 dimensiones y 34 indicadores. Es el más extenso de los niveles, porque así se trabaja de lleno toda la implementación y puesta en práctica del sistema. En recomendación del PNUD, se trata de aplicar el plan operativo en cada una de las dimensiones que sugiere (y las que se adoptan para este procedimiento). Esto se logra, en primer lugar, desde el reclutamiento y selección del personal. De hecho, los indicadores se han obtenido de la experiencia de campo, cuando se exige que haya igualdad de evaluación y de vacantes de trabajo sin distinción de género. De la misma manera en la promoción y desarrollo personal, que impulsa al incentivo de los trabajadores por igual, tal como ellos mismos reclaman. El tema de las capacitaciones tiene un componente educativo importante y necesario para concientizar los problemas de género, algo de lo que carecen las empresas peruanas. La remuneración y salario por igual, en cambio, es una exigencia universal que siempre se ha reclamado, con justa razón. El tema de la conciliación de la vida familiar y la salud es muy delicado, puesto que los trabajadores esperan que las empresas puedan ser más flexibles con los permisos y licencias para atender necesidades imprevistas. En el caso peruano, este es un problema que afecta particularmente a las mujeres, como se pudo apreciar en el trabajo de campo y en las entrevistas. Pero si hay un tema delicado en el Perú, es el del hostigamiento sexual y la violencia de género. Como se ha observado en el trabajo de campo, esto se ha dado de una manera indirecta, pero visible en torno a las bromas de corte sexual y las insinuaciones que faltan a las reglas éticas laborales (por

ejemplo, en el colegio, los profesores con las alumnas). Por ello, se busca crear los procedimientos adecuados no solo de denuncias, sino también de concientización sobre esta problemática. Por otro lado, la relación entre ambiente laboral y salud es importante porque permite conectar el cuidado personal con el compromiso social, con respecto a sus pares. Y, por último, la experiencia internacional (Colombia, por ejemplo, y en recomendación del PNUD) nos dice mucho de la importancia de adoptar estrategias de imagen y comunicación para hacer llegar el mensaje de la necesidad de fomentar la igualdad de género entre los trabajadores.

El nivel III, “evaluación del sistema de equidad de género”, es un punto coincidente en todo tipo de manual de sistema de género. Consiste en la necesidad de evaluar cómo ha funcionado la aplicación de todo el procedimiento, qué certificación se ha obtenido y cómo se puede reevaluar (mediante auditorías), para saber si las empresas siguen cumpliendo los compromisos que han asumido en torno a la equidad de género.

Una vez establecidos los criterios para saber cómo se han construido el procedimiento y los indicadores, se pasará a detallarlos, según cada nivel del proceso:

- Nivel I. Compromiso por la equidad de género

1. Filosofía de Igualdad de Género (IG), plasmado en la misión y visión de la empresa.
2. Creación de un Comité de Igualdad de Género (CIG), compuesto en más de la mitad de los integrantes por mujeres y previamente capacitado en los lineamientos del trabajo decente
3. Diagnóstico interno de IG que identifique las áreas estratégicas y vulnerables de la empresa.
4. Diseño del “Plan estratégico de igualdad de género”.

- Nivel II. Implementación del SIGIG

Reclutamiento y selección

5. Anuncios de vacantes con un lenguaje neutro que evite el sexismo.
6. Elaboración de un procedimiento, formalizado y documentado, que describa el método de reclutamiento y selección de personal de manera inclusiva.
7. Los/las trabajadores y trabajadoras han sido evaluados/as de la misma manera, sin sesgos de género, y con criterios definidos que aseguren la aplicación de exámenes técnicos y/o de conocimientos o capacidades.
8. Establecimiento de un porcentaje de cuotas para mujeres en ocupaciones predominantemente masculinas, y viceversa.

Promoción y desarrollo profesional

9. Indicador de equidad en la proporción de género en los puestos de trabajo.
10. Elaboración de procedimientos formales y documentados para la promoción del personal que especifique los criterios o pautas equitativas, de forma clara, objetiva, transparente y libre de discriminación.
11. Se cuenta con mecanismos para que hombres y mujeres tengan acceso a la información sobre oportunidades de desarrollo profesional en la organización; además, se establece una comunicación permanente al personal sobre los criterios de promoción y ascenso.
12. Se fomentan las promociones horizontales –de igual jerarquía, pero en áreas diferentes– que brindan oportunidades para desarrollar nuevas destrezas y redes.

Capacitación

13. Establecimiento de capacitaciones abiertas para el personal, las cuales serán ampliamente difundidas entre los y las interesadas.

14. Se realizan capacitaciones regulares, talleres en género, prevención del acoso sexual y laboral, y contra la violencia familiar, entre otros.
15. Se fomenta el acceso de las trabajadoras a capacitaciones y programas de formación necesarios para mejorar la calidad de sus empleos.
16. Se apoya a las trabajadoras para que puedan culminar con formación profesional extralaboral.

Remuneración y salario

17. Indicador de equidad de remuneración salarial.
18. Asegurarse que, en condiciones de trabajo de igual valor, mujeres y hombres reciban un salario igual y las mismas prestaciones sociales.
19. Se introduce incentivos a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género, y contribuir al desarrollo de trabajadores y trabajadoras.

Conciliación de la vida familiar y social

20. Mecanismo formalizado que dé la oportunidad al personal para expresar sus necesidades particulares, con relación al tiempo y a las actividades, a fin de atenderlas dentro de los límites razonables.
21. Acuerdos relacionados con horarios flexibles, por ejemplo: jornadas o semanas reducidas, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, media jornada, tele-trabajo, etc., para que hombres y mujeres puedan conciliar mejor su trabajo con las responsabilidades de la vida personal y familiar.
22. Instalación de apoyos de servicios de cuidado para trabajadores y trabajadoras incluyendo, por ejemplo, servicios de guardería directos o subvencionados.

23. Número de licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación, inspirados en la Recomendación 191 de la OIT, en las leyes peruanas, entre otras.
24. Promoción de campañas para evitar las discriminaciones entre trabajadoras y trabajadores por responsabilidades familiares.
25. Cursos de capacitación con módulos de educación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.

Hostigamiento sexual y violencia de género

26. Registro de casos de hostigamiento detectados que fueron sancionados o que están en seguimiento.
27. Protocolo documentado de denuncia sobre acoso sexual y laboral al interior de la empresa. Además, esta información debe ser comunicada y conocida por todo el personal.
28. Establecer un programa de sensibilización que desaliente el acoso y la violencia sexual, utilizando ayudas visuales, folletos y volantes informativos.
29. Identificar y dar a conocer al personal sobre organizaciones de asistencia externas, instancias nacionales o estatales, públicas o privadas que estén encargadas de combatir la violencia o que proporcionen apoyos y servicios especializados para la atención de personas que vivan situaciones de violencia.

Ambiente laboral y salud

30. Realización de campañas para la prevención y detección temprana de enfermedades o padecimientos específicos de los sexos: cáncer de mama, cáncer de cuello uterino,

otros cánceres del sistema reproductivo para las mujeres; enfermedades urológicas y genitales masculinas, como cáncer de próstata o testículo, para los hombres.

31. Establecer programas de información sobre salud sexual y reproductiva, enfermedades de transmisión sexual en las que se especifiquen los comportamientos de alto riesgo, VIH/SIDA, uso de sustancias intravenosas y el comportamiento sexual no protegido.
32. Fomentar programas de integración social, de orden recreativo, para el personal y sus familias.
33. Readecuar la infraestructura y los espacios laborales para las necesidades de hombres y mujeres, así como personas con necesidades especiales.
34. Promover un ambiente de respeto interpersonal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.

Igualdad en la imagen y la comunicación

35. Incorporar en la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales.
36. Difundir de manera interna y externa el que la empresa aspire o cuente con una Certificación en Gestión de Equidad de Género.
37. Uso de términos genéricos o colectivos que puedan sustituir las palabras que indiquen un sexo particular.
38. Buscar la forma femenina o masculina correspondiente.

- Nivel III. Evaluación del Sistema de Gestión de Equidad de Género

39. Se realiza auditoría interna de las estrategias de fomento de equidad de género.

40. Se solicita auditoría externa del Sistema de Gestión de Equidad de Género.

41. Se obtiene certificación del Sistema de Gestión de Equidad de Género.

42. Se difunde la certificación obtenida, externa e internamente.

4.7 Fuentes de Evidencia

Por cada nivel del proceso, se han establecido fuentes de evidencia para saber si se vienen desarrollando (o no) políticas eficientes a favor de la igualdad de género. A continuación, se presentará en detalle los elementos que se van a evaluar en el SIGIG:



Tabla 7

Fuentes de evidencia en el proceso de acreditación

<i>Compromiso por la igualdad de género</i>	
Nivel I	Página web o algún afiche, físico o virtual, que exprese la filosofía de la empresa, con las siguientes características: inclusiva, sin estereotipos y que fomente el empoderamiento femenino.
	Informe de la primera auditoría simple
	Organigrama donde figure un área de recursos humanos.
	Diagnóstico interno, donde hayan sido identificadas las áreas vulnerables o con mayores dificultades para la igualdad de género.
	Acta de comité para el desarrollo de la igualdad.
<i>Implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de género</i>	
Nivel II	Propagandas o anuncios de trabajo sin estereotipos.
	Documento donde se muestre un diagrama del reclutamiento de los trabajadores. Tiene que resaltarse que no se piden pruebas de tener VIH o de estar embarazada.
	Diagnóstico social.
	Plan estratégico.
	Fotografías, videos, afiches de celebraciones o reuniones de esparcimiento para fomentar el desarrollo de las mujeres.
	Instrumentos de medición laboral idénticos para varones y mujeres.
	Planillas de trabajo.
	Anuncios de desarrollo profesional, tanto para hombres como para mujeres.
	Contratos o convenios con instituciones donde se capaciten por igual varones y mujeres.
	Infraestructura adecuada para realizar las labores de trabajo.
Informe de auditoría compleja	
<i>Evaluación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género</i>	
Nivel III	Documentación y/o certificados de auditorías internas y externas para la calidad e igualdad de género.
	Difusión de los resultados de las certificaciones.
	Informe de la segunda auditoría simple

4.8 Resumen

En este capítulo, en base a la recolección de información en dos empresas peruanas, y sumado a las experiencias internacionales y los lineamientos políticos nacionales, se ha podido elaborar un sistema de certificación sobre igualdad de género. Para poder hacerlo, primero se ha descrito y analizado los casos pilotos. A partir de la etnografía (observación en el lugar y descripción densa) y las entrevistas a profundidad en las empresas Saga Falabella y Cibert Uni, se pudo recoger la opinión de los trabajadores, así como entender el tipo de convivencia que tienen, cómo se generan diferencias de género y qué hace la empresa para atenuarlas o ampliarlas. Los lineamientos políticos nacionales y la experiencia de los sistemas de certificación internacional han permitido completar y nutrir la perspectiva que aquí se utiliza para poder elaborar el SIGIG. Como sustento de este sistema, se han trazado cinco principios rectores: trabajo decente, igualdad de oportunidades, equidad de género, transversalización de género y desarrollo de género. Y se ha propuesto tres niveles en su proceso de aplicación: nivel 1, compromiso con la igualdad de género; nivel 2, implementación del sistema de igualdad de género; nivel 3, evaluación del sistema de igualdad de género. También se dio detalles de las herramientas que se van a utilizar para recoger información por cada nivel, y se describió los indicadores que constituyen cada uno de los niveles del SIGIG. Finalmente, se señaló las fuentes de evidencia que pueden recoger los evaluadores; debe señalarse que como apoyo se tiene un documento de evaluación, por nivel, de todo el proceso (ver Apéndice B). Una vez finalizada la aplicación, si la empresa ha pasado exitosamente la prueba, queda certificada como una entidad que promueve la igualdad de género. El proceso de evaluación se tiene que volver a realizar cada cierto tiempo para garantizar que el cumplimiento y compromiso de las empresas continúa.

Capítulo 5: Conclusiones y Contribuciones

Esta investigación de carácter exploratorio y con un fin propositivo ha buscado elaborar la metodología de un sistema de certificación sobre igualdad de género en empresas públicas, así como dar detalle de sus procedimientos. En base a los resultados expuestos, en este último capítulo se pasará a reflexionar sobre la importancia de la investigación y la propuesta que se ha realizado. Sobre esta última, también surgen preguntas sobre cuáles son sus limitaciones con respecto a las PYMES peruanas, qué es lo que permite pensar un proceso de certificación como el SIGIG y cuál es la importancia del análisis transversal de los casos. Finalmente se reflexionará sobre las contribuciones, tanto teóricas como prácticas, que se pueden realizar en el ámbito académico y en la sociedad peruana con esta tesis.

5.1 Importancia de Esta Investigación

El Perú es un país marcado por profundas desigualdades sociales, entre ellas se expresa hondamente las brechas de género. Se ha caracterizado por ser una sociedad tradicionalmente machista, que ha relegado el papel que cumple la mujer en diversos ámbitos de la sociedad. Por ello, en el mundo laboral, también se han reproducido las desigualdades de género, incluso en aquellos espacios u organizaciones que se les puede considerar “modernos”.

En el Estado, tanto el Viceministerio de la Mujer como el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, se han encargado de desarrollar políticas públicas para intentar cerrar estas brechas, pero sus esfuerzos se han visto limitados a las esferas gubernamentales. Para la sociedad civil y para las empresas privadas solo se han elaborado políticas de promoción y fomento. Esto contrasta con las experiencias de los países vecinos, donde el Estado juega un rol importante no solo para promover, sino también para prescribir y velar por el cumplimiento de políticas de inclusión e igualdad de género.

Ante esta problemática, se hace necesario tomar iniciativas, desde la sociedad civil y el sector privado, a fin de presentar propuestas sobre cómo se podría alentar a la igualdad de género en el campo laboral. El tipo de investigación que hemos realizado representa un esfuerzo por construir mecanismos que no solo permitan certificar la responsabilidad y el compromiso social de las empresas, sino que esperamos que sean un aliciente para mejorar su productividad, las relaciones y el clima laboral. Sin embargo, es necesario el papel del Estado para promover incentivos, a fin de que se puedan generalizar este tipo de propuestas.

5.2. Utilidad del SIGIG para las Empresas y para la Sociedad

La identificación de la necesidad y ausencia de una metodología para la igualdad de género en el ámbito laboral muestra lo pertinente que es diseñar un SIGIG, que pueda ser útil para el Estado o para aquellas empresa especializadas que quieran certificar las relaciones y las políticas de género que se llevan en sus entornos. Así mismo, también será útil para aquellas empresas que voluntariamente, sin que haya un organismo certificador, quieren poner en practica el enfoque de género. Así, mejorarán su organización interna, asumirán un compromiso social y reforzarán su imagen pública.

Se había dicho que la igualdad de género en el ámbito laboral no se reduce solo a un movimiento cívico sobre conciencia de derechos o a una obligación prescrita por el Estado. Representan, en realidad, un importante mecanismo para reducir la exclusión social y la pobreza. A la postre, esto traerá un círculo virtuoso de beneficios económicos, tanto para la sociedad como para las empresas, porque volverían sostenibles proyectos e inversiones económicas en un país adecuadamente fortalecido y con los ingresos suficientes como para ser una sociedad de consumo y producción.

Las teorías administrativas modernas, que reconocen el factor humano como un elemento central en su organización, señalan que las empresas se deben adecuar a su contexto y obtener ventajas de su adaptabilidad. ¿Cuál es el contexto nacional peruano? Uno bastante preocupante, donde existe violencia contra las mujeres que sufren por su condición dependiente frente a los hombres. Por ello, el empoderamiento femenino que podrían fomentar las empresas sería una importante contribución a la sociedad.

Así mismo, el nuevo paradigma de la responsabilidad empresarial asegura que la sociedad y las comunidades aledañas a la empresa son sus aliados estratégicos. Por ello, aquellas entidades que no estén incorporando a las mujeres en sus políticas laborales, estarían dejando de lado importantes actores que podrían contribuir con la construcción de su imagen pública. En la actualidad, las empresas modernas necesitan estar comprometidas con su entorno (ver Figura 5).

Por último, los estudios de género han desmontado los estereotipos que se han construido acerca de los roles naturalizados que tenían tanto hombres como mujeres. Se concibe que, en la sociedad moderna, cualquiera de los dos géneros pueden encargarse de las mismas funciones, siempre y cuando se les den las mismas condiciones y oportunidades.

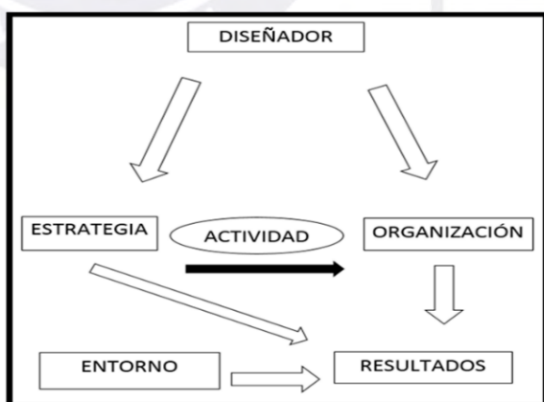


Figura 5. Diseño de la empresa moderna. Tomado de “La empresa moderna.

Organización, estrategia y resultados”, por Roberts (2006).

5.3 El Problema de la Igualdad de Género en las PYMES

Esta propuesta de SIGIG ha sido hecha para empresas grandes o medianas con determinadas características en sus estructuras organizacionales. Por ello, no hemos podido incluir a las PYMES en la propuesta de proceso de certificación de igualdad de género. Esto se debe a dos razones principales:

- Las PYMES tienen como objetivo principal su sobrevivencia en el mercado, lo que les resta fuerza para dedicarse a implementar un sistema de igualdad de género, que evidentemente les resultaría oneroso.
- La falta de áreas especializadas en la PYMES no permite cumplir con los indicadores que demandan identificar áreas estratégicas vulnerables y un área de Recursos Humanos que se encargue de dirigir el proceso de la empresa.

Esta metodología podría servir como antecedentes para futuros proyectos que busquen implementar un sistema de igualdad de género en las PYMES del mercado nacional. Sin embargo, tendría que tomar en cuenta otras variantes como cuál sería el aliciente para que las PYMES inviertan esfuerzos en la certificación, cómo podría regular el Estado el proceso o cómo podría alentarlos, qué papel juegan no solo la cultura empresarial, sino también la propia mentalidad y valores de quienes dirigen estas empresas, etc. El estudio de las PYMES abre un campo interesante de análisis de las relaciones de género en cientos de miles de familias peruanas que escapan de esta perspectiva y del esfuerzo que se planteó esta investigación.

5.4 Contribuciones Teóricas y Prácticas

- *Contribuciones teóricas:* La presente investigación y propuesta metodológica ha ido de la mano con el esfuerzo teórico emprendido por el movimiento feminista de demostrar que tanto hombres como mujeres tienen iguales capacidades para desarrollarse laboralmente. Solo se

espera que tengan igualdad de condiciones y oportunidades. Siendo el movimiento por la igualdad de género, en el país, un fenómeno social relativamente reciente, se ha hecho necesario fundamentar por qué se deben establecer este tipo de políticas desde el Estado y por qué deben ser promovidas por la sociedad civil y el sector privado. Así encontramos postulados como los de Michael Sandel (2012), quien afirma que al continuar las desventajas y postergaciones contra las mujeres, es necesario aplicar la justicia de la acción afirmativa con la finalidad alcanzar un reivindicativo equilibrio social. Y eso lo que intentamos difundir también.

Tomando como suyos los postulados de la teoría administrativa y la responsabilidad social empresarial, esta investigación ha intentado demostrar que la aplicación de un SIGIG no entra en contradicción entre los objetivos lucrativos de una empresa y el papel que cumple en sociedad. Y es que las empresas, consideradas como cuerpos orgánicos y adaptativos a su entorno social, no pueden ser indiferentes a las problemáticas sociales.

Creemos que una contribución teórica importante de esta tesis servirá como base para futuras investigaciones, no necesariamente con fines prácticos, que intenten analizar cómo se desenvuelven las relaciones de género en los ámbitos laborales. Con la aplicación del SIGIG, sin duda los contextos de investigación, y las relaciones laborales mismas, cambiarían.

- Contribuciones prácticas: Este trabajo puede servir a las empresas dedicadas a elaborar procesos de certificación, así como también al Estado peruano para que ponga en práctica una metodología evaluativa sobre la igualdad de género en el ámbito laboral. En caso de no considerar pertinente la totalidad del estudio, puede servir como base para quienes quieran diseñar una metodología de acreditación que consideren más adecuada para sus fines.

El objetivo de esta tesis ha sido alentar a las empresas para que puedan poner en práctica este tipo de propuestas, porque se les presenta una ocasión inmejorable, tanto para demostrar el

compromiso que tienen con la sociedad, lo que recaerá también en beneficio de su propia imagen pública, como para maximizar la organización del trabajo y crear mejores condiciones laborales que permitan mejorar la productividad. El fin lucrativo y el fin social no son excluyentes, ambos pueden redundar en beneficio mutuo, un círculo virtuoso de compromisos y satisfacciones.

Por último, esta investigación ha demostrado que el debate sobre la desigualdad de género, y sobre cualquier tipo de exclusión y discriminación social en general, puede ser llevado a cabo, asumido y afrontado desde cualquier ámbito de la sociedad. Esto incluye a las empresas, a pesar de los prejuicios que recae sobre sus intereses. Y esto demuestra que para acabar con la terca pervivencia de la desigualdad es necesario poner las manos en conjunto, entre los diversos sectores de la sociedad, a fin de contribuir con el bienestar de todos los ciudadanos. El papel que el Estado cumple como organizador motriz de la sociedad no ha sido olvidado. Sin embargo, en este trabajo hay una respuesta ante su ausencia, así como un reclamo y el ofrecimiento de unir fuerzas en conjunto por el desarrollo del país.

Referencias

- Abramo, L. (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Ciudad:Santiago Editorial, Oficina Internacional del Trabajo.
- Almeyda, M.; Ipanaqué, W; Paredes, M.; Pongo, P. (2016). *Determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana* (Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).
- Banco Interamericano del Desarrollo (2009). *Nuevo siglo, viejas disparidades: Brecha salarial por género y etnicidad en América Latina*. Ciudad:Lisboa BID. Recuperado de http://www.miguelcarbonell.com/artman/uploads/1/nuevo_siglo_viejas_disparidades.pdf
- Barbera, E. y Benlloch, I. (2004). *Psicología y género*. Madrid: Pearson.
- Beckhard, R. y Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Brown, J.A.C. (1970). *La psicología social en la industria*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Butler, J. (2007). *El género en disputa*. Barcelona: Paidós.
- Canessa, G. y García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima: Perú 2012.
- CEPAL, OACDH, División para el Adelanto de la Mujer (2005). *Compilación de observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer sobre países de América Latina y el Caribe 1982-2005*. Lima.

- Chiavaneto, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: Mc Grawhill.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Madrid: CCE. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366>.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial MC Graw Hill.
- Encuentros (2014). “Entrevista a Beatriz Preciado, filósofa”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7vXIHhWgtrA>.
- Equipares (2015). *Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género*. Bogotá: Ministerio de Trabajo de la República de Colombia, PNUD. Recuperado de <http://equipares.org/wp-content/uploads/2015/08/Diagramacion-manual-equipares-1.pdf>.
- Esteban, M. (2013). *Antropología del cuerpo*. Barcelona: Ediciones Bellatera.
- Fischer, H. (2001). *El primer sexo*. Madrid: Punto de Lectura.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: Pearson.
- Fraser, N. (2015). *Fortunas del feminismo*. Quito: Traficantes de Sueños.
- Fuller, N. (2001). *Masculinidades. Cambios y permanencias: varones de Cuzco, Iquitos y Lima*. Lima: PUCP.
- García, L. (2013). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Málaga: Editorial Editex.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

- Habermas, J. (1993). *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Taurus.
- Harguindéguy, J. B. (2015). *Análisis de políticas públicas*. Madrid: Tecnos.
- Heredia, E. B. y Martínez, I. (2004) *Psicología y género*. Madrid: Editorial Pearson.
- Hernández, F., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Grawhill.
- Hite, S. (2001). *Mujeres sobre mujeres*. Madrid: Punto de Lectura.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: Brechas de género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. Lima: INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf.
- Izaite (2013). *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresa*. Bilbao: Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.izaite.net/pdf/Guia%20para%20la%20incorporacion%20de%20la%20perspectiva%20de%20genero%20en%20las%20empresas.pdf>.
- Klein, I (1985). *El carácter femenino*. Buenos Aires: Paidós.
- Kogan, L. (Ed.). (2013). *No... Pero sí: Discriminación en empresas de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, B. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGrawhill.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson.

La función de la palabra (2013). “Marco Aurelio Denegri: María Emma Mannarelli sobre la ilegitimidad en Lima, siglo XVII”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-RJ0SNQj8UE>.

McGregor, D. (1960). *Teoría X y Teoría Y*. New York: Mc Grawhill.

Ministerio de Desarrollo Social (2013). Modelo de calidad con equidad de género. Montevideo: MIDES, Instituto Nacional de Mujeres. Recuperado de http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/40801/1/dossier_cce_2015_web.pdf.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012). *Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017*. Lima: MIMP. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2014). *Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género*. Lima: MIMP. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Folleto-Conceptos-Fundamentos-en%20TEG_MIMP-DGTEG-DASI.pdf.

Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo (2013). *Políticas nacionales de empleo*. Lima: MTPE. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dochandle?p_uploaded_file_id=36.

Organización de las Naciones Unidas (2013). *Plan estratégico de la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres 2014-2017*. Bruselas: ONU. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/first-regular-session/Spanish/dp2014-4s.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas (1966). *Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales*. Ciudad de México: ONU. Recuperado de <http://www.ohchr.org/>.

Organización Internacional del Trabajo (1999). *Memoria del director general: Trabajo Decente*. San José: OIT. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>.

Ortner, S. (2006). Entonces, es la mujer al hombre lo que la naturaleza a la cultura. *AIBR Revista Antropológica Americana* 1 (1), 12-21.

Pinker, S. (2012). *La tabla rasa*. Barcelona: Paidós.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Negocios que promueven la igualdad: Cómo poner en práctica Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Igualdad de Género*. San Salvador: PNUD. Recuperado de http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21570/1/11_negocios_que_promueven_la_igualdad.pdf.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). *Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género*. PNUD. Recuperado de http://www.gemlac.org/attachments/article/315/manual_igualdad_de_genero_en_las_empresas.pdf.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012). *El futuro sostenible que queremos*.

PNUD. Recuperado de

http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/untreport_sp.pdf

Roberts, J. (2006). *La empresa moderna. Organización, estrategia y resultados*. Barcelona:

Editorial Antoni Bosch.

Sandel, M. (2012). *Justicia. ¿Hacemos lo que debemos?* Barcelona: Editorial de Bolsillo.

Stromquist, N. (Ed.). (2006). *La construcción del género en las políticas públicas. Perspectivas comparadas desde América Latina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Valdez, R.M. (2013). *El derecho a la igualdad y la no discriminación de género en la selección de personal en el ámbito laboral del Perú* (Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.

Wolf, W. (1963). *Introducción a la psicología*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

World Economic Forum (2006). *The Global Gender Gap Report 2006*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2006.pdf.

World Economic Forum (2016). *World Gender Gap Report 2016*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf.

Apéndice A

Encuesta sobre la igualdad de género en empresas peruanas

A. DATOS GENERALES

Nombre:	Edad:	Sexo:
Estado civil:	N° hijos:	
¿Cuál es su último nivel de estudios? a) Secundaria b) técnico c) universitario		
Distrito de residencia: _____	¿Actualmente usted continúa estudiando? _____	

B. DATOS LABORALES Y ECONÓMICOS

1. ¿Cuál fue el año en el cuál usted ingreso a trabajar a la empresa?	
2. ¿En qué área trabaja?	3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?
4. ¿Cuál es la modalidad de su contrato? a) Contrato por 1 a más meses (planilla) b) Contrato indefinido (planilla) c) Sin contrato	
5. ¿A cuánto asciende su sueldo actual? a) S/850 b) S/900 a 1300 c) S/1350 a 1700 d) S/1750 a 2200 e) Más de S/2250 d) otros (especificar aproximado)	6. ¿Cuál es el número total de trabajadores en su área? (aproximado) _____ _____ N° aproximado de Mujeres: _____ N° aproximado de Hombres: _____

<p>7. ¿Cuántas horas en total trabaja durante el día laboral?</p> <p>_____</p>	<p>8. ¿Realiza horas extras al día?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>c) Eventualmente</p>	<p>9. En total, ¿cuántas horas extras realiza al mes? (aprox.)</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Cuáles son los beneficios labores con los que cuenta? (puede marcar varias opciones)</p> <p>a) ESSALUD</p> <p>b) CTS</p> <p>c) Vacaciones</p> <p>d) Descanso por maternidad y/o paternidad</p> <p>e) Escolaridad</p> <p>f) Otros</p> <p>(especificar): _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>11. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa?</p> <p>a) Semanal</p> <p>b) Quincenal</p> <p>c) Mensual</p> <p>d) Anual</p> <p>e) No me capacitan</p> <p>11A. ¿Sobre qué tema recibe capacitación?</p> <p>a) Seguridad y salud ocupacional</p> <p>b) Buen trato al cliente</p> <p>c) Referidos a mi área de trabajo</p> <p>d) tecnología</p> <p>e) otros (especificar): _____</p>	
<p>12. Según el área donde trabaja, ¿considera que los sueldos son equitativos entre hombres y mujeres?</p> <p>a) Sí hay diferencias</p> <p>b) No hay diferencias, el sueldo es equitativo</p> <p>c) más o menos</p> <p>d) Ganan más las mujeres</p> <p>e) Ganan más los hombres</p>	<p>13. ¿Existen áreas exclusivas donde sólo trabajan las mujeres? (puede marcar varias)</p> <p>a) Bastantes</p> <p>b) Mas o menos</p> <p>c) Algunas</p> <p>d) Ninguna</p> <p>e) Especifique alguna área</p> <p>_____</p>	

C. MOVILIDAD LABORAL Y POLÍTICAS DE INCLUSIÓN

<p>14. ¿La empresa lo incentiva a seguir desarrollándose profesionalmente y lograr una línea de carrera?</p> <p>a) Sí, por supuesto.</p> <p>b) No, para nada.</p> <p>c) A veces.</p> <p>d) No me interesa.</p> <p>e) Son para un grupo exclusivo.</p>	<p>15. Cuando postuló para un ascenso laboral ¿logró ocupar el cargo al que postulaba?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>c) Nunca he postulado por un ascenso</p> <p>15A. Si la respuesta es <u>No</u>, ¿por qué cree usted que no logró alcanzar el puesto?</p> <p>a) No contaba con los estudios requeridos</p> <p>b) No contaba con la experiencia requerida</p> <p>c) Me faltó relaciones.</p> <p>d) La convocatoria estaba dirigida</p> <p>e) Otra razón (especificar)</p>
<p>16. ¿Sabe usted si la empresa tiene una política contra la Discriminación de Género?</p> <p>a) Sí tiene</p> <p>b) No tiene</p> <p>c) No sabe</p>	<p>17. ¿Considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de ascender?</p> <p>a) Si tienen las mismas oportunidades. La empresa no hace distinciones.</p> <p>b) No tienen las mismas oportunidades. La empresa favorece a los hombres.</p> <p>c) No tienen las mismas oportunidades. La empresa favorece a las mujeres.</p>

	<p>d) A veces tienen las mismas oportunidades.</p> <p>Todo depende del jefe o jefa.</p>
<p>18. ¿Conoce usted algún caso de un compañero o compañera que haya sido discriminado en un puesto de trabajo por su condición de género?</p> <p>a) Sí conoce</p> <p>b) No conoce</p> <p>c) Nunca han discriminado a una persona por su condición de género.</p>	<p>19. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una política contra el hostigamiento sexual?</p> <p>a) Sí tiene.</p> <p>b) No tiene</p> <p>c) No sabe</p>

D. RELACIONES LABORALES

<p>20. ¿Cómo es el ambiente laboral entre varones y mujeres en la empresa?</p> <p>a) Muy bueno</p> <p>b) Bueno</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Malo</p> <p>e) Muy malo</p>	<p>21. ¿Cómo considera usted que es la relación con su jefe o jefa directo?</p> <p>a) Muy bueno b) Bueno</p> <p>c) Regular d) Malo</p> <p>e) Muy malo</p>
---	--

	<p>21A. ¿Cree usted que la condición de género (masculina o femenina) de su jefe directo ayuda o perjudica en la relación?</p> <p>a) Ayuda en la relación</p> <p>b) Perjudica en la relación</p> <p>c) No influye en la relación</p>
<p>22. ¿Cómo es el trato con sus compañeros del género opuesto en la empresa?</p> <p>a) Muy bueno</p> <p>b) Bueno</p> <p>b) Regular</p> <p>c) Malo</p> <p>d) Muy malo</p>	<p>23. ¿Considera usted que hay un trato especial para algún género (masculino o femenino) dentro de su área de trabajo?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>c) No sabe</p> <p>23A. Si su respuesta fue <u>SI</u>, ¿cómo se evidencia el trato especial?</p> <p>a) Las mujeres realizan más tareas que los hombres</p> <p>b) Los hombres realizan más tareas que las mujeres</p> <p>c) Sólo los hombres cargan paquetes pesados</p> <p>d) Sólo las mujeres cargan paquetes pesados</p> <p>e) Sólo las mujeres realizan tareas de limpieza</p>

	f) Otros (especificar): <hr/> <hr/>
--	--

E. RESPONDER SÓLO MUJERES

<p>24. ¿Existen comentarios sexistas en su ambiente laboral que le hagan sentir mal por su condición de género?</p> <p>a) Todo el tiempo b) Regularmente c) En algunas ocasiones d) Nunca</p> <p>*Si marcó la opción a), b) o c) responda la pregunta N°27</p>	<p>25. ¿Qué medida ha tomado usted para evitarlo?</p> <p>a) Reportó al Jefe directo b) Reportó a RR.HH c) Lo ignoró d) Lo enfrentó personalmente e) Otros (especificar)</p> <hr/> <hr/>
<p>26. ¿Conoce usted algún caso de acoso físico, verbal o sexual dentro de la empresa?</p> <p>a) Si conoce b) No conoce c) Nunca ha sucedido</p>	<p>27. ¿Usted cree que se contrata sólo a mujeres con características físicas específicas (color de piel, de pelo, mujeres “guapas”, etc.)?</p> <p>a) Sí lo creo b) No lo creo c) la empresa no discrimina</p>

<p>26A. Si su respuesta fue SI, ¿qué medidas tomó la empresa contra el agresor?</p> <p>a) Lo despidieron</p> <p>b) Llamada de atención verbal o escrita</p> <p>c) Lo suspendieron unos días</p> <p>d) La empresa no tomó ninguna medida</p> <p>d) Otros (especificar):</p> <hr/> <hr/>	<p>27A. Si su respuesta fue <u>SI</u>, ¿qué características físicas toma en cuenta la empresa para la contratación de mujeres?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>28. ¿Qué privilegios cree que tiene por su condición de género?</p> <p>a) Solo realiza tareas que no implican esfuerzo físico</p> <p>b) Tiene más permisos laborales</p> <p>c) Le permiten tomar tiempos de descanso prolongados</p> <p>d) No tiene ningún tipo de privilegio</p> <p>e) otros (Especificar):</p> <hr/> <hr/>	<p>29. ¿Cuál de los siguientes comentarios ha escuchado usted dentro de la empresa?</p> <p>(puede marcar varias)</p> <p>a) “las mujeres no sirven para eso”</p> <p>b) “esto es tarea para hombres”</p> <p>c) “las mujeres solo deben cocinar”</p> <p>d) ”tenías que ser mujer”</p> <p>e) Otros (especificar):</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>30. ¿Qué privilegios cree que tiene por su condición de género?</p> <p>a) Solo realiza tareas que no implican esfuerzo físico</p> <p>b) Tiene más permisos laborales</p> <p>c) Le permiten tomar tiempos de descanso prolongados</p> <p>d) No tiene ningún tipo de privilegio</p> <p>e) otros (Especificar):</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>31. ¿Cuál de los siguientes comentarios ha escuchado usted dentro de la empresa? (puede marcar varias)</p> <p>a) “las mujeres no sirven para eso”</p> <p>b) “esto es tarea para hombres”</p> <p>c) “las mujeres solo deben cocinar”</p> <p>d) ”tenías que ser mujer”</p> <p>e) Otros (especificar):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>32. ¿Cuáles serían sus sugerencias para que la empresa pueda mejorar su política de género y un trato igualitario?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Apéndice B

Matriz del SIGIG

MATRIZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO (SIGIG)						
N°	Indicador				Cronograma	
		No Cumple	En Proceso	Sí Cumple		
NIVEL I : COMPROMISO POR LA EQUIDAD DE GÉNERO						
1	Filosofía de Igualdad de Género (IG), plasmado en la misión y visión de la empresa				3 meses/ Primera Certificación	
2	Creación de un Comité de Igualdad de Género, compuesto en más de la mitad de los integrantes por mujeres y previamente capacitado en los lineamientos del Trabajo Decente					
3	Diagnóstico Interno de IG que identifique las áreas estratégicas y vulnerables de la empresa					
4	Diseño del Plan Estratégico de Igualdad de Género					
NIVEL II : IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO						
Reclutamiento y Selección						
5	Anuncios de vacantes con un lenguaje neutro que evite el sexismo.				9 meses/ Segunda certificación	
6	Elaboración de un procedimiento, formalizado y documentado, que describa el método de reclutamiento y selección de personal de manera inclusiva.					
7	Los/las trabajadores y trabajadoras han sido evaluados/as de la misma manera, sin sesgos de género, y con criterios definidos que aseguren la aplicación de exámenes técnicos y/o de conocimientos o capacidades.					
8	Establecimiento de cuotas para mujeres para ocupaciones predominantemente masculinas, y viceversa.					
Promoción y Desarrollo Profesional						
9	Indicador de equidad en la proporción de género en los puestos de trabajo.					
10	Elaboración de procedimientos formales y documentados para la promoción del personal que especifique los criterios o pautas equitativas, de forma clara, objetiva, transparente y libre de discriminación.					
11	Se cuenta con mecanismos para que hombres y mujeres tengan acceso a la información sobre oportunidades de desarrollo profesional en la organización, y que se da una comunicación permanente al personal sobre los criterios de promoción y ascenso.					
12	Se fomentan las promociones horizontales – de igual jerarquía, pero en áreas diferentes – que brindan oportunidades de desarrollar nuevas destrezas y redes.					
Capacitación						

13	Se establece capacitaciones abiertas para el personal y difundirlas ampliamente entre los y las interesadas.			
14	Se realizan capacitaciones regulares, talleres en género, prevención del acoso sexual y laboral, y contra la violencia familiar, entre otros.			
15	Se fomenta el acceso de las trabajadoras a capacitaciones y programas de formación necesarios para mejorar la calidad de sus empleos.			
16	Se apoya a las trabajadoras para que puedan culminar con formación profesional extralaboral.			
Remuneración y Salario				
17	Indicador de equidad de remuneración salarial.			
18	Asegurarse que, en condiciones de trabajo de igual valor, mujeres y hombres reciban un pago igual y las mismas prestaciones sociales.			
19	Se introduce incentivos a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género, y contribuir al desarrollo de trabajadores y trabajadoras			
Conciliación de la Vida Familiar y Social				
20	Mecanismo formalizado que dé la oportunidad al personal de expresar sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las actividades y atenderlas, dentro de los límites razonables.			
21	Acuerdos relacionados con horarios flexibles, por ejemplo: jornadas o semanas reducidas, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, media jornada, tele-trabajo, etc., para que hombres y mujeres puedan conciliar mejor su trabajo con las responsabilidades de vida personal y familiar.			
22	Instalación de apoyos de servicios de cuidado para trabajadores y trabajadoras incluyendo, por ejemplo, servicios de guardería directos o subvencionados.			
23	Número de licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación, inspirados en la Recomendación 191 de la OIT y en la Ley peruana, entre otras.			
24	Promoción de campañas para evitar las discriminaciones entre trabajadoras y trabajadores por responsabilidades familiares.			
25	Cursos de capacitación con módulos de educación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.			
Hostigamiento Sexual y Violencia de Género				
26	Registro de casos de hostigamiento detectados que fueron sancionados o que estén en seguimiento.			
27	Protocolo documentado de denuncia sobre acoso sexual y laboral al interior de la empresa y que sea comunicado a todo el personal.			
28	Establecer un programa de sensibilización que desaliente el acoso y la violencia sexual, utilizando ayudas visuales, folletos y volantes informativos.			
29	Identificar y dar a conocer al personal sobre organizaciones de asistencia externas, instancias nacionales o estatales, públicas o privadas que encargadas de combatir la violencia que proporcionen apoyos y servicios especializados para la atención a personas que vivan situaciones de violencia.			
Ambiente Laboral y Salud				

30	Realización de campañas para la prevención y detección temprana de enfermedades o padecimientos específicos de los sexos, como cáncer de mama, cáncer de cuello uterino, otros cánceres del sistema reproductivo para las mujeres; enfermedades urológicas y genitales masculinas, como cáncer de próstata o testículo, para los hombres.				
31	Establecer programas de información sobre salud sexual y reproductiva, enfermedades de transmisión sexual en las que se especifiquen los comportamientos de alto riesgo; VIH/SIDA, uso de sustancias intravenosas, y el comportamiento sexual no protegido.				
32	Fomentar programas de integración social, de orden recreativo, para el personal y sus familias.				
33	Readecuar la infraestructura y los espacios laborales para las necesidades de hombres y mujeres, y personas con necesidades especiales.				
34	Promover un ambiente de respeto inter-personal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.				
Igualdad en la Imagen y Comunicación					
35	Incorporar en la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales.				
36	Difundir de manera interna y externa el que se aspira/se cuenta con una Certificación en Gestión de Equidad de Género				
37	Uso de términos genéricos o colectivos que puedan sustituir las palabras que indiquen un sexo particular				
38	Buscar la forma femenina o masculina correspondiente.				
NIVEL III : EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO					
39	Se realiza auditoría interna de las estrategias de fomento de Equidad de Género				2 meses/ Tercera certificación
40	Se solicita auditoría externa del Sistema de Gestión de Equidad de Género				
41	Se obtiene certificación del Sistema de Gestión de Equidad de Género				
42	Se difunde la certificación obtenida, externa e internamente.				
PUNTAJE PARCIAL		0	0	0	
PUNTAJE TOTAL					
PORCENTAJE DE EQUIDAD (Puntaje requerido: 126 pts.) No cumple = 1 pt. En proceso = 2 pts. Sí cumple = 3 pts.					
/1 Identificable en los documentos de gestión institucional.					
/2 Área específica de Recursos Humanos o Comité de Género integrado por personal de áreas diversas.					
/3 Difusión de la importancia de Indicadores N° 1 y 2 entre la Alta Dirección y el personal.					

Apéndice C

Guion de entrevista abierta

1. Experiencia laboral/Datos personales de interés:

- Edad y cómo llegó a trabajar a la empresa
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- Cuál es el rol que juega en su familia. ¿Cuáles son sus perspectivas de futuro?
- Detalles de su vida: lugar de nacimiento; lugar de residencia; etc
- Consideración personal acerca de las diferencias de género en el país y en la comunidad donde vive.

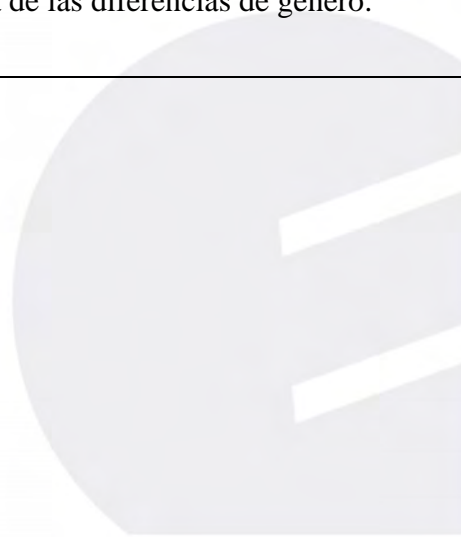
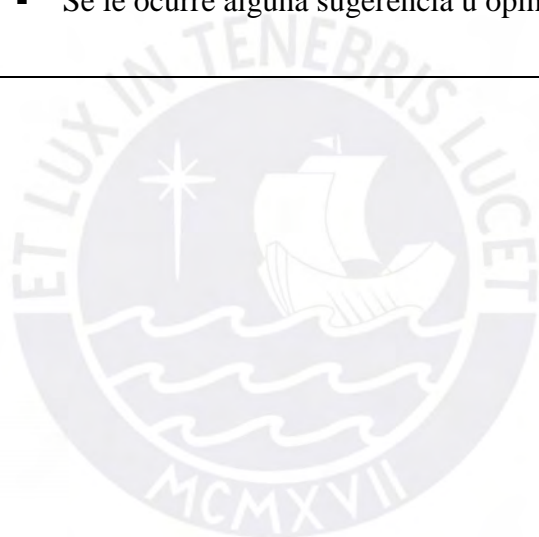
2. Vida en la empresa:

- Estudios técnicos o profesionales que guarden relación con su trabajo actual.
- Satisfacción laboral y desarrollo personal
- Valoración de la empresa donde trabaja/Comparación con otras empresas del medio
- Consideración de la empresa respecto a la sociedad en la cual se encuentra insertada.
- ¿Qué cosas considera que se hacen mal dentro de la empresa?
- ¿Cuáles serían sus sugerencias personales para mejorar la productividad de la empresa?
- Interés de continuar en la empresa.
- ¿Cómo ve el enfoque de género que tiene su empresa?

- Considera que la diferencia de género es fuente de ventajas o desventajas en su empresa.
- Reconocimiento de su empresa como institución moderna, flexible, inclusiva, democrática y rentable.

3. Perspectivas de futuro:

- Qué tiene pensado hacer en los próximos años.
- Qué anhela para su carrera profesional o laboral actual
- Qué cambiaría de su vida durante el tiempo que ha venido trabajado en la empresa.
- Se le ocurre alguna sugerencia u opinión acerca de las diferencias de género.



Apéndice D

Protocolo del SIGIG

El presente protocolo es una guía para establecer un orden en el procedimiento de obtener la información en la investigación de campo. Se guía por los siguientes puntos:

A. Generalidades del estudio

Las desigualdades económicas entre varones y mujeres es un problema nacional evidente pero solapado por una idiosincrasia cultural que la ha naturalizado. Debido a ello las políticas nacionales tratan con mayor urgencia la violencia sobre el género femenino, pero tangencialmente aquellas medidas que podrían igualar económicamente a varones y mujeres, que de acuerdo a los *objetivos del milenio* de la ONU, asegurarían la sostenibilidad del desarrollo de cada país.

A diferencia de Perú, en otros países latinoamericanos sus gobiernos han desarrollado metodologías que midan la igualdad de género entre los trabajadores de una empresa. Por ello, desde el lado académico y empresarial, se ha considerado conveniente tomar la iniciativa de emprender un trabajo destinado a suplir esta carencia.

B. Objetivos del estudio y preguntas de investigación

- Lograr la equidad e igualdad entre varones y mujeres para acceder a puestos de trabajo decentes, donde cualquier de ellos puedan desempeñarse laboralmente sin temor a expresar su género.

- Alcanzar la complementariedad eficiente de las virtudes de género masculinas y femeninas para mejorar la organización y aumentar productividad laboral.
- Brindar oportunidades laborales donde tradicionalmente las mujeres han sido excluidas por estereotipos negativos y sexistas.
- Difundir y propagar la igualdad de género como beneficiosa para la mejor organización laboral.

C. Procedimiento de campo

- Contacto a trabajadores de las empresas elegidas
- Revisión documentaria: página web, fanpage, boletines, etc
- Elección de informantes
- Invitación para la entrevista
- Calendario de las entrevistas

D. Preguntas del estudio

- Guía de la entrevista
- Encuesta de Preguntas

E. Reporte del estudio

- Datos Generales de las entrevistas realizadas
- Reporte Etnográfico/Informe de Entrevistas
- Encuestas realizadas
- Reporte de la investigación

Apéndice E

Informe etnográfico sobre la empresa Saga Falabella

La empresa Saga Falabella nace luego de que la empresa chilena Falabella compre a la empresa peruana SAGA, manteniendo el nombre de Saga Falabella como una cuestión comercial. Abren sus puertas en el año de 1996. Se presenta como una empresa moderna y pionera en la expansión a nivel nacional, así como de la creación de otras tiendas como Tottus y Sodimac con el fin de llegar a más personas de acuerdo a sus necesidades e intereses. En esta etnografía trabajamos en la tienda de San Isidro, una de las primeras del país.

El horario de ingreso para el personal es a las 10:15 a.m., 15 minutos antes de que abra la tienda. En las diversas áreas no solo hay empleados de la empresa sino de otras outsourcing que sobre todo llevan personal para la venta e impulsación de marcas ya específicas. Estos trabajadores manejan horarios a veces diferentes a los empleados de Saga, pero por lo general sus horarios varían por unos pocos minutos.

Una vez establecidos los trabajadores en sus puestos solo les queda aguardar por los clientes que se les acercarán, los vendedores están atentos a las consultas de los compradores, mas no intervienen ni ofrecen ningún producto, solo lo hacen cuando el cliente les hace la consulta. El cargo de vendedor tiene las funciones de ordenar y clasificar los producto de su área, en el caso de los zapatos, por ejemplo, el cliente pide tallas o modelos y el vendedor debe estar atento, si el cliente acepta llevar los zapatos, el vendedor registra en caja su venta y empieza la carrera por las metas que la empresa le exige. Lo mismo para los vendedores de ropa, electrodomésticos, etc. La diferencia con los impulsadores es que estos no obtienen ganancias ni bonos dentro de Saga

Falabella, son contrataciones externas, sin embargo, se forma una complicidad con los vendedores para que estos cubran sus metas más rápidamente.

Aquí es donde el ambiente laboral se pone más interesante. Existe un coqueteo de los vendedores con las impulsadoras porque estas traspasen los clientes captados a estos amigos especiales y finalmente ellos alcancen más rápido sus metas mensuales. Lograda la meta, esta amiga se hace meritoria de una salida, una cena u otras formas de agradecimiento. Esto a veces genera una riña con las vendedoras porque sienten que deben hacer un mayor esfuerzo y les resulta más difícil llegar a la meta.

Pero existen los casos donde las vendedoras coquetean o convencen también a los impulsadores logrando así los mismos objetivos, la diferencia es que estos son casos más reducidos. Por lo demás la relación entre trabajadores es buena. Cuando no hay mayor afluencia de clientes pueden reunirse unos minutos y empezar a conversar o a hacerse bromas entre ellos, por la confianza de algunos que ya tienen varios años en la empresa, las mofas son mucho más personales, pero no suele haber quejas ni resentimientos.

Como factor informal en la empresa se manifiestan diferentes actitudes y comentarios por parte de sus trabajadores, muy ajenos a lo que la empresa manifiesta dentro de sus políticas internas. Estas actitudes se observaron en dos ocasiones con dos situaciones donde se expresa la discriminación y predilección por estereotipos.

Las mujeres son vulnerables, pero las mujeres con rasgos étnicos son doblemente vulnerables y eso se expresó en una oportunidad con una trabajadora llamada Pilar, a la que uno de los vendedores molestó con el sobrenombre “Pilarch” haciendo alusión burlescamente a la forma de hablar de las personas andinas y esto debido a los rasgos fenotípicos de esta trabajadora. Ella

aclaró al vendedor que no le había dado aquella confianza y por el resto del día se mostró seria con todos los demás trabajadores por haberse reído también.

Otra situación menos tensa pero también estereotipada se dio con un trabajador que hizo un comentario sobre una guapa impulsadora. El comentario fue “¿por qué no contratan a puras impulsadoras así?”, lo que generó la incomodidad de las impulsadoras y vendedoras que estaban cerca de él y una de ellas le respondió “como si una chica bonita se fuera a fijar en ti”, sorpresivamente la situación se tornó hilarante y generó la risa de todos.¹

Los jefes de área están siempre cercanos pero a la vez distantes de los trabajadores, llevan un radio por el cual avisan de ciertos inconvenientes que se puedan presentar y que ellos deben resolver, en algunas ocasiones se ausentan porque tienen alguna reunión importante. En una ocasión como esta, a la hora del almuerzo, un grupo decidió no volver sino hasta una hora más tarde después de la correspondiente. Y simplemente fueron a comer, se sentaron a charlar, compartieron unos helados y no paraban de reír, en este grupo estaban un par de impulsadoras también.

El entorno en que se desenvuelven los trabajadores está cargado de tensión por las metas que deben cumplir y sobrepasar para poder cobrar los bonos e incentivo que da la empresa, pero a la vez está lleno de compañerismo y a veces cierto favoritismo justificado en el cariño, el amor o la amistad, además de las compensaciones monetarias o de otra índole. Pero también hay quienes no tienen esta afinidad y compañerismo y se las buscan solos. Son pocos estos trabajadores pero están presentes.

El espacio físico de la empresa es bastante cómodo, aunque los trabajadores pasan casi todas sus horas laborales paradas, la música y la temperatura resultan acogedores. Las horas suelen transcurrir rápido y siempre se encuentran modos de distracción, pues cuando hay mucha gente el

tiempo no se percibe por el trabajo y cuando no hay mucha clientela el tiempo se va en pláticas muy disimuladas para que no incurran en una severa llamada de atención.



Apéndice F

Informe etnográfico sobre el colegio Cibert Uni

Los colegios pre universitarios han tenido una fuerte aceptación en la sociedad en las últimas décadas, los colegios Cibert Uni nacen en este contexto y están ubicados en distritos periféricos de Lima. En esta etnografía se trabaja con la sede Zárate ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, donde hay 2 sedes más. La empresa es relativamente joven, cuenta con 50 trabajadores, en su mayoría profesores, aunque muchos de ellos no tienen ni título ni estudios en dicha profesión.

No se aprecia un mayor esfuerzo por parte de la mayoría de los docentes en hacer una línea de carrera pues no hay muchas opciones para escalar en la empresa. El control de personal está a cargo del director de la sede, no hay un área de recursos humanos probablemente por el carácter de mediana empresa de este colegio, por lo cual tampoco se pueden hacer mejores proyectos.

No se presencia una desigualdad de género, el trato para los docentes es equitativo sean hombres o mujeres y no se presencia ningún tipo de discriminación de otra índole.

El colegio abre sus puertas a las 6:45 a.m. el personal de mantenimiento se encarga de ello, y los tutores son los primeros en llegar para empezar a recibir a los alumnos que suelen aparecer a partir de las 7 a.m. los tutores tienen la función de verificar que los alumnos lleguen bien uniformados al colegio y sellan los cuadernos de control para que haya un registro de asistencias/ inasistencias y de puntualidad/tardanza. La directora llega también a las 7 a.m., saluda al personal y se instala en su oficina unos minutos.

Los profesores tienen distintas horas de llegada, muy pocos llegan entre las 7 y 7:15, en su mayoría llegan a partir de las 7:20 y algunos se reúnen en la cafetería del colegio a tomar el desayuno. Como son normalmente de áreas distintas, suelen estar solos, unos pocos están en grupos y comparten algunas pláticas matutinas.

Entre leer un periódico, tomar el desayuno y las conversaciones la hora transcurre y a veces el sonido del timbre no es suficiente para que los docentes abandonen sus lugares de la cafetería y solo lo hacen hasta que viene la directora y hace un llamado de atención por el retraso de los profesores que ya deberían estar entrando a las aulas. En paralelo a esto, otros muchos profesores entran presurosos pues están unos minutos tarde. Las profesoras no suelen reunirse en la cafetería, suelen ir directo al salón y si tienen una pequeña merienda la consumen ahí. Son las más puntuales.

Al ingresar todos a las aulas, la directora empieza a visitar cada salón y observa la clase desde la ventanilla, es casi imperceptible su presencia, y en realidad tiene esa intención. Según nos cuenta, bajo esta modalidad de visita sorpresa, ha logrado agarrar in fraganti a alumnos copiando durante los exámenes, jugando o haciendo otras cosas muy ajenas a atender las clases. Y lo mismo con los profesores, nos cuenta que los ha sorprendido sentados, comiendo, entre otras cosas que no corresponden a sus funciones de dictar la clase.

Los momentos de recreo son casi tan parecidos como los desayunos, se forman algunos grupos de profesores en la cafetería y comparten una merienda, un café o simplemente conversan, otros tantos se quedan en las aulas conversando con alumnos o avanzando algunos pendientes personales, las profesoras por su parte también se reúnen en la cafetería, pueden compartir conversaciones con los profesores aunque son muy pocas veces.

Donde se aprecia mayor interrelación es en las reuniones de plana, es aquí donde los profesores se extienden en largas charlas, laborales en primera instancia y en algunas ocasiones se reúnen fuera de la institución para ir a cenar o tomar.

En conversaciones con algunas profesoras, estas comentan que los hombres son mejor pagados que las mujeres y más aún en primaria donde las profesoras solo aspiran al mínimo aunque lo positivo es que se les paga por planilla. Y lo que más sorprende a ellas es que la dueña de la empresa es una mujer.

En preguntas sobre si se sienten discriminadas por los colegas, ya sea por su condición de género u otros estereotipos, rescatan que no, sin embargo sí sienten una discriminación por género en el pago y muchas consideran que en muchos otros colegios es así y que si no cambian o buscan otros lugares de trabajo es porque aún no tienen los cursos de la universidad acabados.

Como factor formal logramos obtener una información bastante alarmante incluso para la sociedad. Y aunque podría considerarse como un factor informal porque el acto fue cometido por un docente, las medidas tan endeblez tomadas por la institución nos motivaron a considerar el hecho como un factor formal.

Uno de los entrevistados nos contó como si de un secreto a voces se tratara, que un docente había embarazado a una alumna de la institución, y a pesar de que la familia de la niña fue a cobrar justicia con sus propias manos y se formó un escándalo en la puerta de la misma institución, la directiva solo tomó la decisión de cambiar de sede al docente, pues al parecer mantenía una estrecha amistad con la dueña del colegio.

Otro caso alarmante es el de una alumna con la que conversamos y nos confesó que había mantenido relaciones con un profesor, ella admite que perdió la virginidad con este docente, que solo sucedió una vez y que no guarda ningún sentimiento por el docente. Está información

resulta delicada porque no sabemos con seguridad si la alumna miente, pero hay otros tantos casos parecidos que nos permite darle el beneficio de la duda a esta alumna de cuarto año de medio. Le preguntamos si el profesor sigue en la sede y nos dijo que ya no, pero que sabe que está en otra sede.

Bajo las entrevistas, la observación participante, las encuestas y demás herramientas nos damos cuenta que el temor de los padres por dejar a sus hijos en manos de varones es justificado, los casos de abuso y acoso son alarmantes para una sola institución educativa y seguramente hay otros más que no conocemos. El estereotipo del hombre como amenaza de integridad encuentra su sustento en esta etnografía, en este colegio.



Apéndice G

Matriz comparativa de sistemas de certificación

MATRIZ COMPARATIVA DE SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO			
Puntos de análisis/País	Uruguay	Colombia	País Vasco (España)
Nombre del sistema	Modelo de calidad con igualdad de género	Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género	Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas
Año de publicación	2013	2015	2013
Entidad encargada	Ministerio de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de las Mujeres	Ministerio del Trabajo y ACPEM	Izaite
Tipo de entidad	Pública	Pública	Privada
Principios	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos - Equidad de género - Calidad con equidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad - Equidad - No discriminación - No androcentrismo - Redistribución de roles sociales - Igualdad de salario - No segregación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad de oportunidades - Eliminación de impedimentos - Empoderamiento - No discriminación
Objetivos	“Promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y	“Contribuir al fomento de la igualdad y equidad de género en las organizaciones, como medio de mayor competitividad y desarrollo” (p. 14).	“La implantación de políticas de igualdad de oportunidades en las empresas tiene el objetivo de aumentar el acceso, la permanencia y la promoción de las mujeres a ella” (p. 3).

	competitividad de las organizaciones así como la justicia social” (p. 13).		
Proceso de implementación	<p>Nivel 1. Compromiso Nivel 2. Implementación Nivel 3. Mejora Nivel 4. Sostenibilidad</p> <p>* Cada nivel debe pasar por la revisión de los diez siguientes puntos: adhesión, documentación, diagnóstico y evaluación, planificación, comunicación, gestión del potencial humano, discriminación directa, proveedores críticos, corresponsabilidad, gestión del cambio organizacional.</p>	<p>Nivel 1. Compromiso por la igualdad Nivel 2. Implementación de acciones por la igualdad Nivel 3. Cierre de brechas / recertificación Auditorías</p> <p>* Por cada nivel se obtiene una certificación. Los tres niveles atraviesan por diecisiete pasos en total. Una vez terminado el proceso, para comprobar que se sigue implementando, y a fin de tener una evaluación continua y certificada, se realizarán auditorías (tanto internas como externas).</p>	<p>Fase 0. Preparatoria Fase 1. Diagnóstico Fase 2. Plan de igualdad Fase 3. Implantación Fase 4. Seguimiento Fase 5. Evaluación</p> <p>* Al finalizar la evaluación, se obtendrá un reconocimiento de “igualdad en la empresa”, una marca de excelencia que trae incentivos a la entidad y tiene por vigencia tres años, hasta una nueva certificación.</p>