

# ESEADE

— Instituto Universitario —

**Instituto Universitario ESEADE**

**Doctorado en Administración de Negocios**

**CONDICIONES QUE LIMITAN EL ACCESO IGUALITARIO LABORAL PARA LAS  
MUJERES EN GRANDES ORGANIZACIONES EMPRESARIALES PRIVADAS EN  
LIMA**

**Doctorando:** Jacqueline Barrantes

**Director de Tesis:** Juan José Gilli

*A mis hijas Samantha y Camila, que sueñen y vuelen, son mi vida y mi inspiración.  
A mi esposo Reynaldo, por su compromiso y amor incondicional.  
A mis padres, a quienes admiro y agradezco ser la persona que hoy soy.  
A todas mis compañeras y amigas de vida, quienes me motivan cada día y que buscan que  
este mundo sea un lugar igualitario lleno de oportunidades.  
A mis colegas, quienes buscan transformar la sociedad a través de la educación.*

*"La igualdad de las mujeres debe ser un componente central en cualquier intento para resolver los problemas sociales, económicos y políticos"*

*Kofi Annan*

*“Que cuesta ser sensible y no herirse.  
Que herirse no es desangrarse.  
Que para no ser heridos levantamos muros.  
Que quien siembra muros no recoge nada.  
Que casi todos somos albañiles de muros.  
Que sería mucho mejor construir puentes.  
Que sobre ellos se va a la otra orilla y también se vuelve.  
Que volver no implica retroceder.  
Que retroceder puede ser también avanzar.  
Que no por mucho avanzar se amanece más cerca del sol.  
Cómo hacerte saber, que nadie establece normas, salvo la vida”*

*Mario Benedetti*

## Resumen

La UNESCO define la igualdad de género como la “igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, y niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean lo mismo, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres”.

Según esta definición, tanto hombres como mujeres tenemos los mismos derechos y deberes. Ambos géneros deben ser respetados y tratados por igual. Sin embargo, la realidad es otra y las inequidades en la sociedad producto de los diversos sesgos de género han profundizado aún más esta brecha.

Esta tesis describe las diversas barreras a nivel social que existen en el país y enfoca en tres temas y objetivos: (i) los sesgos de género, (ii) las brechas para acceder a oportunidades profesionales y (iii) las diversas políticas públicas que se han generado para combatir estas desigualdades.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014) “las políticas de igualdad de género buscan justicia de género, mediante la modificación de normas legales o la promoción de la participación de las mujeres. La justicia de género es el conjunto de medidas que buscan reparar las desventajas que dan origen a la subordinación de las mujeres, a fin de que participen en igualdad de condiciones en todas las esferas de la vida. Tiene implícito el principio de igualdad, trato igualitario para todas las personas y el principio de igualdad diferenciada; reconoce que históricamente las mujeres han sido discriminadas (p. 16).

Esta investigación permitió evidenciar que, a nivel social, la falta de acceso a educación, así como la normalización de las actitudes machistas llevan a las mujeres a situaciones de vulnerabilidad como la violencia doméstica y la dependencia económica o la economía de subsistencia.

A través de este trabajo de investigación en campo, se pudo concluir que, para un grupo de mujeres que logra educarse en diversos niveles técnicos y/o universitarios, existen mayores oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, el acceso a posiciones de poder o

ascensos en las organizaciones se vuelven lentos e inaccesibles, debido a que el solo hecho de ser mujer se traduce en una posible maternidad, sinónimo de carga doméstica y tema que, para quienes están a cargo de los procesos de selección, se convierte en barreras del proceso de selección. Lo más sorprendente es que muchas de estas decisiones recaen además en mujeres que tienen posiciones de poder pero que están marcadas por los sesgos inconscientes hacia su propio género.

Esta tesis también permitió reflejar que las políticas públicas se quedan en el plano de las buenas intenciones porque no logran operacionalizarse a través de un reglamento o normas internas que permitan su ejecución en las empresas. Los temas de género no son abordados como una estrategia de crecimiento y/o competitividad empresarial, por lo tanto, no tienen presupuesto.

Las políticas de género en las organizaciones son declarativas y se aplican de acuerdo con la ley según el régimen laboral y no según las normas de equidad de género. Es decir, se cumple con lo mínimo indispensable que la ley propone.

Al término de esta investigación hemos propuesto oportunidades de mejora y sugerencias para accionar las políticas públicas a través de acciones concretas dentro de las grandes organizaciones empresariales las cuales fueron objeto de dicha investigación.

Entre nuestras recomendaciones, al finalizar este estudio, se encuentran la profundización de los sesgos inconscientes de género, cómo erradicarlos, cómo combatirlos desde la base de la sociedad y educación. Una de nuestras conclusiones es que los temas de género deben ser siempre abordados en doble vía (*bottom up and top down*), caso contrario, no será posible un cambio que impacte a la sociedad.

Palabras clave: Equidad, igualdad de género, sesgos inconscientes, brechas, educación, transversalidad de género, techo de cristal, políticas públicas.

## **Abstract**

UNESCO defines gender mainstreaming as the “equal rights, responsibilities and opportunities of women and men, girls and boys. Equality does not mean that women and men are the same, but their rights, responsibilities and opportunities do not depend on the sex with which they were born. Gender equality implies that the interests, needs and priorities of both women and men are taken into account, recognizing the diversity of different groups of women and men”.

Same rights and duties. Both genders must be respected and treated equally. However, the reality is different and inequities in society because of various gender biases have further deepened the gender gap.

Our thesis describes the various barriers at the social level that exist in the country and delves into three major issues and objectives:

- 1- Gender biases
- 2- The gaps to access professional opportunities and
- 3- The various public policies that have been generated to combat these inequalities.

According to CEPAL (2014, p. 16), gender equality policies seek gender justice, by modifying legal norms or promoting the participation of women. Gender justice is the set of measures that seek to repair the disadvantages that give rise to the subordination of women, so that they participate on equal terms in all spheres of life. It has implicit the principle of equality (equal treatment for all people) and the principle of differentiated equality (it recognizes that historically women have been discriminated against).

Our research made it possible to show that, at a social level, the lack of access to education, as well as the normalization of the macho attitude leads women to situations of vulnerability such as domestic violence, and economic dependence or subsistence economy.

Our investigation report let us conclude that for the group of women who have been educated in technical and university levels, there are greater opportunities for professional growth.

However, access to positions of power or promotions in the organization starts become slow and inaccessible because being a woman translates into a possible motherhood and

therefore a domestic burden, issues that for those in charge of the selection process become barriers.

The most surprising thing is that many of these decisions also fall on women who have positions of power but who are marked by unconscious gender biases.

Our thesis also made it possible to reflect that public policies remain at the level of good intentions because they fail to be operationalized through regulations or internal rules that allow execution in companies. Gender issues are not considered as a strategy for growth and or business competitiveness; therefore, they do not have a budget for implementation.

Gender policies in organizations are declarative and are applied according to the law according to the labor regime and not according to the norms of gender equality.

At the end of this research, we have proposed opportunities for improvement and suggestions to operationalize public policies within large business organizations that were the object of said research.

Among the gaps that are still pending, is the study and deepening of unconscious gender biases. How to eradicate them, how to combat them from the base of society and education. One of our conclusions is that gender issues must always be addressed in two ways; otherwise, a change that affects society is not possible.

Key words: Equity, gender equality, unconscious biases, gaps, education, gender mainstreaming, glass ceiling, public policies.

## ÍNDICE

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| <b>Abstract .....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| <b>Capítulo 1: Tema, Hipótesis y Objetivos.....</b>                   | <b>16</b> |
| Introducción .....                                                    | 16        |
| Planteamiento del Tema .....                                          | 19        |
| Objetivos e Hipótesis .....                                           | 23        |
| <i>Objetivo General</i> .....                                         | 23        |
| <i>Objetivos Específicos</i> .....                                    | 23        |
| <i>Hipótesis</i> .....                                                | 23        |
| Estructura de la Tesis .....                                          | 23        |
| <b>Capítulo 2: Marco Teórico .....</b>                                | <b>25</b> |
| Introducción .....                                                    | 25        |
| Esteriotipos y Prejuicios de Género .....                             | 27        |
| Sesgos Inconscientes de Género .....                                  | 32        |
| <i>Paradigma del Liderazgo Masculino</i> .....                        | 33        |
| <i>Corredoras de Corta Distancia</i> .....                            | 34        |
| <i>Impuesto a la Maternidad</i> .....                                 | 34        |
| <i>Machismo</i> .....                                                 | 34        |
| <i>Discriminación Positiva Versus Competencias Productivas</i> .....  | 35        |
| Equidad e Igualdad de Género .....                                    | 36        |
| Políticas Públicas y Equidad de Género.....                           | 42        |
| <i>Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres</i> ..... | 47        |

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 - 2017 (PLANIG)</i> .....                                                      | 48        |
| <i>Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento</i> .....                                                              | 49        |
| <i>Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar</i> ..... | 49        |
| <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030</i> .....                                                              | 50        |
| Barreras de Crecimiento Profesional para las Mujeres .....                                                                 | 55        |
| <i>Funcionales: Cultura Organizacional</i> .....                                                                           | 57        |
| <i>El Efecto Techo de Cristal</i> .....                                                                                    | 60        |
| <b>Capítulo 3: Metodología y Diseño de la Investigación</b> .....                                                          | <b>76</b> |
| Tipo de estudio .....                                                                                                      | 76        |
| Población y muestra .....                                                                                                  | 77        |
| <i>Población</i> .....                                                                                                     | 77        |
| <i>Muestra</i> .....                                                                                                       | 77        |
| <i>Unidades de Análisis</i> .....                                                                                          | 79        |
| Técnicas de Recolección de Datos .....                                                                                     | 79        |
| <i>Entrevistas en Profundidad No Estructuradas</i> .....                                                                   | 79        |
| <i>Encuesta (Cuestionario)</i> .....                                                                                       | 82        |
| <b>Capítulo 4: Análisis de los Resultados</b> .....                                                                        | <b>89</b> |
| Resultado de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas.....                                                          | 89        |
| <i>Resultado de Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 1</i> .....                              | 89        |
| <i>Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 2</i> ...                           | 91        |
| <i>Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 3</i> ...                           | 97        |

|                                                                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Comparación de los Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas<br>(segmentos 1, 2 y 3) .....                                               | 99         |
| Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario .....                                                                                           | 102        |
| Triangulación de los Resultados entre los Resultados Cualitativos de las Entrevistas en<br>Profundidad y los Resultados Cuantitativos del Cuestionario. .... | 121        |
| <b>Capítulo 5: Conclusiones y Propuestas .....</b>                                                                                                           | <b>125</b> |
| Conclusiones .....                                                                                                                                           | 125        |
| Propuestas o Sugerencias .....                                                                                                                               | 129        |
| Futuras Líneas de Investigación.....                                                                                                                         | 130        |
| <b>Referencias Bibliográficas .....</b>                                                                                                                      | <b>132</b> |
| <b>Siglas.....</b>                                                                                                                                           | <b>141</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                                                                                                                          | <b>142</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Figura 1 .....  | 31  |
| Figura 2 .....  | 43  |
| Figura 3 .....  | 44  |
| Figura 4 .....  | 45  |
| Figura 5 .....  | 47  |
| Figura 6 .....  | 48  |
| Figura 7 .....  | 49  |
| Figura 8 .....  | 51  |
| Figura 9 .....  | 53  |
| Figura 10 ..... | 54  |
| Figura 11 ..... | 55  |
| Figura 12 ..... | 70  |
| Figura 13 ..... | 70  |
| Figura 14 ..... | 71  |
| Figura 15 ..... | 71  |
| Figura 16 ..... | 72  |
| Figura 17 ..... | 73  |
| Figura 18 ..... | 78  |
| Figura 19 ..... | 103 |
| Figura 20 ..... | 103 |
| Figura 21 ..... | 104 |

Figura 22 ..... 105

## ÍNDICE DE CUADROS

|                |     |
|----------------|-----|
| Cuadro 1 ..... | 77  |
| Cuadro 2 ..... | 81  |
| Cuadro 3 ..... | 84  |
| Cuadro 4 ..... | 95  |
| Cuadro 5 ..... | 101 |
| Cuadro 6 ..... | 122 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|               |     |
|---------------|-----|
| Tabla 1.....  | 102 |
| Tabla 2.....  | 106 |
| Tabla 3.....  | 107 |
| Tabla 4.....  | 108 |
| Tabla 5.....  | 109 |
| Tabla 6.....  | 110 |
| Tabla 7.....  | 111 |
| Tabla 8.....  | 112 |
| Tabla 9.....  | 113 |
| Tabla 10..... | 114 |
| Tabla 11..... | 115 |
| Tabla 13..... | 116 |
| Tabla 14..... | 117 |
| Tabla 15..... | 118 |
| Tabla 16..... | 119 |
| Tabla 17..... | 120 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 01: Pauta y Guión de las Entrevistas a Profundidad.....                                                                                          | 142 |
| Anexo 02: Transcripción Entrevistas a Profundidad de Todos los Segmentos (Extractos más Relevantes).....                                               | 143 |
| Anexo 03: Resultados del cuestionario aplicado a sólo mujeres .....                                                                                    | 169 |
| Anexo 04: Resultados del cuestionario aplicado a sólo hombres .....                                                                                    | 177 |
| Anexo 05: Valoración Individual del Juicio de Expertos .....                                                                                           | 184 |
| Anexo 06: Matriz de Procesamiento de información de las entrevistas a profundidad por cada segmento y objetivo analizados - SEGMENTO 1: Expertas ..... | 196 |
| Anexo 07: Matriz de Relevancia de los Objetivos de Investigación (segmentos 2 y 3).....                                                                | 207 |

## Capítulo 1: Tema, Hipótesis y Objetivos

### Introducción

Los temas de igualdad y equidad de género son todavía un reto para las organizaciones y para nuestro país. Según ONU Mujeres, el mayor reto del siglo es lograr un mundo más equilibrado e igualitario a nivel de género.

Cada 8 de marzo se celebra el Día Internacional de la Mujer, y la pregunta que debemos hacernos es si todas nos sentimos parte de este colectivo que debe garantizar la sostenibilidad de políticas y acciones que a futuro normalizarán la equidad de género y harán legítima nuestra lucha. Hoy seguimos avanzando en este camino con resultados superficiales y no contundentes.

En muchos países, se evidencia desigualdad laboral, brecha salarial y un aumento de los casos de violencia, que sumados al efecto pandemia, se han convertido, para las mujeres, en situaciones complejas de afrontar. Algunas de estas son la convivencia con sus propios agresores, el aumento de obligaciones laborales y domésticas, y el cambio en las dinámicas sociales y de trabajo.

Cuando miramos países vecinos, como Argentina, Chile y México, o regiones, como Europa Occidental y Norteamérica, observamos que la situación de la brecha de género se ha revertido los últimos años, lo que significa el incremento de oportunidades personales y profesionales para las mujeres en diversas actividades públicas y privadas. Pese a ello, la desigualdad de género es todavía un obstáculo para el desarrollo de la sociedad en todo el mundo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

La desigualdad de género se compone de varias dimensiones; entre ellas, las referidas a salud reproductiva, el empoderamiento femenino y el mercado laboral. Estas dos últimas se encuentran estrechamente relacionadas.

Pavesi (1991) sostenía que, para decidir, había que tipificar el mundo, y, en temas de género, las tipificaciones siguen siendo subjetivas. Existe para el decisor una forma de ser y una forma de ver al mundo. Existen también métodos objetivos y analíticos para tomar una decisión; sin embargo, nada de esto garantiza reducir riesgos y tomar la decisión adecuada. Lo postulado por Pavesi toma fuerza, dado que las percepciones en temas de género se encuentran estrechamente relacionadas a los decisores y sus experiencias previas, por lo que situaciones, como contratar o no a una mujer, remunerarla competitivamente o no y/o promover un ascenso,

dependen de la visión del mundo del decisor, la cual podría estar plagada prejuicios sobre el género femenino.

Para contrarrestar los sesgos de género, se crearon políticas públicas que ayudan a alinear la visión de los decisores. No obstante, la equidad no está garantizada y, por el contrario, se pueden generar nuevos sesgos, pues la irracionalidad, las preferencias y la subjetividad cobran cada vez mayor preponderancia. Según la clasificación de Pavesi, podemos afirmar que el proceso de reclutamiento, selección y crecimiento de una mujer está dado en una condición de mundos esquivos, donde alternativas tales como “me gusta más que”, “es mejor que”, “me parece más seguro” terminan siendo los decisores finales en la contratación de una mujer.

Kahneman & Tversky (1982) sostienen que es no apropiado juzgar por las apariencias, y que hay grandes probabilidades de equivocarse al hacerlo *a priori*. Pretender decidir o asumir una verdad como absoluta por conocer solo una parte de ella es un error común. Por eso, en temas de sesgos de género, es fundamental que se establezcan *ex ante* las condiciones laborales y salariales de la mujer en las organizaciones, de manera transparente y bajo las políticas *female friendly*. Estas condiciones deben implantarse claramente previo al lanzamiento del proceso de reclutamiento, el cual debe ser objetivo y tomar en cuenta los elementos de género que se requieren para brindar las condiciones de desarrollo y competitividad a las que cualquier mujer debe ser permitida a postular.

Los sesgos de género explicados por la profesora Joan C. Williams (2015) en una publicación de *Harvard Business Review* están relacionados con diversas dimensiones, de las cuales destacan cinco de ellas: (1) Las mujeres tienen que demostrar constantemente su talento, caso contrario, el efecto techo de cristal recae sobre ellas. (2) Las mujeres necesitan comportarse como hombres en el ámbito laboral para que sean tomadas en cuenta. (3) La maternidad sigue siendo una barrera. (4) El efecto techo de cristal. (5) El efecto del trabajo no remunerado derivado del trabajo del hogar.

Williams afirma que la competencia entre mujeres, por las pocas posiciones que existen para acceder a un puesto, y el aislamiento que experimentan en el trabajo son los sesgos más comunes dentro del ámbito laboral. Todo esto ocasiona brechas salariales y en su crecimiento profesional. Un ejemplo son las madres trabajadoras cuyo salario es 11% menos frente al grupo de hombres trabajadores.

A nivel nacional las mujeres perciben menos ingresos siendo la brecha de 29.7 puntos porcentuales respecto a la de los varones. En el ámbito rural, esta brecha asciende al 42%. En

el sector privado, la brecha salarial es casi de 24%, en Lima, y 16% en provincias. Donde los salarios son más altos no hay mujeres o son minoría. Esto sucede en la minería, gas y actividades extractivas.

En general, las mujeres actualmente tienen una gran brecha salarial y esta se sustenta en dos factores. Por un lado, los elementos objetivos como el nivel educativo, la actividad económica, el tamaño de la empresa, etc.; y, por otro lado, el elemento subjetivo que está marcado por los sesgos de género.

Marcela Aguirre, en el capítulo “Sesgos cognitivos”, que aparece en el libro *Teoría de la decisión* (2011), menciona que la psicología y la economía son diametralmente opuestas en los procesos de decisión dado que la primera disciplina se ha centrado en entender la naturaleza del proceso considerando factores subjetivos y emocionales en sus análisis, mientras que la segunda disciplina observa el resultado y no el proceso, lo cual en un sistema racional debería llevar al decisor a maximizar su decisión. Si esta diferencia diametral en la realidad se aplicase de manera exacta, no existirían los sesgos de género, y racionalmente las mujeres, que cuentan con las competencias necesarias para una posición, estarían ocupándola sin ninguna brecha salarial.

El aporte de esta investigación es la profundización de los diversos motivos por los cuales las mujeres limitan su ascenso profesional en las empresas que laboran.

Esta investigación se desarrolla sobre la base de estadísticas, estudios de sesgos de género, modelos mentales e investigaciones que abordan la brecha de género desde la perspectiva social, laboral y corporativa.

La estructura de esta investigación se ha construido a partir del relevamiento de información como los prejuicios de género, sesgos de género, modelos mentales, barreras de crecimiento profesional, políticas públicas y empresariales que buscan corregir estas desviaciones sociales.

Nuestro objetivo es investigar las causas que limitan el desarrollo profesional de las mujeres en grandes empresas privadas en Lima, así como identificar las barreras de incremento salarial y acceso a las mismas oportunidades laborales que tienen los hombres en una misma organización.

Presumimos que varias de estas barreras son autoimpuestas por las mismas mujeres dado nuestro arraigo cultural machista. Otras barreras están relacionadas con la cultura

organizacional de las empresas que promueven la igualdad de género, pero la practican customizada en función a sus propios intereses y sesgos.

En mi experiencia y según lo investigado, las condiciones de igualdad no logran generar la equidad que buscamos. Algunas cifras desnudan esta realidad y las veremos en esta investigación.

### **Planteamiento del Tema**

En América Latina, el Perú se ubica en la posición 10 en el índice de desigualdad de género, de un total de 17 países. Pese a este indicador, la brecha de la participación laboral entre hombres y mujeres se ha reducido, principalmente por la inserción de mujeres casadas en el mercado laboral. Esta tasa se incrementó en ocho puntos porcentuales entre el 1997 y el año 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017).

Esta mejora no ha garantizado que la brecha salarial se reduzca. Es decir, hay mayores oportunidades en el acceso laboral, síntoma de un mejor tratamiento de igualdad más no equidad en las condiciones una vez que logramos acceder a ellas. Como muestra de ello, se tiene que las mujeres en el Perú ganan 29.7% menos que los hombres en actividades que realizan de manera similar. Esto principalmente porque las mujeres trabajan menos, ya que dedican una buena parte de su tiempo al empleo no remunerado, es decir, la dedicación a las labores domésticas (INEI, 2017).

Las condiciones de negociación de una mujer frente a un empleador se reducen debido a las diversas barreras y obstáculos, como las dificultades que tienen las mujeres para negociar su salario cuando tiene hijos y carga familiar. Las brechas en la inserción laboral y salarial perjudican el bienestar de las personas y de la sociedad y afectan a la productividad empresarial. Es aquí donde comenzaremos a explicar los diversos sesgos de género que impactan en el empoderamiento y desempeño laboral de las mujeres en las organizaciones empresariales privadas en Lima.

La desigualdad en el número de hombres y mujeres, en el ámbito de altos cargos de dirección, ha sido abordada desde hace muchos años en la literatura e inclusive se remonta desde la búsqueda de la reivindicación y valoración de la mujer en la Revolución francesa como el inicio del feminismo en el siglo VIII (Nash & Tavera, 1995). A principios de los noventa, el término “techo de cristal” fue reforzado y ampliado por Segerman-Peck, quien hizo alusión a las barreras invisibles que impiden a mujeres con elevada calificación y capacidad personal y

profesional acceder a niveles de responsabilidad más elevados. En el estudio Catalyst del año 2004, se señala al techo de cristal como una de las razones que poseen el 30% de las mujeres para salir del mundo corporativo y dedicarse a emprender algún negocio propio.

El techo de cristal se explica también como una variable cultural, a través de la asimetría de poder entre hombres y mujeres, asociada con los roles de género (Sarrió, 2004). Los estereotipos que se forman aquí llegan a las organizaciones y crea roles para cada uno que los enmarcan en paradigmas sociales que distan diametralmente de lo que se busca hoy en día en términos de igualdad de género.

Hay una fuerte necesidad de potenciar los modelos y atributos femeninos en el liderazgo. Se ha constatado que cuando el estilo se encuentra asociado a lo femenino, los obstáculos a sortear son mayores debido a la constante evaluación que se hace de ellas, lo cual las posiciona en un ambiente altamente incierto. Si bien se observa una tendencia a una mayor valoración de cualidades femeninas como la capacidad de comunicación, empatía, el trabajo en equipo y la búsqueda de consenso, todas ellas características prioritarias entre los requisitos para la contratación del personal directivo en las empresas (Sarrió, 2002), es posible observar también que cuando las mujeres alcanzan niveles superiores de dirección, las actitudes de ellas no difieren de las de los hombres. En este sentido se podría inferir que ellas se han debido adaptar a un estilo masculino que contiene prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos, que resulta en el acoplamiento de la mujer hacia un modelo imperante, más que un desarrollo integral de ellas dentro de este contexto” (Pizarro, O. y Guerra, M. 2010, p.46).

En la actualidad, una desventaja para la mujer, y que está asociada al “techo de cristal”, es la distribución de la carga global de trabajo siendo desigual entre mujeres y hombres. Las mujeres dedican casi la mitad de su tiempo de al trabajo no remunerado (52%), mientras que los hombres solo dedican 24%; esto explica por qué los hombres tienen mayor oportunidad que las mujeres para obtener ingresos (Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables [MIMP], 2016).

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo.

Las mujeres que han enfrentado este desafío han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual

ha significado la reconfiguración de estos escenarios. Así, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que hombres y mujeres puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral.

Hace varias décadas, la lucha por la igualdad en un sociedad justa, libre y transparente que no fomente la discriminación se convertía un tema de discusión cuando Popper advertía de los peligros a los que nos puede llevar el irracionalismo, sobre todo cuando se utiliza para movilizar a las masas y crear utopías poco o nada alcanzables. Según el autor, esto llevaría a la sociedad a vivir en sistemas políticos cerrados que destruyen todas las libertades e incitan a la violencia llevando a los pueblos a renunciar a todos sus derechos y a un empobrecimiento no solo económico sino también moral (Popper, 1957). Bajo este enfoque, las poblaciones vulnerables como las mujeres, ancianos y/o personas con discapacidad serían subyugados ante el control del más fuerte.

Hoy en día y a la luz de contextos pasados y presentes que aún fomentan la desigualdad, es importante describir los problemas sociales respecto a la igualdad de género: cómo funcionan hoy los sistemas de políticas públicas y las barreras sociales y laborales que afrontan las mujeres en la búsqueda del crecimiento y éxito profesional.

Las corrientes feministas más representativas del mundo han cobrado central relevancia en los cambios importantes que se han trabajado a nivel internacional, incorporando sus aportes como políticas públicas en diversos organismos multilaterales, que buscan fomentar la inclusión de género, donde el enfoque del desarrollo humano es vital para el fortalecimiento de la mujer en la sociedad. Es así como el PNUD ha definido tres temas esenciales que constituyen dicho desarrollo humano:

- a) La igualdad de oportunidades para todas las personas de la sociedad
- b) Sostenibilidad de esas oportunidades de una generación a las siguientes
- c) Potenciación de las personas, de modo que participen en el proceso de desarrollo y se beneficien con este (PNUD, 2012).

Estos tres apartados forman uno de los principales pilares en la lucha por la igualdad de género. Desde ahí, han partido diferentes planes estratégicos para generar las políticas gubernamentales y los planes de desarrollo de igualdad de género en América Latina.

Estos planes permiten incorporar la perspectiva de género en todas las áreas gubernamentales, promover nuevas políticas públicas, estudiar la desigualdad desde una perspectiva holística, y evaluar y generar indicadores de medición sobre la igualdad de género en América Latina.

Los desafíos en el Perú no son menores, algunas cifras son desalentadoras, pero a la vez suponen un reto y un camino largo por recorrer. Es evidente que hay mucho por hacer y que se necesita la concertación del Estado, la empresa privada y el sector educativo para triangular estrategias desde la base de la pirámide. Algunas cifras aún son alarmantes, como por ejemplo el ingreso promedio de la PEA femenina que corresponde al 65% del ingreso promedio de la PEA masculina; ello evidencia una brecha en el acceso al ámbito laboral y, una vez que lo logran, al acceso de los recursos financieros. Otra limitante es que las mujeres le dedican el 52% de su tiempo al trabajo y a labores no remuneradas, mientras que los hombres solo el 24% de su tiempo (INEI, 2017). Muchas de estas labores son domésticas y, en nuestra sociedad, son ellas las llamadas a encargarse de esto (MIMP, 2016). En ese sentido, derrotar las barreras que impiden acceder a la igualdad laboral ha sido casi imposible, pues para desarrollar una carrera de éxito, se debe tener una dedicación horaria total y un alto compromiso personal con la labor (Etzkowitz, Kemelgor&Uzzi, 2000).

Esta investigación recoge información estadística e histórica de la evolución en igualdad de género en el Perú, así como de la búsqueda de tendencias y políticas *femaly friendly* que permitirán identificar las barreras de crecimiento profesional y proponer acciones concretas para cerrar la brecha de género.

Los motivos que nos impulsan a investigar este tema nacen de un compromiso social que consiste en aportar en la reducción de las barreras profesionales de crecimiento que, según expertos, se cerrarán en noventa y nueve años. Se espera que esta investigación les sea provechosa a las organizaciones intervenidas en esta tesis (dos de ellas son de educación superior, universidades), pues se desea proponer la implementación de centros de desarrollo de empoderamiento femenino para escolares, liderado por dichas universidades, con el objetivo de desarrollar habilidades técnicas y científicas en niñas escolares, a fin eliminar los sesgos mentales que existen en el Perú en relación con las carreras de ciencias, donde mayoritariamente se desempeñan varones. Si logramos que más escolares mujeres opten por una carrera universitaria o técnica científica, lograremos que el país evolucione hacia una nueva etapa de crecimiento y que las mujeres no tengan miedo de vivir en un mundo igualitario que está hecho a medida para sobrevivir en una sociedad machista.

## **Objetivos e Hipótesis**

### ***Objetivo General***

El objetivo general de esta tesis es investigar las causas que limitan a las mujeres con formación profesional al acceso laboral a altos puestos de decisión en condiciones igualitarias y equitativas en grandes organizaciones empresariales de Lima.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar los estereotipos, prejuicios y sesgos de género como condiciones subjetivas que limitan el acceso a roles profesionales de las mujeres en grandes organizaciones empresariales.
- Identificar si existen políticas públicas sobre igualdad de género y analizar su aplicación en estas organizaciones.
- Analizar las barreras de crecimiento profesional de las mujeres en estas empresas desde las siguientes perspectivas:
  - Funcionales - organizacionales
  - Efecto “techo de cristal”
  - Inequidad salarial de género en las empresas

### ***Hipótesis***

- H1: En las grandes empresas privadas de Lima, existen condiciones organizacionales que no promueven un trato igualitario y equitativo entre hombres y mujeres.
- H2: Las principales barreras de crecimiento profesional en las mujeres son autoimpuestas.

### **Estructura de la Tesis**

A continuación, haremos un resumen de los capítulos de esta tesis:

En el capítulo 1, se plantea el problema de esta investigación haciendo énfasis en las principales barreras a nivel cultural y social que existen en nuestro país. Se señala además cómo es que los temas de género comienzan a tomar notoriedad en el mundo. Se hace énfasis en las situaciones que generan desigualdad e inequidad de género, situación que se agravó con la pandemia y el confinamiento.

En el capítulo 2, Marco teórico, se abordaron los temas relacionados con el género y sus principales barreras en el ámbito laboral. Además, escribiremos los diversos sesgos

inconscientes de género, las principales barreras que afectan el trato igualitario y el justo acceso a las oportunidades de trabajo que tienen las mujeres frente a los hombres. También mencionaremos las diversas políticas públicas a nivel nacional y cómo estas se aplican en el país y en las empresas.

En el capítulo 3, se plantearán los instrumentos a investigar y los métodos a aplicar. Para ello, es preciso mencionar que se contó con un juicio de expertos, entrevistas en profundidad y una encuesta sobre acceso a oportunidades y sesgos de género. El resultado de la aplicación de estas herramientas nos llevará a validar o rechazar la hipótesis.

En el capítulo 4, se detallarán los hallazgos de la investigación a través del cruce de información cualitativa y cuantitativa. Utilizaremos matrices de valoración cualitativa y métodos estadísticos que nos permitan procesar los resultados de la encuesta y entenderlos. Asimismo, se hará una revisión exhaustiva de los comentarios por cada categoría analizada en la entrevista en profundidad y en el juicio de expertos.

En el capítulo 5, se presentarán las conclusiones del estudio, detallaremos las limitaciones y propondremos nuevos campos de investigación en temas de género que consideramos pertinentes ampliar y daremos algunas recomendaciones sobre estos estudios.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### Introducción

En este capítulo, se mencionarán las principales barreras que impiden acceder y crecer laboralmente a las mujeres en grandes organizaciones empresariales. Los libros, los *papers* y diversos estudios señalan que el mayor enemigo de la igualdad de género son las buenas intenciones. Las propuestas, estrategias y manuales de cómo generar equidad no llegan a concretarse. Es importante reconocer que se requiere más que buenas intenciones traducidas a políticas públicas y empresariales para generar un verdadero cambio, el cual aún no se encuentra escrito. La igualdad de género no se logra a través de un movimiento feminista o de políticas amigables para las mujeres.

Lograr un verdadero cambio parte por valorarnos y conocernos a nosotras mismas, empoderarnos, romper nuestras propias barreras, encerrar nuestros temores para siempre, ser rebeldes, no callar, hablar más fuerte o hablar más bajo cuando sea necesario, y no crear nuevos estereotipos como el de la feminista extrema que utiliza los elementos de la lucha de género para discriminar a los hombres o ejercer una posición radical sobre nuestro rol en la sociedad. Por este motivo, esta tesis es un llamado a educarnos permanentemente, no solo en una escuela o universidad, sino educarnos a nivel social; entender que nuestro lugar es el mismo que el del hombre, que somos diferentes, y que es necesario y fundamental para subsistir las diferencias, pero que, además, somos complementarios, que merecemos acceder a las mismas oportunidades cuando hay igualdad de condiciones en la competencia, que la inequidad es más perversa que la desigualdad, que juzga y cierra puertas en lugar de tender los puentes.

En el año 1995, en la Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, se produjo el cambio más importante en materia de igualdad de género. Se incorporó la categoría de “género” en reemplazo de la categoría “mujer”. Tres temas fueron considerados para este cambio: el trato igualitario, la acción positiva y transversalidad de género (Rees, 2005). El primer tema describe el concepto de igualdad de género desde la perspectiva teórica e implica que ningún ser humano tiene menos derecho u oportunidades que otro. Esto significa que el trato igualitario es la base para el acceso a la igualdad de oportunidades.

La acción positiva, por otro lado, incorpora la adopción de medidas específicas en favor de las mujeres. Con el fin de superar la brecha de desigualdad de sus posiciones iniciales en una sociedad patriarcal, se busca aumentar la participación de la mujer en diferentes grupos de

interés. Finalmente, la transversalidad de género reconoce, valora y celebra las diferencias de género, buscando no solo la igualdad de este sino un mundo con visión de género y no separatista (Gelambí-Torrell, 2015).

Esto implica comprender y medir los fenómenos sociales y operativizarlos para establecer indicadores de igualdad a fin de abordar la problemática a través de una metodología sostenible que impulse el seguimiento de las políticas gubernamentales en cada país. Esta es la base de la transversalidad de género.

Es esta misma transversalidad la que ha impulsado incorporar a la mujer al ámbito laboral en condiciones justas; sin embargo, aún existen barreras que condicionan esta libertad e igualdad en las oportunidades laborales. Autoras como Rosser, Kulis y Sicotte señalan que, en una sociedad como la nuestra, con altos niveles de competitividad laboral, prima la supremacía de los valores masculinos. También, afirman que ciertas características como la racionalidad y objetividad se atribuyen a los varones, quienes, a su vez, se antepone a la intuición y subjetividad, características no requeridas en ámbitos profesionales como el científico y que imputables a las mujeres generan paradigmas en el perfil laboral de este género, lo que afecta directamente su contratación en el ámbito empresarial. Estos apartados refuerzan la desigualdad de género (Rosser, 1998; Kulis, Sicotte & Collins, 2002).

En el contexto actual, lograr la igualdad de género es un objetivo complejo debido a las diversas condiciones sociales, abordajes políticos e inclusive a las distintas métricas con las que se trabaja. Por eso, se afirma que la gestión transversal de la igualdad de género debe trabajarse bajo dos conceptos: el cambio de agenda en los gobiernos y la integración de políticas públicas. El primero significa un cambio de reorientación de las agendas políticas, un cambio que incluye los procesos de toma de decisiones a fin de priorizar como objetivo la igualdad de género. Lo segundo se caracteriza por cambiar la perspectiva de género y no la política en sí (Daly, 2005; Squires, 2005). Cualquiera de ellos es un proceso técnico que se viene abordando en los distintos planes de igualdad de género en América Latina y que busca priorizar la igualdad de oportunidades, la acción positiva y transversalidad de género en sus respectivos países.

Describir la situación de la mujer en América Latina y determinar una política estándar como región no es factible, ya que las mujeres no son un colectivo homogéneo; la postura que adopta un país frente a este tema depende de una serie de condiciones atribuidas a educación, etnia, religión, política, estado civil, prestigio, autoridad y riqueza (Lorber, 1994). Esto impulsa

a las naciones implementar tratados internacionales y a que cada país en cada región los adapte y construya sus propios marcos normativos y estratégicos en función a su realidad nacional.

Nancy Fraser sostiene que entender la desigualdad de género en una sociedad es comprender y describir una problemática multidimensional, compleja y estructural que se genera y reproduce en diversos niveles y ámbitos en un contexto específico. Esto implica estudiar desde lo subjetivo y lo objetivo las relaciones interpersonales, las estructuras sociales, económicas, políticas, normativas y laborales en las que se han incorporado estereotipos femeninos que no aportan al desarrollo de una cultura de igualdad (Fraser, 2008).

La Conferencia de Beijing de 1995 puso en énfasis el empoderamiento de la mujer y su participación en la economía, política y en la sociedad. Esto marca un hito para el inicio de una reforma en políticas públicas en el Perú, las cuales ya se venían gestando a través de diversos organismos no gubernamentales y sin mayor respaldo político. Hoy tenemos, en nuestro país, diversos movimientos que buscan fomentar y mantener la sostenibilidad de las estrategias que aseguren la puesta en valor de la mujer en la sociedad y el campo laboral.

### **Estereotipos y Prejuicios de Género**

La Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009) ha definido a los estereotipos de género como una visión generalizada o preconcepción de atributos, características o roles que deben cumplir las mujeres y los hombres para ser considerados apropiados en cada sociedad.

Los estereotipos de género respecto de los hombres exigen de ellos que sean duros, poderosos, exitosos, poco emotivos, independientes, que sean valorados por sus pares hombres y que demuestren su vehemencia sexual y su heterosexualidad constantemente (Herrera, 2010).

En contraposición, los estereotipos de género respecto de las mujeres, les exigen pasividad, cuidado de los otros, cuidado de la apariencia física, sumisión, delicadeza, “pureza” sexual y, a la vez, disponibilidad sexual cuando el hombre lo exija (Barrientos, 2015; Bosch et al, 2013; Bernárdez, 2015; West, 2000).

Al respecto, una característica esencial de los estereotipos de género es que estos no solamente asignan un atributo o rol a las mujeres y hombres, sino que establecen obligaciones de comportamiento que las mujeres y hombres deben asumir en la sociedad para no ser juzgados, discriminados, rechazados o violentados (Bosch et al, 2013).

Por lo mencionado anteriormente, se señala que los estereotipos de género tienen un carácter prescriptivo y que las personas buscan cumplirlos para evitar el rechazo y el juzgamiento por parte de las demás personas (Cook y Cusack, 2010).

Resulta pertinente comentar que, a fines del año 2019, el INEI y el MIMP ejecutaron la Encuesta Nacional de Relaciones Sociales (en adelante, “la ENARES”) a nivel nacional. Esta encuesta posee un cuestionario específico que mide la tolerancia social sobre la violencia hacia las mujeres, identificando el “conjunto de hábitos, actitudes, percepciones y prácticas culturales que legitiman, favorecen, soportan y perpetúan las agresiones, daños y sufrimientos que se ejercen por atribuciones simbólicas basadas en la construcción social del género masculino y femenino” (INEI, 2019). Es decir, mide la prevalencia de determinados estereotipos de género en la población adulta a nivel nacional que se considera se encuentran en la base de la violencia contra las mujeres. En ese sentido, algunas de las frases con las que los hombres y mujeres mayores de edad en el Perú se encontraron más de acuerdo fueron las siguientes: el 52.7% de personas entrevistadas están de acuerdo con la afirmación “La mujer debe cumplir primero con su rol de madre, esposa o ama de casa, y después realizar sus propios sueños”. El 31.1% de personas entrevistadas están de acuerdo con la afirmación “Una mujer que se viste provocativamente y con ropa reveladora está buscando que la acosen sexualmente”. El 26% de personas entrevistadas están de acuerdo con la afirmación “La mujer siempre debe estar dispuesta a tener relaciones sexuales cuando su esposo o pareja lo desea”. Por último, el 18.6% de personas entrevistadas están de acuerdo con la afirmación “El varón cela a su esposa o pareja porque así le demuestra que la ama”.

Si hablamos del acceso a un derecho básico y ganado como el tener una identidad, las cifras son alarmantes, ya que el 56% de las personas que no tienen un documento de identidad en el Perú son mujeres (JNE, 2011), y el 56% de las personas que no cuentan con acta de nacimiento también son mujeres (JNE, 2011).

Dos derechos fundamentales muchas veces se ven oprimidos dadas las condiciones sociales de nuestro país. Este es un punto de partida para acceder a otros derechos como la educación, por ejemplo. Dicho efecto dominó se ve reflejado posteriormente en otras barreras para las mujeres, como las laborales.

Existen muchas iniciativas que buscan legitimar la igualdad de género en las organizaciones. Sara Sanford, fundadora de GEN, *Gender Equity Now*, ha implementado una

certificación de equidad de género que busca cerrar las brechas generadas por los sesgos inconscientes de género en organizaciones con menos de 50 colaboradores.

Según Sanford, los estudios en GEN proyectaron que, en el año 2059, se cerraría la brecha de igualdad de género en las organizaciones. Esto se mide a través de la cultura organizacional de cada empresa. Sin embargo, en la última década, este progreso se detuvo con lo cual la proyección se extendió y las expectativas pasaron al 2119.

La certificación del GEN y la propuesta de valor de dicha organización buscan sistematizar los criterios y procesos a través de los cuales las empresas construyen políticas *female friendly* en la organización.

GEN apuesta porque la brecha de género se reduzca cambiando el proceso de reclutamiento y evaluación, espacios donde los sesgos inconscientes de género se hacen más visibles y estereotipan a las mujeres involuntariamente. Busca enfocarse en el desempeño y no en la personalidad o en las impresiones. En ese sentido, los criterios de esta certificación se basan en factores completamente objetivos.

Esta base permite una transformación de la cultural organización y busca un permanente *assessment* para las compañías que se encuentran en la búsqueda de eliminar los sesgos inconscientes (Gender Equity Now, 2020).

Para entender los estereotipos de género es importante entender cómo funcionan los estereotipos culturales. Según una publicación de la Universidad de Torcuato Di Tella (2017), “los estereotipos culturales funcionan como clasificadores de actitudes y aspectos de ciertos grupos humanos como imágenes simplificadas y exageradas que se atribuyen a todo un colectivo humano”.

Estas ideas preconcebidas respecto a las competencias del hombre y la mujer generan sesgos que en muchas ocasiones suelen definir cuáles son las capacidades de cada género y cómo deben conducirse en la sociedad.

Estos estereotipos se trasladan al ámbito laboral y forman parte de los procesos de reclutamiento, selección y crecimiento en una organización. El objetivo es eliminar frases como “las mujeres no tienen la capacidad necesaria que requiere un puesto de decisión, o que no tienen el carácter para hacerlo” (Universidad de Torcuato Di Tella, 2017).

Por otro lado, los prejuicios de género son juicios previos que se realizan antes de obtener más información sobre una persona o grupo de personas en particular. Son

generalizaciones automáticas que configuran una opinión rígida, funcionan como sustento y argumentos utilizados para sostener las jerarquías y la valoración diferenciada entre los géneros que existen socialmente, y muchas se basan en el machismo. Preceden a muchas de las tomas de decisiones que se dan durante el proceso de reclutamiento.

La organización Another (agencia independiente regional de comunicación) realizó una encuesta de género en América Latina con la finalidad de obtener información respecto a la inequidad de género. A la luz de estos resultados, podemos demostrar cómo impactan los prejuicios y sesgos de género en los procesos de inserción laboral ampliando aún más las brechas ya existentes.

Este estudio se realizó en febrero del 2021, entre más de 350 personas —60% mujeres, 40% hombres— de Argentina, México, Panamá, Honduras, Colombia, Chile, El Salvador, Perú, Brasil y Bolivia. Entre ellos, el 50% es *millennial*, el 20% pertenece a la generación Z, el 20% a la X y un 10% son *babyboomers*. Como resultado se obtuvo que, en referencia al proceso de reclutamiento, el 65% de las mujeres encuestadas respondieron que a ellas les han preguntado sobre su planeación familiar; en el caso de los hombres, solo a un 35%. Esto hace evidente que las prioridades para contratar a una mujer tienen como principal filtro la maternidad y el trabajo no remunerado. Luego viene la experiencia laboral. Además, para muchas empresas es más redituable contratar a un hombre que no solicitará licencias por maternidad.

El estudio también demuestra que las mujeres se sienten violentadas en el marco laboral, siendo que 49% de las encuestadas han dicho ser subestimadas en el entorno profesional y el 35% ha sido intimidada en su trabajo por el hecho de ser mujer.

Esta encuesta también evidencia cambios y aspectos positivos en cuanto a la distribución de las tareas domésticas entre las parejas e incluso a la paridad salarial entre parejas que trabajan; sin embargo, para llegar a esta situación, las mujeres deben primero sortear las situaciones incómodas mencionadas en los párrafos precedentes.

Los sesgos inconscientes de género impactan en las decisiones que se toman a favor o en contra de las mujeres. Estas decisiones pueden ser involuntarias, pero tienen un impacto en la vida de ellas. En consecuencia, la sociedad genera modelos mentales como marcos de referencia sobre la base de los cuales todos vivimos, decidimos y actuamos bajo un grupo de supuestos, valores y creencias que subyacen en nuestra mente y nos muestran una mirada particular de cómo cada persona concibe la vida y contextualiza las situaciones en base a supuestos arraigados sobre todo las creencias y nuestra mente.

**Figura 1**

*Estereotipos de género*

| Estereotipo de género respecto las mujeres / lo femenino                                                     | Estereotipo de género respecto los hombres / lo masculino                                | ¿Cómo fomenta la discriminación estructural contra las mujeres?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La mujer es la responsable principal de las labores del hogar y del cuidado de los hijos (ámbito doméstico). | El hombre como responsable principal de las labores productivas y de trabajo remunerado. | La evidencia muestra que el estereotipo de género de que las mujeres deben ser las responsables primarias de las tareas domésticas y de cuidado genera desigualdades para las mujeres en el acceso, permanencia y ascenso al trabajo remunerado (brecha de empleo), en el tiempo de ocio, en la posibilidad de desempeñarse en cargos políticos, entre otros. Por otro lado, también limita la posibilidad de que los hombres desarrollen cercanías afectivas con sus hijos e hijas (Jaramillo y Nopo, 2020; MIMP, 2019; Autoridad en Estándares Publicitarios del Reino Unido [en adelante, "ASA" por sus siglas en inglés], 2017; OIT, 2017; INEI, 2015). |
| La mujer como objeto sexual para el placer de los hombres.                                                   | El hombre como vehemente y siempre disponible en el ámbito sexual.                       | La evidencia muestra que la consideración de la mujer como objeto sexual tiene efectos en la persistencia de violencia doméstica, normalización de la violencia sexual y el rechazo frente a ideas en torno a la igualdad de género (MIMP, 2019; ASA, 2017; Ryan & Kanjorski, 1998).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| La mujer debe ser recatada en su forma de vestir y su sexualidad.                                            | El hombre como vehemente y siempre disponible en el ámbito sexual.                       | La evidencia muestra que la consideración de la mujer como objeto sexual tiene efectos en la persistencia de violencia doméstica, normalización de la violencia sexual y el rechazo frente a ideas en torno a la igualdad de género (MIMP, 2019; ASA, 2017; Ryan & Kanjorski, 1998).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| La mujer es posesión del hombre que es su pareja.                                                            | El hombre como alguien que debe controlar y poseer a su pareja.                          | La evidencia muestra que este estereotipo está en la base de la violencia contra las mujeres cometida por sus parejas, exparejas y esposos, incluidos los feminicidios (Organización de las Naciones Unidas, 2012).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

*Nota.* Tomado de Brechas que Perduran, Instituto Grade, 2019

Los estereotipos, los prejuicios y los sesgos inconscientes de género se construyen sobre la base de los modelos mentales adquiridos durante nuestra vida, experiencias y entorno. Estos están contruidos por la imaginación, la percepción, el conocimiento y la experiencia, y están influenciados por la familia, la educación y la sociedad. Los modelos mentales son representaciones internalizadas del mundo exterior, que pueden coincidir o no con este (Prohumana, 2016)

Un modelo mental de género se basa en la división del trabajo, en el cual hombres y mujeres asumen roles antagónicos y no complementarios. La mujer tiene un rol en la esfera doméstica y además puede laborar siempre y cuando esto no sea una barrera para las tareas del

hogar. El varón, por su parte, está más comprometido con el ámbito laboral y social. En ambos casos, esto genera segregación de las mujeres en el ámbito laboral.

El impacto de los sesgos, estereotipos y modelos mentales de género en la independencia laboral de la mujer promueve aún más las brechas laborales entre hombres y mujeres. Si revisamos los estudios económicos, estos refieren que la tasa de ocupación de la PEA es mayor entre los hombres que entre las mujeres. Además, los estudios demuestran que la presencia de niños menores de 6 años dentro del hogar exacerba las diferencias en tasas de ocupación, en parte porque una mayor proporción de hombres trabaja, pero también porque una menor proporción de mujeres está en el mercado laboral. Esto significa que tener un niño o niña en el hogar amplía la brecha de empleo entre hombres y mujeres en 10 puntos porcentuales, y cada hijo adicional en 5 puntos porcentuales.

El trabajo de las mujeres en el ámbito doméstico no se valora y además se hace invisible dado que requiere un tiempo y una carga de trabajo que no recibe compensación monetaria, y se denomina trabajo no remunerado. Esto no es más que el producto social y su efecto en lo laboral producto de los sesgos género (Alcázar, 2019).

### **Sesgos Inconscientes de Género**

Según *The Global Gender Gap Report* (2018), no existen empresas de las 100 mayores de Latinoamérica que superen el 30% de sus miembros mujeres. Colombia lidera el ranking con un 13,4%, y la presencia de mujeres en puestos directivos se concentra en posiciones relacionadas actividades asistenciales dentro de la empresa como Recursos Humanos, Departamentos legales o Relaciones Externas.

Más de la mitad de las empresas en América Latina no tienen mujeres en cargos directivos y las que sí lo tienen ganan un 53% menos que el hombre en el mismo cargo.

A nivel global, de las 21.980 empresas que cotizan en Bolsa (91 países), el 60% no tiene consejeras, el 50% no cuenta con mujeres en puestos ejecutivos y menos del 5% tiene representación como CEO.

En la lista *Fortune Global 200*, la tasa promedio de mujeres directivas es de 17.3%. Las empresas con mayores porcentajes de mujeres en liderazgos tienen un 53% de rentabilidad del capital y 42% en ventas. En los países miembros de la OCDE, las mujeres ganan 16% menos que los hombres realizando las mismas actividades.

Según el reporte del 2011 de Catalyst Census, los sesgos inconscientes de género son prejuicios de los que no tenemos conocimiento. Son atajos mentales basados en normas sociales y estereotipos. Estos pueden ser por raza, clase social, género, colegio al cual se asistió, estatura, acento al hablar, modelos preestablecidos de cómo se trabaja, estado civil, religión, etc. Además, se ha determinado que esta tendencia universal de las personas hacia el sesgo inconsciente existe porque el sesgo está arraigado en el cerebro. Los científicos han confirmado que el sesgo se encuentra en la misma región del cerebro (la amígdala) asociada con el miedo y la amenaza. Por otro lado, también se ha establecido que sesgos específicos se ubican en otras áreas del cerebro; por ejemplo, la corteza frontal se vincula con la formación de impresiones con respecto a otros, tales como la empatía y razonamiento. Es en este sentido, la neurociencia nos abre una ventana para poder comprender más profunda y científicamente el porqué de nuestros actos con respecto a otros.

La literatura con respecto a esta temática ha demostrado también que, en la medida que los que tienen el poder de decisión trabajan en develar sus sesgos inconscientes en un marco de confianza, logran asumirlos y generan acciones en relación con estos. También, alcanzan grandes cambios en las culturas organizacionales y en las oportunidades de desempeño y carrera profesional de las personas que han sido estereotipadas de manera inconsciente e involuntaria (Catalyst, 2011)

La Fundación ProHumana de Chile, en su Mesa de Equidad realizada en el 2016, refiere que los sesgos inconscientes de género son la predisposición o la tendencia que influencia el proceso decisorio de las personas. No siempre siguen las lógicas racionales, sino que son de naturaleza emocional, psicológica o sociológica. Estas predisposiciones están influenciadas por el sistema de creencias, modelos mentales y estereotipos que habitan en las personas. En el caso particular de los sesgos inconscientes de género, estos influyen todas las decisiones que se toman a favor o en contra de las mujeres, y operan de forma invisible, inconsciente y no intencionada (Prohumana, 2016)).

En la tipificación de los sesgos inconscientes de género, McCormick (2015) menciona los siguientes paradigmas:

### ***Paradigma del Liderazgo Masculino***

Es un modelo que no privilegia a las personas y que se construyó sin considerar las necesidades de las mujeres, los hombres y/o de las familias. La existencia de empresas con modelos de negocios exitosos y definidos desde la masculinidad establece una forma de

liderazgo que se considera como “la única” válida, enfatizando el sesgo inconsciente y dificultando el cambio. Este tipo de liderazgo deriva en la conformación de ciertos perfiles requeridos para los cargos de alta gerencia y responden a una persona que está “disponible todo el tiempo (24/7)” aunque eso signifique dejar de lado espacios propios de su vida familiar, personal u otros intereses individuales.

### ***Corredoras de Corta Distancia***

La brecha de talento que existe para que las mujeres puedan ocupar cargos de mayor responsabilidad les exige una madurez profesional superior, más formación y experiencia. Y en específico, en el caso de directorios, no hay instancias declaradas formalmente para que las mujeres entren y compartan roles en el directorio; en otros casos, se pone en duda que tengan las capacidades. En esta misma línea, los hombres manifiestan temor a que la inclusión de la mujer les quite aquellos espacios de poder ostentados históricamente.

### ***Impuesto a la Maternidad***

El rol de la maternidad está directamente vinculado a la mujer como principal eje de cuidado y desarrollo de los hijos. El poner el costo de la maternidad y la familia sobre la base de que las mujeres son más caras porque están más de siete meses fuera y porque al volver “van a pedir siempre” más permisos por los hijos es una constante que también alimenta el sesgo y le da consistencia en el ideario colectivo. “Pero más allá del postnatal deberíamos compartir ciertas cosas y no ser un riesgo potencial en dinero y en ausentismo para la empresa”. “Los costos de la maternidad no les entregan a las mujeres una dignidad simétrica con el hombre” (Prohumana, 2016, p. 34). Por otra parte, existe una creencia generalizada de que la mujer cambia sus focos y objetivos personales y laborales al plantearse la maternidad, aunque también puede ocurrir lo contrario en las generaciones jóvenes que postergan la maternidad, porque eso puede mermar sus carreras profesionales.

### ***Machismo***

Es el conjunto de creencias, conductas, actitudes y prácticas sociales que justifican y promueven actitudes discriminatorias contra las mujeres, partiendo de su supuesta debilidad, que sitúa a la mujer en condiciones de inferioridad.

El uso de las imágenes y el lenguaje descalificador se utiliza en la mayoría de los casos contra la mujer, así como la idea preconcebida que las mujeres no tienen la capacidad o

competencias para realizar ciertas labores. Puede haber un grupo importante de ellas; sin embargo, la fuerza de trabajo se encuentra masculinizada y la mujer queda invisibilizada.

El machismo se plantea como sesgo un eje. Más allá de los estereotipos y de las vivencias asociadas a este, el machismo se ciñe a aspectos arraigados en la educación tradicional y en las estructuras familiares que han generado una división y una conceptualización de modelos completamente distintos para hombres y mujeres.

En una sociedad machista, el hombre es juzgado e incluso ridiculizado cuando lleva a los niños al colegio, les da la comida, se toma el prenatal o se hace cargo de ese tipo de labores que se vinculan con la vida familiar o doméstica, pues son situaciones inconcebibles para el quehacer masculino. Esto normaliza conductas machistas que trasladan estas responsabilidades a la mujer como parte de sus funciones de género.

### ***Discriminación Positiva Versus Competencias Productivas***

La incorporación de mujeres en el mundo laboral, y específicamente en cargos de alta gerencia y/o directorios, es un valor y un factor que enriquece la gestión asociada a dichas posiciones y genera procesos reflexivos facilitadores y de relevancia para avanzar hacia la equidad de género en el mercado laboral.

No obstante, este sesgo evidencia que la presencia de mujeres en los directorios es muy poco representativa. Los directorios se construyen entre familiares, redes de contacto y personas con experiencia; de ahí, la baja presencia femenina. Asimismo, apuntan a que este fenómeno responde a que el directorio se entiende como un sustituto del gerente general, con lo cual se exige un nivel de experiencia acorde con dicho cargo. Entonces, las mujeres, al no tener carrera en la alta gerencia, se ven impedidas de acceder a los directorios. Al abordar este sesgo desde la óptica de la discriminación positiva, los directores y altos ejecutivos defienden la idea de que hace falta convencimiento real del gobierno corporativo y del directorio para avanzar en este tema. Al reconocer la diversidad en términos de las competencias y habilidades que aporta la presencia femenina en cargos de alta gerencia, se alude también al dinamismo productivo que esta genera. Reconocen —y estudios así lo demuestran— que la equidad de género en el mundo laboral contribuye al crecimiento del PIB y que el supuesto “costo” que generan las mujeres se vería aplacado ante esta realidad.

## **Equidad e Igualdad de Género**

Igualdad y equidad se complementan; sin embargo, no tienen el mismo significado. Comprender sus similitudes y cómo se articulan ambas es clave para el diseño de las estrategias que promuevan el fortalecimiento del rol de la mujer en la sociedad. Además, ambos conceptos en su complementariedad son el pilar fundamental de las políticas públicas en temas de igualdad de género.

La 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 (PLANIG, 2012, p. 12).

La equidad de género se encuentra relacionada con la distribución justa entre varones y mujeres de las oportunidades, recursos y beneficios, en función a las necesidades de cada grupo con la finalidad de lograr el bienestar social.

De acuerdo con informe del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, la equidad de género supone el reconocimiento de las diferencias y la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos.

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).

La igualdad se orienta al acceso de oportunidades, además del goce efectivo de los derechos humanos.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014) señala que el desarrollo con igualdad de género implica desmontar la cultura, los valores y los roles tradicionales de género que reproducen y mantienen la subordinación de las mujeres. Las relaciones sociales se entienden como relaciones de poder en todos los ámbitos: económico, social, político y cultural. La división sexual del trabajo que organiza el orden de género separa

el trabajo productivo del reproductivo de manera paradigmática y determina el lugar de mujeres y hombres en la economía. Esclarecer la forma en que estas relaciones perpetúan la subordinación y la exclusión de las mujeres limitando su autonomía, ayuda a comprender su influencia en el funcionamiento del sistema social y económico.

El PLANIG 2012 – 2017 considera necesario promover el empoderamiento y autonomía de las mujeres, la división sexual del trabajo, la independencia económica, una vida libre de violencia, el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y hombres, la corresponsabilidad familiar de mujeres y hombres, la conciliación de la vida familiar y laboral y la paridad en la participación de la mujer en la toma de decisiones.

La redistribución de la carga del trabajo total, que incluye el trabajo remunerado y no remunerado (trabajo doméstico), requiere del reconocimiento y valoración del tiempo que emplean las mujeres al interior de la familia o en el ámbito privado.

Esta manera de analizar las relaciones económicas y sociales brinda una mirada más amplia que la convencional, pues incorpora dimensiones ausentes como el trabajo no remunerado que visibilizan la economía del cuidado y prestan especial atención a la reproducción social que realizan principalmente las mujeres (PLANIG, 2012).

Es así como las políticas públicas deberían formar parte de la agenda política a fin de que las autoridades decidan cómo generar las estrategias y lineamientos del gobierno. Dichas políticas están compuestas por normas, leyes, decretos supremos, lineamientos, programas y proyectos, entre otros mecanismos.

El desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza y la igualdad entre mujeres y hombres se encuentran vinculados y tienen como objetivo reducir las desigualdades y promover el desarrollo humano en general.

Toda política o proyecto tiende al fracaso cuando no toma en consideración las inequidades del sistema en la sociedad y asume igualdades que no existen entre hombres y mujeres. Las políticas públicas no son neutrales al género, pueden mantener o pronunciar las desigualdades entre los sexos, o, por el contrario, pueden disminuir las brechas de género existentes y mejorar la posición social de las mujeres y potenciar el desarrollo humano.

Los resultados y el impacto de las políticas son distintos para hombres y mujeres, debido a que las mujeres tienen menos acceso a los recursos económicos, sociales y culturales y sus condiciones materiales de vida son más precarias y de menor calidad debido a los roles que les

asigna la sociedad, que con frecuencia terminan sobrecargando a las mujeres en su jornada diaria y afectando su salud. Las políticas públicas con enfoque de género parten de reconocer que mujeres y hombres tienen diferentes necesidades, debido a que desempeñan diferentes roles en la sociedad y viven de manera diferente los mismos problemas. Es decir, dependiendo de dónde se encuentren ubicados hombres y mujeres, podrán aprovechar o no los efectos de las políticas (El Peruano, 2019, pp 16 – 20).

En nuestra sociedad, la desigualdad presenta particularidades partiendo de si se trata de zonas rurales y urbanas. En nuestro estudio, el foco será las zonas urbanas en las que se adoptan con mayor velocidad las políticas públicas debido al acceso a la información y educación; ello no niega que las cifras sean desalentadoras tanto en el ámbito rural como también en el urbano.

La inequidad en salud, educación, violencia de género, medio ambiente y género, acceso a la identidad, toma de decisiones, participación política y ciudadana, empleo y trabajo se sostienen en barreras de índole cultural mayoritariamente.

Para describir el enfoque de género y transversalidad en el Perú, tomamos como referencia los postulados de Teresa Rees y Sylvia Walby, sociólogas y académicas británicas quienes estudian el fenómeno de la igualdad de género y han identificado los indicadores de medición que lo definen. Ambas autoras ponen en valor y dan relevancia a la transversalidad de género como concepto teórico que busca llevar a la práctica políticas que empujen hacia la igualdad en una sociedad, aún desigual, pero marcada por un nuevo orden económico mundial (Walby, 2002; Rees, 1998).

La transversalidad de género define la desigualdad y la diferencia de la práctica social y política en cuanto al abordaje que debe hacerse para lograr avances en esta materia. Este fenómeno se encuentra condicionado a distintos contextos que se vienen dando en el mundo, como lo es la globalización, el rápido crecimiento de la economía, el desarrollo del conocimiento basado en el trabajo, la tecnología, innovaciones en las organizaciones, y los nuevos enfoques del mejoramiento del rendimiento y la productividad en las organizaciones (Walby, 2003).

Esto quiere decir que la composición de la fuerza de trabajo modifica las oportunidades y el acceso al campo laboral tanto a los hombres como a las mujeres. Siendo estas últimas uno de los grupos más vulnerables ante dichos cambios (Walby, 2007).

Hoy en día, existe una gran expansión de la cantidad y calidad de empleos; sin embargo, la inequidad en la distribución de estos, entre mujeres y hombres, cambia la calidad de vida de ambos géneros para bien o para mal. La fuerza laboral crece en la medida en la que hay gente dispuesta a trabajar, pero son las mujeres quienes podrían tomar un rol predominante en este crecimiento. A pesar de no haber aparentes restricciones para que obtengan dichos empleos, mejores salario y ascensos meritocráticos, existen barreras producto de las circunstancias y polarización de las empresas que no han permitido que las mujeres se desarrollen de manera plena en el ámbito laboral (Walby, 2007).

En ese sentido, los estudios de Walby afirman que la igualdad de género no solo promueve sociedades sanas y libres de prejuicios, sino que la productividad y calidad de las organizaciones mejora, ya que se incrementa por el número de nuevas trabajadoras. Para lograr que esto se convierta en una constante y una realidad en todos los países, la autora identifica los cambios más importantes que deben darse en una sociedad y que coinciden con las acciones que se encuentran en el PLANIG 2012-2017.

Hoy en día, el rol principal de las mujeres es alzar su voz insertándose en las corrientes feministas que buscan promover la igualdad de género para una sociedad libre y con las mismas oportunidades dándole énfasis al acceso igualitario al ámbito laboral. El PLANIG 2012-2017 nos presenta cifras en temas laborales, que demuestran la precariedad laboral en la que aún muchas mujeres peruanas se encuentran.

Existen enfoques que establecen que hay estilos “femeninos” y “masculinos” (Baldoni, 2013). Otros estudios sostienen que hablar de una diferenciación de los estilos de gestión y de liderazgo “masculinos” y “femeninos” puede reforzar los estereotipos y prejuicios de género (OIT, 2015). Está demostrado que las habilidades que se consideran de un liderazgo efectivo, tales como la organización, saber delegar y comunicar, prestar atención, tener empatía y poseer conocimientos, las pueden tener y desarrollar tanto varones como mujeres (McKinsey & Company, 2013). A pesar de esto, las organizaciones tradicionalmente han tendido a valorar positivamente al modelo de gestión y de liderazgo “masculino”, y, en consecuencia, se piensan y se definen los perfiles tomando como parámetro el modelo y el rol “masculino”. En efecto, las personas que no ejercen ese modelo de liderazgo encuentran dificultades para concordar con los perfiles buscados. Hoy, el modelo de liderazgo efectivo, más allá de quién lo ejerza, está cambiando e incluye estilos que tradicionalmente se consideraban “femeninos”.

Las políticas de género sesgadas y falta de políticas de corresponsabilidad son lo que dificulta a las empresas para proveer una plataforma de corresponsabilidad y de integración de la vida laboral con la personal y/o familiar, acorde a las nuevas realidades, y necesidades sociales y familiares. Estas políticas aún se encuentran enfocadas en la figura de la empleada-madre; por eso, generan un efecto contrario al logro de la igualdad de géneros, como, por ejemplo, reforzar los estereotipos y roles de género, profundizar la desigual distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como naturalizar el rol de cuidadoras y responsables del ámbito doméstico.

El acoso psicológico es un impulsor importante en el incremento de la brecha de igualdad de género. Hace referencia a una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre una trabajadora buscando desestabilizarla, aislarla, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral, para degradarla y eliminarla progresivamente del lugar que ocupa sobre la base del género.

Existe una variedad de estudios y artículos que demuestran que tanto los varones como las mujeres tienen el mismo nivel de deseo y ambición de avanzar en sus carreras laborales y alcanzar posiciones de alto nivel (Barsh & Yee, 2011). El desafío que enfrentan las mujeres es hacer frente a los estereotipos y prejuicios que han sido internalizados, lo que puede dar lugar a una brecha de confianza entre los géneros (Fels, 2004). Esta supuesta falta de confianza y baja autoestima para acceder a puestos de liderazgo está relacionada con la tendencia a que las mujeres generalmente consideran que tienen que cumplir con la mayoría de las competencias requeridas para aceptar una posición para la cual se sienten subjetivamente subcalificadas, subestimando así sus habilidades, talento y experiencia (Credit Suisse, 2014). Esta brecha de confianza también se manifiesta en la reticencia a solicitar un ascenso y en la tendencia a confiar más en la meritocracia y los canales formales de promoción. En cambio, los varones tienden a solicitar con más frecuencia promociones, lo que les brinda mayor experiencia, exposición y redes de contactos dentro de la organización (Credit Suisse, 2014).

En nuestro país, para buscar reducir la brecha de género, es importante entender el Índice de Desigualdad de Género 2019 (IDG), que mide precisamente la disparidad de género en un país. Este índice en el Perú se compone de tres elementos:

1. Salud reproductiva

En la mujer se mide a través de dos indicadores: coeficiente de mortalidad materna y tasa de fecundidad entre adolescentes. El bienestar de la mujer durante el parto tiene importancia intrínseca y señala el lugar que ocupa la mujer en la sociedad. La reproducción no solo conlleva riesgos; con frecuencia, también se inicia prematuramente, y compromete la salud y restringe las oportunidades futuras. La procreación a edad temprana, medida a través de la tasa de fecundidad de adolescentes, aumenta los riesgos sanitarios para la madre y el bebé y suele impedir a las jóvenes asistir a la escuela, destinándolas muchas veces a trabajos que, en el mejor de los casos, son poco especializados.

## 2. Empoderamiento

Históricamente, la mujer ha estado en una situación de desventaja en la arena política en todos los niveles de gobierno. Para medir esta desventaja, se usa la relación de representantes hombre-mujer en el parlamento. Una mujer con más educación tiene mayores posibilidades de disfrutar de un trabajo satisfactorio, participar en el debate público, cuidar su salud y la de su familia y otras. En este sentido, se centra la atención en las diferencias en los niveles de instrucción en enseñanza secundaria y superior.

## 3. Mercado laboral

La participación de la mujer en la fuerza de trabajo, que incluye tanto a las empleadas como a las desempleadas (que buscan activamente un trabajo), así como a las que buscan un empleo en horario parcial.

Los valores más altos en el Índice de Desigualdad de Género indican más desigualdades y, por lo tanto, una mayor pérdida para el desarrollo humano. La puntuación media global en el Índice de Desigualdad de Género en el Perú para el año 2019 se ubicó en 0,3762. Esto significa que uno de los factores que más influye en dicha medición es la poca autonomía de la mujer en la toma de decisiones, en los temas económicos y en su propia autonomía física.

Durante el 2020 y el 2021, la brecha de género se agudizó debido a la pandemia del covid-19. Las mujeres sufrieron más los efectos de la crisis provocada por el confinamiento y la ralentización de la economía, sobre todo en los sectores donde hay más mujeres trabajando a nivel emprendedor (servicios y comercio que a su vez aquellos donde hay mayores niveles de informalidad).

## **Políticas Públicas y Equidad de Género**

Las mujeres son un grupo fácil de identificar y de reconocer en la información estadística para cuantificar brechas. En el Perú, el 50.8% de la población es del género femenino, es decir, 15 millones 868 mil 592 peruanas según el censo 2017.

Se entiende el concepto de género al cual se asignan identidades, funciones y atributos construidos socialmente a partir de las diferencias biológicas entre ambos sexos (Jaramillo & Ñopo, 2020, p. 5). Estas características dan lugar a relaciones jerárquicas del hombre sobre la mujer (Naciones Unidas, 2010). Aunque sean casi la mitad de la población mundial, es un grupo que solo tiene el 24% de representación en los parlamentos alrededor del mundo y se estima que el 35% ha sufrido algún tipo de violencia física o sexual (United Nation Women, 2020).

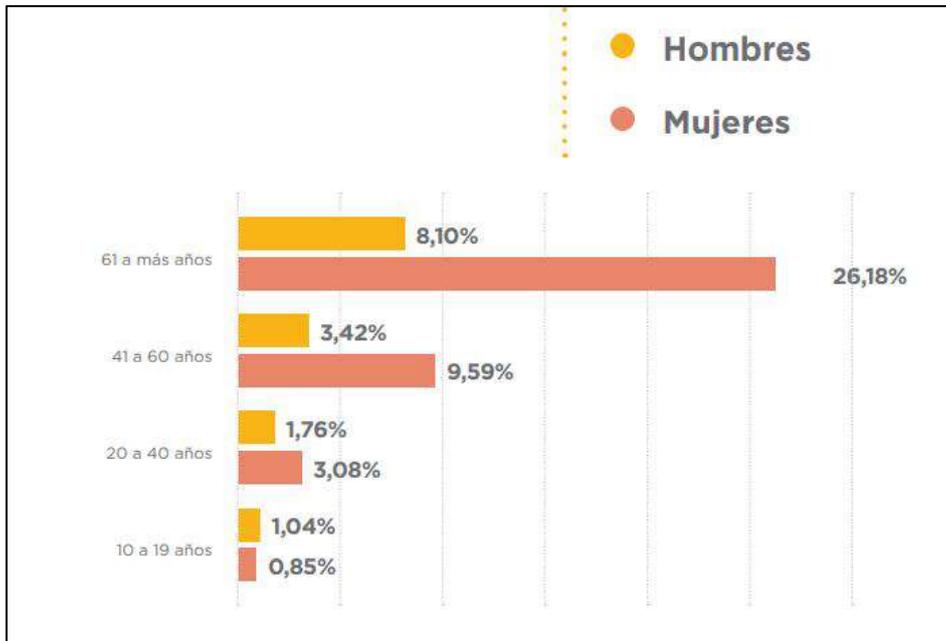
La situación de la mujer en Perú también es desfavorable y sigue quedándose detrás de sus pares latinoamericanos (décimo puesto latinoamericano de 22 países en el Índice de Brecha de Género 2008 del Foro Económico Mundial). En el 2018, se encontraba en el puesto 13 de 24.

En el Perú, la institución gubernamental que centraliza las políticas públicas de igualdad de género con el fin de generar un abordaje sistémico es el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Todas las iniciativas públicas y algunas privadas confluyen en esta organización con la finalidad de operativizar por regiones, junto con otros ministerios, las políticas que se definen para promover la igualdad.

En educación, se presentan las principales brechas considerando nivel educativo alcanzado; brecha de analfabetismo y los resultados de matemáticas y lectura para cuarto de primaria y segundo de secundaria según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE, 2016). Lo más destacado es la persistencia del analfabetismo para los indígenas, la alta brecha de mujeres con primaria incompleta o menor y los malos resultados educativos en general de las personas con discapacidad. No obstante, la brecha de analfabetismo entre hombre y mujeres es amplia (Figura 2), situación grave por los efectos intergeneracionales que representa para la salud, educación y actitudes familiares.

**Figura 2**

*Analfabetismo por grupo etario*

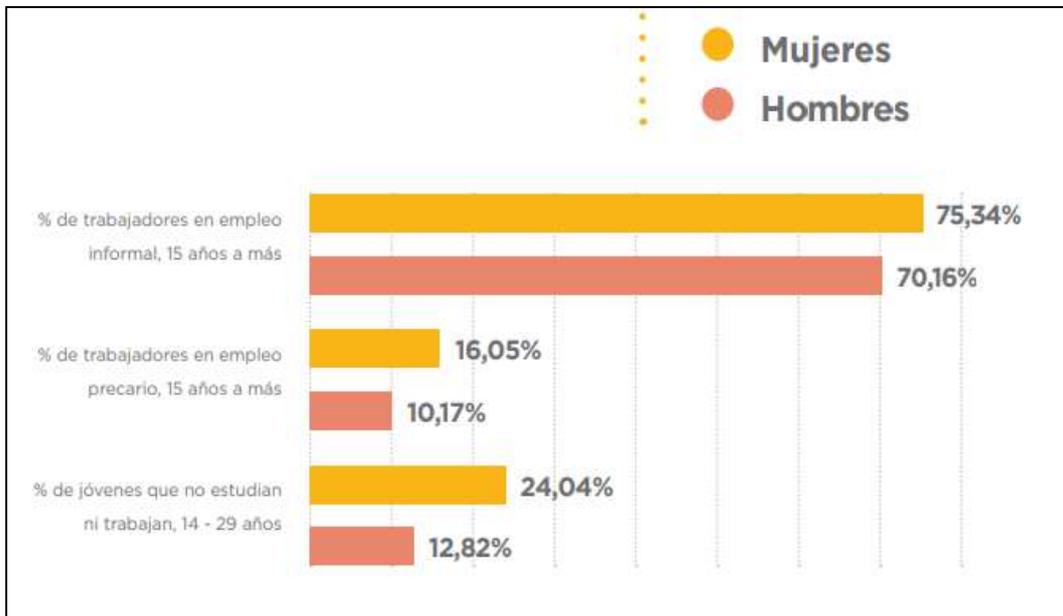


*Nota.* Tomado de Impactos de la Epidemia del COVID en el trabajo de las mujeres del Perú, 2020

Esto es un factor clave en las dificultades que se presentan en la edad adulta para acceder a oportunidades laborales. Brechas de esta naturaleza generan disparidades en el área de empleo. Las mujeres tienen tasas de empleo informal y precario bastante mayores que los hombres y, más aún, el porcentaje de mujeres que no estudian ni trabajan es de casi el doble que la de los hombres.

**Figura 3**

*Brecha de género según empleo*



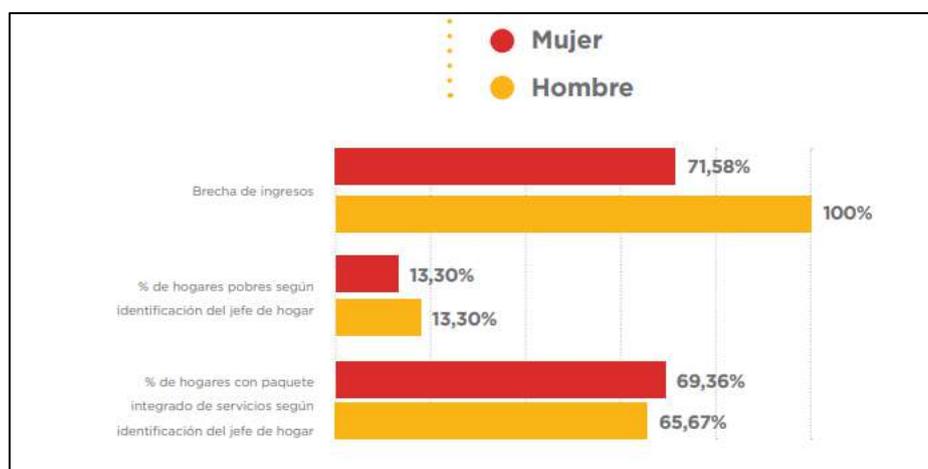
Nota. Tomado de Impactos de la Epidemia del COVID en el trabajo de las mujeres del Perú, 2020

La literatura nos indica que las perspectivas en la situación y calidad del empleo de las mujeres son afectadas por el embarazo adolescente, por ser madres a temprana edad, por la convivencia o matrimonio y por asumir los cuidados en el hogar. Estos resultados y la sobrerrepresentación de las mujeres en la población NINI es indicativo de los roles de género que asignan a los hombres la tarea de abastecer al hogar y a la mujer a realizar tareas domésticas (Alcázar, Balarin, Glave & Rodríguez, 2018).

Asimismo, la disparidad del empleo se ve reflejada en el ingreso, donde las mujeres ganan el 71.58% de lo que ganan los hombres.

**Figura 4**

*Brecha de ingreso y pobreza según género*



Nota. Tomado de Impactos de la Epidemia del COVID en el trabajo de las mujeres del Perú, 2020

De acuerdo con las investigaciones realizadas por el PNUD y GRADE, la misión del Estado es garantizar los derechos humanos de sus ciudadanos y ayudarlos a la realización plena de su vida. Dado que las brechas socioeconómicas son una vulneración de la capacidad de alcanzar una vida plena, el Estado emprende leyes, políticas, planes y programas para eliminar barreras físicas y administrativas, luchar contra la discriminación, brindar protección social y otras acciones que apunten a la igualdad de oportunidades. Por eso, urge incorporar la transversalización del enfoque de género con la finalidad de corregir aquellas políticas de género basadas exclusivamente en la creación de oficinas nacionales y puntos focales, sin involucrar al resto del aparato público, incorporando el enfoque de género en todas las dimensiones de la vida social, política, cultural e institucional (Alcázar, 2019).

El objetivo es integrar esta perspectiva desde el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas y en todas las esferas y niveles de cualquier acción planificada (Hernández, 2019). Se trata de integrar las consideraciones de género en todos los niveles de la gestión pública, en la planificación, normas y procedimientos, procesos, cultura organizacional, política laboral y presupuesto.

La transversalización del enfoque de género es considerada en la actualidad como una de las estrategias de mayor alcance destinada a incluir el enfoque de género en las políticas públicas, debido a su efecto articulador, lo que permite alcanzar mayores resultados e impactos (Gutiérrez, Martín & Ñopo, 2020).

Incorpora el enfoque de género en todas las dimensiones de la vida social, política, cultural e institucional. Se desarrolla desde la consolidación de la voluntad política, la institucionalización de mecanismos, la planificación desde la perspectiva de género y el fortalecimiento de capacidades de funcionarios/as, acciones todas que son responsabilidad del Estado y de la sociedad en pleno.

La institucionalización del enfoque ha adquirido gran importancia ante la necesidad de formalizar los acuerdos y procedimientos en todas las instancias y gestión de las organizaciones. Desde este punto de vista, la institucionalización se encuentra estrechamente asociada a los procesos de transversalización del enfoque de género, considerando el papel que cumplen las instituciones en la interacción humana (Alcázar, 2019).

Por eso, el Estado Peruano, a través del MIMP y otros organismos multilaterales, busca establecer reglas y mecanismos para darle el carácter permanente a una política con enfoque de género, con la intención de convertirla en una práctica regular de la organización. Esto significa que, en los procesos de toma de decisiones para la gestión y administración de la organización, se ha incorporado un conjunto de normas y procedimientos que orientan, desde un enfoque de género, el proceder de quienes deciden y ejecutan las políticas, planes y programas, transformando la cultura institucional y las concepciones de sus agentes, haciéndolas eficaces y sostenibles.

La literatura revisada basada en normas, leyes, reglamentos y planes estratégicos que conforman las políticas públicas son un tema permanente en la agenda del gobierno para armonizar con la situación y realidad del país. A la fecha y en cifras reales, en la siguiente imagen, veremos una radiografía actual del país en términos estadísticos.

**Figura 5**

*Desigualdad de género*



*Nota.* Tomado del *Brochure* Igualdad de género, 2017 ([www.mimp.gob.pe](http://www.mimp.gob.pe))

Como se observa, la desigualdad de género es un problema que afecta principalmente a las mujeres e influye negativamente en el desarrollo regional y local.

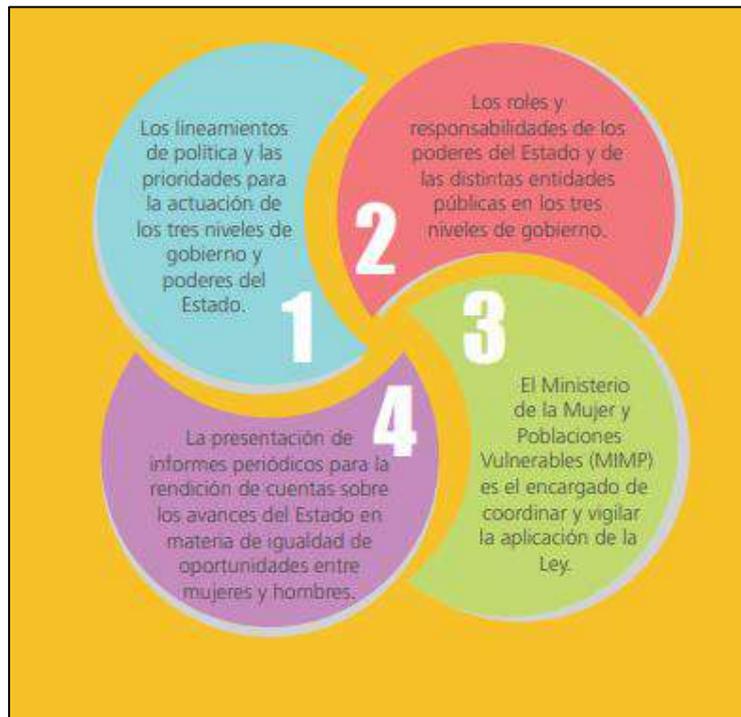
***Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres***

Ley N° 28983, publicada el 16 de marzo de 2007, tiene como objetivo “garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo,

bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad”.

**Figura 6**

*Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*



Nota. Tomado del *Brochure* Igualdad de género, 2017 ([www.mimp.gob.pe](http://www.mimp.gob.pe))

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

Aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2012 – MIMP

Es un instrumento orientador de las políticas de igualdad de género del Estado peruano, para promover el cumplimiento de la igualdad entre mujeres y hombres, la no discriminación y el pleno ejercicio de los derechos de las personas. El PLANIG es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del Estado. Por ello, para su implementación, es necesaria la articulación entre sectores y niveles de gobierno, así como el involucramiento de la sociedad civil organizada. El PLANIG tiene como primer objetivo estratégico promover y fortalecer la transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno.

**Figura 7**

*Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 – 2017 PLANIG*



Nota. Tomado de *Brochure Igualdad de Género*, 2017 ([www.mimp.gob.pe](http://www.mimp.gob.pe))

### ***Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento***

Aprobadas mediante Decreto Supremo N° 027-2007-PCM

Esta norma define y aprueba doce políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno nacional. Estas políticas establecen los objetivos prioritarios y estándares nacionales de cumplimiento y provisión que deben ser alcanzados por todas las entidades de la administración pública, y con ello mejorar la inversión del Estado y asegurar una adecuada prestación de los servicios, considerando los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales.

### ***Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar***

Ley N° 30364, publicada el 23 noviembre de 2015, tiene por objeto prevenir, erradicar y sancionar toda forma de violencia producida en el ámbito público o privado contra las mujeres, las niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad, por su condición de tales, por parte de integrantes del grupo familiar, en especial, cuando se

encuentran en situación de vulnerabilidad, por la edad o situación física (Art. 1). La violencia contra las mujeres es cualquier acción o conducta que les cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico, por su condición de tales, tanto en el ámbito público como privado.

**Violencia física:** Es la acción o conducta que causa daño a la integridad corporal o a la salud. Se incluye el maltrato por negligencia, descuido o por privación de las necesidades básicas, que hayan ocasionado daño físico o que puedan llegar a ocasionarlo sin importar el tiempo que se requiera para su recuperación.

**Violencia psicológica:** Es la acción o conducta para controlar o aislar a la persona contra su voluntad, a humillarla o avergonzarla y que puede ocasionar daño psíquico. Este puede derivar en la afectación o alteración de algunas de las funciones mentales o capacidades de la persona, y es producido por un hecho o un conjunto de situaciones de violencia, que determinan un menoscabo temporal o permanente, reversible o irreversible del funcionamiento integral previo.

**Violencia sexual:** Son acciones de naturaleza sexual que se comete contra una persona sin su consentimiento o bajo coacción; incluyen actos que no involucran penetración o contacto físico alguno. Asimismo, se consideran tales acciones, como la exposición a material pornográfico, que vulneran el derecho de las personas a decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva, a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación.

**Violencia económica o patrimonial:** Es la acción u omisión que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de cualquier persona.

### ***Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030***

En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptó para el Desarrollo Sostenible al 2030 un plan de acción en favor de las personas, la sociedad y el planeta, con la intención de fortalecer la paz y la justicia. Entre estos diecisiete objetivos, destaca uno relacionado a la igualdad de género y a la lucha por el respeto a la mujer: el objetivo número 5, alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

**Figura 8**

*Metas del objetivo 5 de ODS: Igualdad de género*



Nota. Tomado de *Brochure Igualdad de Género*, 2017 ([www.mimp.gob.pe](http://www.mimp.gob.pe))

Este es uno de los objetivos más potentes como concepto, pero, a su vez, uno de los más débiles a nivel de ejecución.

La reflexión y revisión de estas políticas en el Perú, donde existe un sistema unificado de políticas públicas orientadas al desarrollo de la mujer nos hace preguntarnos por qué no se hacen visibles sus resultados.

Las políticas de género sesgadas y la falta de políticas de corresponsabilidad son dificultades que se presentan para proveer una plataforma de corresponsabilidad y de integración de la vida laboral con la personal y/o familiar, acorde con las nuevas realidades, y necesidades sociales y familiares. Estas todavía se encuentran enfocadas solamente en la figura de la empleada-madre, lo que puede generar un efecto contrario al logro de la igualdad de géneros como, por ejemplo, reforzar los estereotipos y roles de género, profundizar la desigual

distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como naturalizar el rol de cuidadoras y responsables del ámbito doméstico.

El PLANIG 2012-2017, principal instrumento de política pública en el Perú, busca promover la cultura del respeto y valoración de género, promover el acceso a salud, cerrar las brechas educativas entre hombres y mujeres, garantizar los derechos económicos, reducir la violencia de género, incrementar la participación de las mujeres en la política, así como reducir la inequidad histórica acumulada en temas importantes y vitales para construir una sociedad democrática basada en la educación y en la igualdad de derechos (Popper, 1957).

El 71.4% de la PEA ocupada femenina urbana se concentra en empresas que tienen entre 1 a 10 trabajadores, el 21,1% en establecimientos de 51 y más trabajadores y el 7,5% en empresas de 11 a 50 trabajadores. El 67% de las mujeres frente al 53% de los hombres trabajan en el sector informal.

Por cada 100 hombres hay 108 mujeres en pobreza extrema. La distribución de la carga global de trabajo es desigual entre mujeres y hombres. Las mujeres dedican casi la mitad de su tiempo de trabajo, al trabajo no remunerado (52%), mientras que los hombres solo dedican 24% de su tiempo, esto explica por qué los hombres tienen mayor oportunidad que las mujeres para obtener ingresos. La insuficiencia de servicios públicos para el cuidado de personas, como guarderías y centros de atención para adultos mayores y personas totalmente dependientes, incrementa el tiempo de trabajo no remunerado de las mujeres. Es así que el tiempo dedicado al cuidado de niños, niñas y adolescentes que destinan las mujeres afecta su ciclo laboral, a diferencia de los hombres, que no asumen las responsabilidades del cuidado de manera equitativa. Las mujeres, a pesar de conformar el 45% de la PEA activa se encuentran en puestos de trabajo que no cuentan con protección legal laboral, ya que se ubican en regímenes laborales especiales como trabajadoras del hogar, trabajadoras familiares no remuneradas, trabajadoras asalariadas de la agroexportación, conserveras, entre otras. (MIMP, 2016, p. 17).

En la Figura 9, se describen las políticas de promoción de igualdad de género, las cuales están agrupadas en dos grandes planes que buscan erradicar problemas como la violencia doméstica, analfabetización y discriminación con la finalidad de formar ciudadanos responsables y respetuosos de los derechos fundamentales del ser humano, poniendo en valor

el rol de la mujer desde la niñez en adelante. Aquí la educación juega un papel clave. Estas políticas son de aplicación inmediata en nuestro territorio nacional y tiene como base las políticas internacionales que se presentan en la Figura 10.

**Figura 9**

*Políticas y planes nacionales de promoción para el desarrollo de la mujer*

| Políticas y planes nacionales orientadas a promover el desarrollo de la mujer |                                                                                                                                                                                                                                     |             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Nombre                                                                        | Descripción                                                                                                                                                                                                                         | Institución | Año(s)    |
| Política Nacional de Igualdad de Género                                       | Busca atacar los problemas estructurales de la desigualdad de género enfocándose en reducir la violencia, garantizar derechos de salud sexual, participación política, derechos sociales y económicos y eliminar la discriminación. | MIMP        | 2019-     |
| Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 - 2017                               | "Promover y fortalecer la transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno"                                                                                                                                 | MIMP        | 2012-2017 |

*Nota.* Tomado de Brechas que perduran, Instituto Grade, 2019

**Figura 10**

*Normas internacionales y locales orientadas a las mujeres*

| Leyes y normas orientadas a mujeres                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                            |             |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|
| Nombre                                                                                                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                | Institución | Año(s)                       |
| Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer                   | Recoge una serie de obligaciones a los estados en materia de protección de los derechos humanos de las mujeres, en materia de la no discriminación y el ejercicio y goce pleno de sus derechos, en igualdad de condiciones de los hombres.                 | ONU         | 1979                         |
| Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer             | Establece que la violencia contra la mujer sea reconocida como una violación de derechos humanos.                                                                                                                                                          | OEA         | 1994                         |
| Ley N°28983 'de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres'                                      | Busca establecer los lineamientos de acción del estado para realizar acciones de afirmación positiva para la mujer, por ejemplo, promover el lenguaje inclusivo, la participación los derechos económicos de las mujeres y otras ideas bastante generales. | MIMP        | 2007-                        |
| Ley N° 30709 'que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres'                       | Establece que las empresas deben tener un cuadro de categorías y funciones para fijar una remuneración concordante sin discriminación. También prohíbe el despido por motivos de embarazo o lactancia.                                                     | MIMP        | 2017-                        |
| Leyes contra la violencia de género                                                                     | Buscan erradicar la violencia en el seno familiar, se tipifica el feminicidio y la trata de personas, y sancionan el hostigamiento y acoso sexual en espacios públicos.                                                                                    | MIMP        | 2003, 2007, 2013, 2014, 2015 |
| Ley N° 29896, "establece la implementación de lactarios en todas las instituciones públicas y privadas" | Ley que establece que las empresas con 20 o más trabajadoras en edad fértil deban implementar un espacio exclusivo para que las madres trabajadoras puedan extraer y conservar leche materna.                                                              | MIMP        | 2012                         |

Nota. Tomado de brechas que perduran, Instituto Grade, 2019

**Figura 11**

*Promoción del desarrollo de la mujer*

| Políticas y planes nacionales orientadas a promover el desarrollo de la mujer |                                                                                                                                                                                                    |             |        |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| Nombre                                                                        | Descripción                                                                                                                                                                                        | Institución | Año(s) |
| Línea 100                                                                     | Línea telefónica para atender casos de violencia familiar o sexual, brinda información, consejería y soporte emocional.                                                                            | MIMP        | -      |
| Chat 100                                                                      | Línea de chat por internet para atender casos de violencia familiar o sexual, brinda información, consejería y soporte emocional.                                                                  | MIMP        | -      |
| Planifica tu futuro                                                           | Campaña de educación sexual y planificación familiar                                                                                                                                               | MINSA       | -      |
| Buenas Prácticas Laborales                                                    | Premio que reconoce buenas prácticas laborales en el estado y empresa privada. Tiene la categoría de promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y otros grupos vulnerables. | MTPE        | 2011-  |

*Nota.* Tomado de Brechas que Perduran, Instituto Grade, 2019

### **Barreras de Crecimiento Profesional para las Mujeres**

Como resultado del relevamiento de esta información, es importante destacar que las diferencias entre hombres y mujeres es natural. Existen dos conceptos: sexo y género.

Resulta importante iniciar detallando las diferencias entre los conceptos de sexo y género. Por un lado, el sexo hace alusión a la interpretación del conjunto de características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas, mediante las cuales se diferencia a las mujeres de los varones (Raguz, 2015). En contraposición, el género se refiere a las características que social y culturalmente se atribuyen a los varones, mujeres y personas en general (Ruiz, 2008).

Según un estudio elaborado por INDECOPI (2020), lo anterior implica que el género es una construcción sociocultural que hace referencia a atributos, roles y espacios que se les asignan a las personas a partir de una lectura de su sexo. Por este motivo, una de las principales

barreras invisibles para crecer en el mundo organizacional son los estereotipos de género, tema que ha sido abordado en el punto 2.2.

Cabe mencionar que algunas de las características asociadas al género masculino, en Occidente, han sido lo racional lo objetivo, lo universal, la autoridad y el poder, mientras que al género femenino lo irracional, lo emocional, lo subjetivo, la pasividad y la sensibilidad (MIMP, 2019; Olsen, 1990). Asimismo, lo masculino se ha asociado con frecuencia a lo público y político, mientras que a las mujeres con el ámbito privado y doméstico (MIMP, 2019).

Ello implica que el género no solo ha atribuido características, roles y espacios opuestos a los hombres y a las mujeres, sino que ha establecido una jerarquía de lo masculino frente a lo femenino, siendo las características asociadas al primero más valoradas socialmente. De esa forma, el género se ha constituido como un eje de jerarquización social (Ruiz, 2001).

La Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG) define a esta problemática como la situación de desigualdad en la que se encuentran las mujeres y que genera una vulneración sistemática de sus derechos, en virtud del conjunto de prácticas reproducidas por patrones socioculturales instalados en las personas, las instituciones y la sociedad en general (MIMP, 2019). Es decir, en virtud de su género.

Por este motivo, el Tribunal Constitucional (TC) ha establecido el deber de las instituciones estatales y privadas de aplicar la perspectiva de igualdad de género:

La perspectiva de igualdad de género es, pues, una nueva forma de análisis que evidencia cómo es que determinados hechos o situaciones afectan de manera distinta a los hombres y a las mujeres, vale decir, un análisis con sensibilidad de género y motivado por lograr la equidad entre hombres y mujeres (Tribunal Constitucional del Perú, 2018, EXP. N.º 01479-2018-PA/TC).

La violencia de género también supone un problema grave en la identificación de género y vulneración de los derechos humanos, como el respeto a la vida y a la integridad. Los feminicidios, en el Perú, ascienden a cifras de ocho asesinatos al mes. Esto confirma que América Latina es la región en donde se concentran 14 de los 25 países en donde se vive mayor violencia contra la mujer (Ministerio Público del Perú, 2019).

Mitigar estas brechas implica un plan de promoción de igualdad de género a nivel nacional que busca eliminar las barreras al acceso de oportunidades, lo cual genera impactos positivos en la sociedad y en las mujeres. Estudios de transversalidad de género demuestran

que, cuando las políticas gubernamentales se aplican de manera efectiva y las organizaciones privadas impulsan estas políticas, las mujeres logran aumentar su productividad, crían mejor a sus hijos, manejan mejor sus propios recursos, en la casa y/o fuera de ella, con lo cual se modifican los patrones de la economía familiar en beneficio de las futuras generaciones (Rees, 2005).

En el plano del crecimiento profesional, de acuerdo con Rees (2005) y Walby (2002), hemos identificado tres barreras que promueven la brecha de género en el campo laboral:

### ***Funcionales: Cultura Organizacional***

Podemos mencionar la falta de compromiso por parte de los directivos de la organización y de los actores clave de la misma. Lo que se necesita no es solo una escalada corporativa y el compromiso de la gerencia, sino de todos los colaboradores desde la dirección hasta los mandos medios y personal de apoyo o servicio, que son quienes generan finalmente la cultura de la empresa. De este modo, todas las personas comprometidas con el cambio cultural podrán tomar un rol activo que acompañe el cambio.

El rol de las personas líderes es fundamental en términos de ejemplificación para el resto de la organización. Pueden, de esta manera, adoptar diversos roles, tales como el *sponsor* de una persona de alto nivel jerárquico y sin distinción de género, que utiliza su influencia en forma intencional y positiva para promover la igualdad de género en la empresa. El rol de *sponsor* se puede aplicar tanto a una red de mujeres, que gestiona recursos presupuestarios para acciones de promoción u otras actividades, así como a una mujer, en particular, a la cual adopta como “*esponsorada*”, y con la cual colabora en su exposición externa e interna, y facilitando sus redes de contactos. El rol de mentor o mentora lo ejerce una persona que, por sus conocimientos o experiencia, muestra intenciones de acompañar y guiar a las mujeres.

Con su trayectoria laboral, proveen consejo, *feedback* y *coaching*, que sirven de guía para que las mujeres avancen en su carrera, adopten una postura de protagonista y una actitud que favorezca su propio cambio. El rol de *champion* lo ejerce una persona líder que se muestra visiblemente comprometida con la diversidad e inclusión en los espacios de trabajo, impulsa el cambio, mostrando convicción y necesidad de que este se produzca para lograr la paridad de género. Actúa como un ejemplo a seguir, es inspirador y se convierte en un embajador o embajadora en términos de equidad de género dentro de la organización, facilitando el logro de los objetivos propuestos y acelerando el ritmo del cambio. La persona *champion* puede mentorear o *esponsorar* a las mujeres.

A continuación, se desarrollan algunos de los factores clave presentados anteriormente, que colaboran en la construcción de una cultura organizacional con igualdad de género. Estos factores son masculinidades, acoso y violencia en el ámbito laboral, y comunicación con perspectiva de género. El *role model*, o modelo a seguir, es alguien que personifica un conjunto determinado de valores y que, por ende, desde su coherencia, puede dar a conocer y posicionar la paridad de género, mostrar sus ventajas estratégicas para la empresa y favorecer el cambio organizacional. Es una persona cuyos comportamientos tienden a ser imitados por otras personas, independientemente de su posición jerárquica. Particularmente, la presencia visible del *role model*, en posiciones de liderazgo, permite demostrarles a otras mujeres la posibilidad de ascender profesionalmente en la empresa. Además, sirve de inspiración; el conocimiento y difusión de referentes exitosas o en puestos no tradicionales resultan fundamentales por su impacto positivo sobre las creencias personales y las autopercepciones de las mujeres sobre sus capacidades, habilidades y talentos.

Así, también, son cruciales para que los varones puedan conocer, aceptar y valorar positivamente la presencia femenina en puestos de responsabilidad. Por otro lado, más allá de los beneficios que presentan para las mujeres y para los colaboradores varones, la presencia de *role model* del mismo género que defiende la paridad implica una garantía de que no serán juzgados como menos masculinos si defienden la misma causa (Universidad Torcuato Di Tella, 2017).

Al interior de las organizaciones, es saludable y positivo implementar buenas prácticas en políticas *female friendly*.

El estudio de *Great Place to Work* (2020), dirigido a identificar oportunidades en el liderazgo femenino, propone que las empresas pueden certificarse en “Empresa Segura - Libre de violencia y discriminación contra la mujer”, implementando un programa de sensibilización de equidad de género y diversidad.

Para ello, es fundamental crear una campaña de comunicación que reconozca violencia de género en las relaciones, entrenamiento en identificación de sesgos y prejuicios, sensibilización acerca de nuevas masculinidades, comités de apoyo en situaciones de violencia y/o discriminación por razones de género, etnia, orientación sexual, entre otros.

Los ejes sobre los cuales gira esta estrategia son los siguientes:

- Capacitación y entrenamiento

Capacitaciones dirigidas a equipos femeninos cuyas labores involucran trabajo de campo y de riesgo, así como sensibilizaciones para identificar y denunciar acoso sexual y hostigamiento.

- Empoderamiento femenino

Talleres de empoderamiento y coaching para mujeres con potencial de líderes, promoción de historias de mujeres ejemplares y exitosas, promoción del desarrollo profesional de mujeres en industrias tradicionalmente masculinas, vinculación en redes de *networking* de mujeres, énfasis en la importancia del desarrollo profesional femenino en el propósito organizacional de la empresa.

- Cultura del reconocimiento

Nominación de colaboradoras destacadas dentro de la organización, reconocimiento de logros y contribuciones importantes de mujeres en campos de investigación científica en Perú.

- Comunidad

Alianzas con organizaciones para realizar actividades de integración con mujeres adolescentes en centros de acogida, y con mujeres de la tercera edad ubicadas en centros de reposo, programas de inserción laboral de mujeres víctimas de violencia y/o trata, programas de educación para mujeres en situación de inestabilidad social y económica, talleres de igualdad de género y prevención de la violencia para niñas y niños en estado de vulnerabilidad.

- Maternidad

Programas de control para gestantes, evaluaciones ergonómicas para colaboradoras en estado de gestación, flexibilidad de horarios para control médico del recién nacido, horarios de medio turno al finalizar la licencia de maternidad, facilitación de guarderías y cunas dentro o fuera de la organización, beneficios de lactancia (horarios especiales, guías de acompañamiento).

- Programa de mujeres en estado de vulnerabilidad

Se identifican grupos de mujeres que requieren ayuda socioeconómica; se les ofrecen puestos de medio tiempo y se les entrena en técnicas y habilidades que permitan reforzar su desarrollo profesional.

- Campañas de comunicación

Dirigidas a visibilizar los logros de las mujeres dentro de compañías con rubros tradicionalmente masculinos. Estas sirven de inspiración para el resto de las colaboradoras y para el público en general.

- *Advance of Women*

Mide la evolución de las acciones de la empresa y su impacto en el desarrollo y la igualdad de oportunidades laborales para mujeres a nivel de alta gerencia, asegurando así brindar oportunidades de desarrollo a las mujeres líderes.

- Concurso de Sociodramas

Su objetivo es representar y sensibilizar acerca de la violencia de la que puede ser víctima una mujer o una familia a través de un concurso de danza y teatro.

- Programa Nueva Mamá

Consiste en garantizar la protección de la maternidad en el trabajo, a través de medidas preventivas y necesarias, como la eliminación del peligro, adaptación de las condiciones y/o del tiempo de trabajo, y el cambio a un puesto de trabajo exento de riesgo.

- Comité de Lucha contra la Violencia

Atención integral y multidisciplinaria para cualquier víctima de violencia laboral, familiar y/o sexual, orientada a brindar orientación legal, consejería psicológica y asistencia social.

Todas estas acciones deben formar parte del plan estratégico de las organizaciones sin excepción con participación pluricultural y multidisciplinaria. Es un reto que las empresas deben plantearse y buscar ejecutar dentro en el marco de la difusión de su cultura organización como parte de los pilares fundamentales de la sociedad y las grandes organizaciones empresariales.

### ***El Efecto Techo de Cristal***

El debate actual sobre la conciliación entre la vida laboral-personal-familiar toma características distintivas en esta época, porque, en la actualidad, se evidencia una tensión entre la propia organización laboral y sus exigencias, y las necesidades de las personas empleadas de compatibilizar el trabajo con sus responsabilidades domésticas y de cuidado. En “Estadísticas

y brechas de género en el mercado de trabajo” (INEI, 2018) revelan que la entrada de las mujeres al mercado de trabajo no está siendo acompañada por una mayor participación de los varones en las responsabilidades domésticas y de cuidado en parejas heterosexuales.

- *Segregación horizontal y paredes de cristal*

La segregación horizontal refiere a la concentración de mujeres y varones en áreas o empleos funcionales o sectores de actividad específicos. Los varones se especializan en ocupaciones consideradas como “masculinas”, mientras que las mujeres se dedican a ocupaciones identificadas como “femeninas”, lo que les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan a posiciones jerárquicas dentro de una organización.

El término “paredes de cristal” es una metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles (“de cristal”), a través de las cuales las mujeres tienden a concentrarse en funciones particulares (“paredes”), tales como recursos humanos, relaciones públicas, comunicaciones y administración, es decir, áreas que se encuentran en los lados de la pirámide, y no suelen llevar a posiciones de alto nivel. Estas paredes impiden a las mujeres desplazarse lateralmente a puestos de dirección dentro de las vías centrales de la pirámide jerárquica. Esta tendencia se sustenta en estereotipos, prejuicios y sesgos inconscientes difíciles de derribar (Universidad Torcuato Di Tella, 2017).

- *Segregación vertical y techos de cristal*

La segregación vertical refiere a la concentración de mujeres y de varones en niveles específicos de responsabilidad. Las mujeres tienden a ocupar puestos de menor jerarquía, prestigio y responsabilidades a igualdad de calificación respecto de los varones, y tienen dificultades para acceder a puestos de decisión. Por lo tanto, en la mayoría de las estructuras productivas y laborales, hay una mayor presencia femenina en las bases de las pirámides, mientras que, en los puestos de toma de decisión, la participación femenina se reduce notablemente.

Esta segregación es más evidente en aquellos segmentos de la economía más tradicionalmente masculinizados, tales como el de la construcción, el transporte, la industria, y el sector extractivo. El término “techo de cristal” es una metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles (“de cristal”), a través de las cuales las mujeres pueden ver las posiciones de mayor poder, prestigio, responsabilidad, y mejores pagas, tanto del ámbito público como del

privado, pero no pueden acceder a ellas, ya que se lo impide el “techo” invisible (Universidad Torcuato Di Tella, 2017).

De acuerdo con la teoría de Kanter (1977), el problema no es ser mujer, ni la naturaleza femenina ni la prioridad que históricamente las mujeres han dedicado a las actividades de reproducción y cuidado. La razón explicativa de la discriminación laboral radica en las distintas posiciones que las personas ocupan en el mercado y en el interés/desinterés intrínseco que los trabajos conllevan. Lo que suele ocurrir es que, en la medida en que, por regla general, las mujeres se sitúan en los escalafones laborales inferiores, ha habido un solapamiento entre posición laboral y género. Esta explicación incorpora, asimismo, el efecto madeja, haciendo operar la realimentación del siguiente modo: i) las mujeres acceden tarde y sin preparación al mercado laboral, ii) entran, por tanto, en él por la puerta de atrás, ocupando las posiciones que los varones dejan libres y asumiendo que sus aportaciones tienen un valor subsidiario y de total precariedad; iii) por este motivo, los intereses y dedicaciones laborales de las mujeres van a ser inferiores.

La perspectiva de género ha puesto de relieve que ni el incremento vertiginoso en el nivel formativo ni tampoco la participación generalizada de mujeres en el mercado del trabajo ha generado un incremento proporcional en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión. Incluso, en el caso de muchas mujeres bien preparadas que han tenido el privilegio de acceder a una profesión con estatus y reconocimiento social, resulta desconcertante observar cómo, en un determinado momento, se estancan y encuentran barreras en la promoción de su carrera. En los años ochenta se acuña la expresión techo de cristal, cuya popularidad ha ido en aumento hasta alcanzar su plenitud en la década de los noventa (Segerman-Peck, 1991).

Con esta metáfora, se pretende representar, de una manera muy plástica y elocuente, las sutiles modalidades de actuación de algunos mecanismos discriminatorios, que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de sobrepasar. Pero las barreras no siempre se explicitan ni son evidentes, razón por la cual su indagación y afrontamiento se convierte, a menudo, en un camino sinuoso, largo y no exento de tropiezos. Muchas mujeres no pueden explicar por qué, con frecuencia, no consiguen escalar más puestos en su profesión. Y es que el techo de cristal, aunque transparente, resulta muy efectivo.

La invisibilidad de las barreras ha favorecido el desarrollo y proliferación de explicaciones que tratan de situar el freno profesional en características internas de las propias

mujeres. No se trata, como ocurría antes, de la existencia de una legislación laboral discriminatoria, ni tampoco de carencia formativa. En principio, todos y todas son iguales ante la ley y pueden promocionarse si han adquirido la preparación necesaria para ejercer un puesto determinado. Si las mujeres no alcanzan posiciones más relevantes la responsabilidad es suya. Pero, hoy en día, resulta demasiado incoherente sostener que son poco inteligentes o que no tienen determinadas habilidades cognitivas.

Los éxitos académicos obtenidos por muchas mujeres en carreras estereotipadamente masculinas han contribuido a romper este tópico. Las explicaciones alternativas se vuelven contra ellas por el lado de los intereses y motivaciones personales. Son las actitudes de las mujeres, y no sus aptitudes, las principales responsables de un desarrollo profesional lento y deficitario (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

Teorías psicológicas y sociales recientes han atribuido, como posible explicación del estancamiento profesional de las mujeres, los diferentes niveles de compromiso y de dedicación al trabajo, así como los distintos significados que para ellas tiene el ámbito laboral. En psicología organizacional, se ha acuñado la expresión “centralidad del trabajo” en la vida de los individuos (Prieto et al, 1990), y con frecuencia se alude a diferencias significativas en función de que los individuos sean mujeres u hombres. Igualmente, el sociólogo Lipovetsky (Mancillas, 1999) ha tratado de explicar, a través del concepto de tercera mujer, el sentido que tienen las diferentes miradas de los hombres y de las mujeres ante temas centrales de nuestras vidas. Entre estas diferencias incluye el significado del trabajo y el valor del poder.

La investigación psicológica ha explorado los fundamentos empíricos en los que se apoyan las explicaciones referidas a diferencias entre mujeres y varones en motivaciones y rasgos generales de personalidad (ambición, empatía, motivación de poder, habilidades interactivas), o en comportamientos y actitudes específicas (nivel de eficacia, nivel de compromiso o nivel de esfuerzo).

Una revisión de los principales resultados obtenidos nos lleva a plantear como primera conclusión que hay mucha investigación, pero poca claridad interpretativa (Monacci, 1997). Las principales conclusiones se pueden sintetizar en los siguientes términos: i) hay poca evidencia empírica que apoye la existencia de diferencias significativas entre mujeres y varones en la prioridad que atribuyen al trabajo y ii) las pequeñas diferencias observadas no siempre son negativas para las mujeres.

Por ejemplo, el “liderazgo interpersonal” o “las habilidades de comunicación” son cualidades atribuidas a las mujeres y resultan altamente valoradas en los trabajos de dirección. iii) Es posible explicar las diferencias observadas desde factores personales (edad, nivel de formación o carácter) y, sobre todo, contextuales (vivir sólo o en pareja, tener o no hijos, cargas familiares asumidas). Lo que ocurre es que muchos factores contextuales se relacionan estrechamente con los roles de género. iv) En algunos casos, incluso, el resultado parece depender del método de análisis empleado.

Existe, en el momento actual, suficiente investigación teórica y empírica que avala la persistencia del “techo de cristal” en el desarrollo profesional de las mujeres, a pesar de los avances sociales conseguidos a favor de la igualdad de oportunidades y de las medidas y acciones desarrolladas durante las últimas décadas.

Una prueba evidente de que el problema se mantiene es la aparición del movimiento WIM (*Women In Management*) entre cuyos principales objetivos está incrementar la representatividad de las mujeres en puestos de dirección (Helgesen, 1990).

Guiado por este propósito, el grupo WIM se ha interesado por conocer el funcionamiento y modo de operar de las barreras implícitas. Este análisis incorpora la confluencia de múltiples factores entre los que cabe destacar el fuerte arraigo de las tradiciones culturales, las relaciones de poder que sigue habiendo entre mujeres y hombres, así como otras dimensiones de carácter psico-social relativas a la construcción subjetiva de la femineidad y la masculinidad (Morrison y Von Glinow, 1990).

Para explicar el proceso de marginación continuada hacia las mujeres que acontece en los entornos laborales, diversas teorías han intentado aglutinar algunos de los argumentos previamente expuestos a través del concepto de cultura organizacional.

Con este término, se alude al conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva (Alvesson y Billing, 1997). Es evidente que cualquier persona se siente, en mayor o menor medida, implicada en aquellos grupos de los que forma parte, de modo que la atmósfera general que allí se respira llega a formar parte de la propia identidad.

La teoría del capital humano (Jacobs, 1999) considera que el proceso de automarginación de las mujeres deriva, en parte, de su falta de tiempo para dedicarlo al

reciclaje, fuera de su horario laboral. La idea central de esta hipótesis es que las habilidades y aprendizajes que se adquieren con la experiencia laboral dentro de la organización resultan fundamentales para el progreso profesional.

Una gran mayoría de mujeres quedan marginadas de dicha promoción, ya que no disponen de tiempo suficiente para invertirlo en completar su formación. De este modo, las diferencias mujer-varón en comportamientos laborales —dedicación y eficacia en el trabajo— o en actitudes —centralidad del trabajo en la vida— tienen su origen en el proceso de marginación que la estructura social ejerce contra las mujeres y en el mantenimiento de los roles y funciones estereotipados de género.

El alejamiento progresivo de las mujeres de los puestos de responsabilidad lo han analizado Ohlott, Ruderman y McCauley (2017) en un trabajo titulado “Gender differences in managers’ developmental job experiences”. Este análisis establece métodos cuantitativos objetivos para evaluar las experiencias laborales que tienen las personas durante el periodo de promoción y de las que, por los motivos previamente mencionados, quedan excluidas las mujeres.

Tales experiencias, que serán decisivas en la carrera profesional, consisten básicamente en afrontar dilemas y resolver problemas específicos, tomar decisiones y superar posibles obstáculos, diseñar estrategias concretas de trabajo y desarrollar modalidades cooperativas entre los miembros del equipo (Berenguer, Castellví, Cerver, Juan, Torcal y de la Torre, 1999). Resulta lugar común afirmar que, por regla general, son las mujeres quienes suelen asumir como propias la mayor parte de responsabilidades familiares y cargas domésticas, incluso aunque trabajen a tiempo completo y compartan su vida con compañeros que tienen una actitud positiva para la colaboración doméstica.

Para ellas, compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares ha sido, y continúa siendo, muy difícil, algo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional. Las dificultades se agravan cuando se trata de actividades directivas que conllevan una dedicación prolongada y una gran disponibilidad de movimiento.

Muchas mujeres que han llegado a ocupar un puesto directivo relevante afirman que, en algún momento de su vida, han tenido que afrontar el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia (Headlam-Wells y Mills, 1999).

En este sentido, la teoría de la elección racional (Hakim, 1996), complementaria de la anteriormente expuesta, se ha interesado por conocer las decisiones que deben tomar las mujeres para incorporar en sus desarrollos profesionales sus compromisos familiares, lo que suele restar posibilidades a su carrera y complicar el ejercicio laboral. Hakim argumenta que muchas mujeres tienen que hacer una elección consciente entre mantenerse en el campo de batalla de la competencia profesional o relegar esta faceta para compatibilizarla con las obligaciones familiares.

Esta elección polariza la posición de las mujeres en el mercado laboral. Tal planteamiento coincide con lo que Bologh (1990) denomina “racionalidad femenina” por contraste con el concepto clásico de “racionalidad masculina” weberiana. A diferencia de esta última, que solo toma en consideración las actividades instrumentales dirigidas a la meta, las elecciones racionales femeninas incorporan, dentro de las estructuras sociales y económicas, los sentimientos y emociones propios y ajenos. Las diferencias entre estos dos modos racionales de situarse ante el trabajo y la vida en general son determinantes de la posición que suelen ocupar las mujeres en la jerarquía laboral y social.

Para posibilitar que hombres y mujeres compatibilicen la actividad laboral con las responsabilidades familiares, se han propuesto, también, algunas medidas, cuyos resultados y consecuencias empiezan ya a evaluarse. La serie de acciones, planteadas como medidas a corto plazo, tienden básicamente o bien a incorporar mayor flexibilidad en el trabajo o bien a proporcionar ayuda familiar. Las prácticas de trabajo flexible han tenido una cierta implantación empresarial en algunos países, como Estados Unidos, Canadá o Gran Bretaña.

### **Brechas Salariales**

Analizar la brecha salarial constituye un problema complejo, ya que está relacionado con una gran variedad de factores. Entre los explicativos observables se encuentran las disparidades en el nivel educativo, la experiencia laboral, el sector y tipo de ocupación, la ubicación geográfica (urbana o rural) y la carga horaria del trabajo remunerado. Sin embargo, hay otro grupo de factores no observables del mercado de trabajo, de los que se destacan la infravaloración del trabajo que realizan las mujeres, la mayor cantidad de tiempo que invierten en el trabajo no remunerado, su concentración en empleos de baja remuneración, el castigo del empleador durante la edad fértil de las colaboradoras como anticipo de los posibles costos que la organización debe enfrentar durante los períodos pre y posnatal, la idea preconcebida de que

son económicamente dependientes y su falta de representación en sindicatos (ONU Mujeres, 2016).

A nivel internacional, existen diversos estudios que muestran cómo en distintos países aún se mantienen brechas de género en el mercado laboral, lo cual se traduce directamente en brechas salariales. En efecto, la brecha salarial promedio a nivel global es de 16%.

Sobre el tema, en el Perú, existe información consistente sobre la disparidad en la tenencia de activos agrícolas, productividad laboral y en los ingresos. Del Pozo (2017) estudia las brechas salariales entre mujeres y hombres en el largo plazo a partir del período de expansión económica experimentado por el país entre los años 2004-2014 desde una perspectiva de la distribución de ingresos.

La Defensoría del Pueblo del Perú (2019), en su informe de brechas salariales, sostiene lo siguiente:

La brecha salarial es persistente y estructural en todos los grupos de distribución de ingresos en el país. Esta brecha, al 2018, ascendía a 29.1% a nivel nacional.

Algunos, tanto a nivel nacional como internacional, apuestan por profundizar más bien en los factores que explican esta brecha y su persistencia, así como los costos que esta conlleva para la economía (en general, para la vida de las personas y, en particular, para las mujeres). En torno a los determinantes, destacan la maternidad, el estado civil, la cantidad de personas en el hogar que trabajan, las labores del hogar que cargan principalmente a las mujeres a exigir mayor flexibilidad laboral, entre otros (Kleven et al, 2019).

Por otro lado, en torno a los costos que conlleva, estudios que han mostrado que la reducción de la brecha en la participación laboral entre hombres y mujeres, así como la reducción en la brecha salarial, tendrían un impacto inverso en el crecimiento económico (Wolszczak, 2013). Asimismo, otros autores también estiman los costos de la brecha salarial de género, en términos de capital humano, en particular, para países de América Latina, y han encontrado una pérdida ocasionada por dichas brechas (Wodon y De la Briere, 2018).

Alfaro y Guerrero (2013) analizan aquellos factores y características que determinan la persistencia de esta brecha. Los estados civiles, casado y conviviente, son cruciales y adquieren un mayor peso en las personas de inferiores de ingresos. Otro efecto pro-brecha, también presente en ese sector, es la proporción de miembros del hogar en la PEA (población que

trabaja). Esto significa que, cuando más miembros del hogar puedan trabajar, será menor la participación de la mujer en actividades remuneradas. Al respecto, los autores concluyen:

(...) la vida en pareja reduce la capacidad de generar ingresos de la mujer en relación con el hombre, lo que es de esperar en una sociedad con roles de género definidos como la peruana, más aún entre la población rural agropecuaria que obtienen de menores ingresos (Alfaro & Guerrero, 2013, p.40).

Siendo esta la situación, los autores recomiendan dos tipos de intervenciones para reducir la brecha de ingresos: la intra-hogar, que se centra en la organización de la familia y que tiene como objetivo fortalecer la posición negociadora de las mujeres frente a su pareja y otros miembros del hogar respecto a la distribución de tareas de mantenimiento del domicilio y cuidado de los hijos; y la extra-hogar, que evalúa los roles de género, promoviendo la inserción laboral de las mujeres. Por otra parte, Chujutalli (2017) analiza, para el caso del Perú urbano, entre población trabajadora de los sectores público y privado, las circunstancias en las que algunas mujeres enfrentan la discriminación laboral y salarial.

La autora encuentra disparidades salariales entre mujeres y hombres basadas en la maternidad e identifica que esta penaliza los salarios de las mujeres con uno o más hijos. La disparidad salarial por maternidad, en el Perú, alcanza el 27%, mientras que en Chile es de 17% y en los Estados Unidos el 5%. Y tiene también un impacto negativo sobre la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Se evidencia también que la brecha salarial por maternidad es menor en el caso del sector público en comparación con el privado. Asimismo, realiza un análisis que descompone la brecha salarial entre mujeres y hombres a fin de observar qué factores la explican. Para ello, compara entre mujeres y hombres trabajadores con una base común de características individuales. Así, también, analiza la distribución de diferencias no observables (discriminación) en la determinación de salarios. Encuentra por ejemplo que, aunque las mujeres peruanas mejoraron ostensiblemente su escolaridad, en el Perú, en los últimos veinte años, sus salarios siguen siendo menores al de los hombres. Finalmente, la autora reconoce también que lo que afecta el ingreso de las mujeres peruanas son las responsabilidades familiares (el número de hijos), más que en términos de la oferta laboral (participación en el mercado laboral), y de las ocupaciones

La brecha salarial de género responde directamente a la forma en que hombres y mujeres se organizan a lo largo de sus ciclos de vida, es decir, a cómo cada uno y una asigna su tiempo y recursos durante toda su vida. Así, la brecha salarial se explica, porque las mujeres, en

promedio, distribuyen su tiempo y recursos de forma distinta a la forma como lo hacen los hombres. Ello, a su vez, está marcado por las normas sociales vigentes que definen la división sexual del trabajo aún en la actualidad.

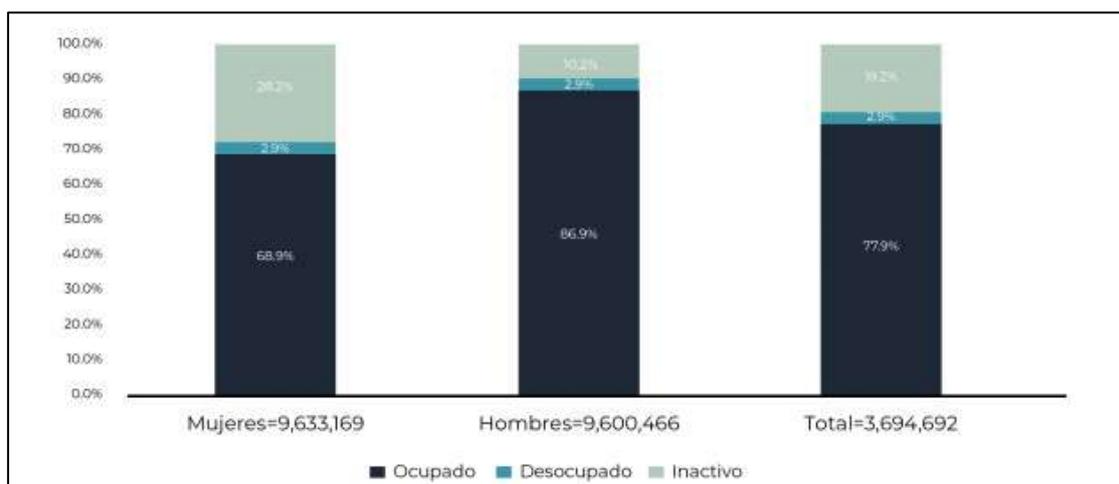
La mayor flexibilidad (en horarios, así como en la carga de tareas) que exigen las mujeres, en el mercado laboral, para poder cumplir con sus responsabilidades domésticas, es uno de los factores que explican que, en promedio, reciban menores salarios que sus pares masculinos (Bertrand, 2017). Así, se ven obligados a tomar empleos con horarios definidos o a medio tiempo, lo que afecta sus opciones de promoción y perfeccionamiento con respecto a los hombres; o a trabajar en condición de autoempleo (por ejemplo, la creación de negocios o emprendimiento), lo que, cabe resaltar, es lo menos remunerado en el mercado.

Desde la perspectiva de la relación de parentesco con el jefe de hogar, el 25,5% de los jefes de hogar son mujeres y el 74,5%, hombres, dando cuenta de que los hombres siguen teniendo el control de la economía del hogar. El 91,5% de la categoría esposo/esposa son mujeres y solo un 8,5% son hombres. Por último, el 100% de los trabajadores del hogar son mujeres.

Todo ello indica que los roles de género, en cuanto a la distribución del trabajo, se siguen manteniendo de acuerdo con los estereotipos tradicionales que señalan que los hombres deben ser los proveedores principales de los ingresos que recibe el hogar y las mujeres las principales responsables del trabajo doméstico.

**Figura 12**

*Distribución de la población ocupada según condición de actividad y sexo, 2017*

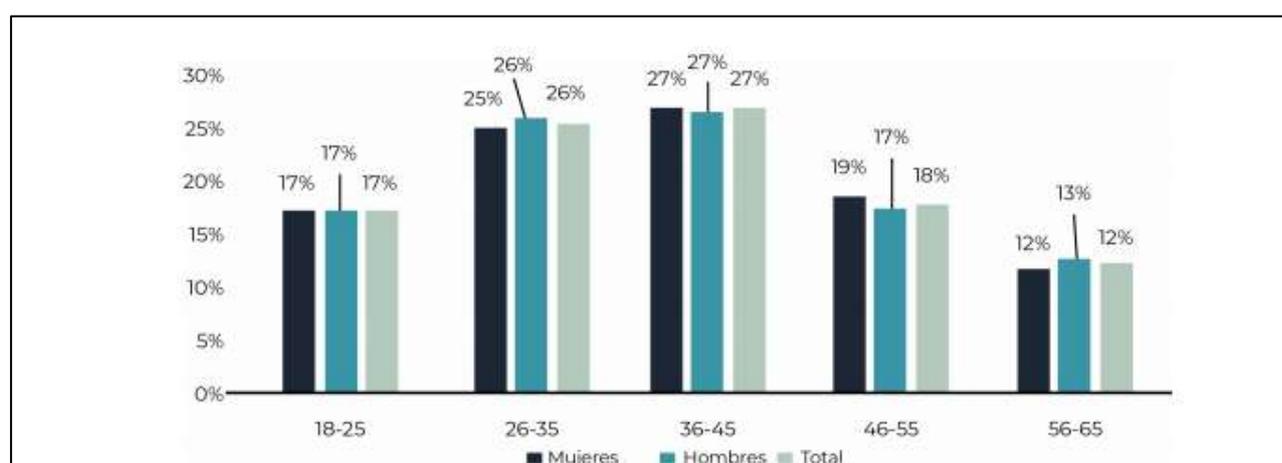


*Nota.* Encuesta Nacional de Hogares, 2017

En cuanto a la condición de actividad (Figura 12), se observa que más de las dos terceras partes de la población en edad de trabajar se encuentra trabajando, mientras que, aproximadamente, una quinta parte (19,2%) se encuentran en condición de “inactividad”.

**Figura 13**

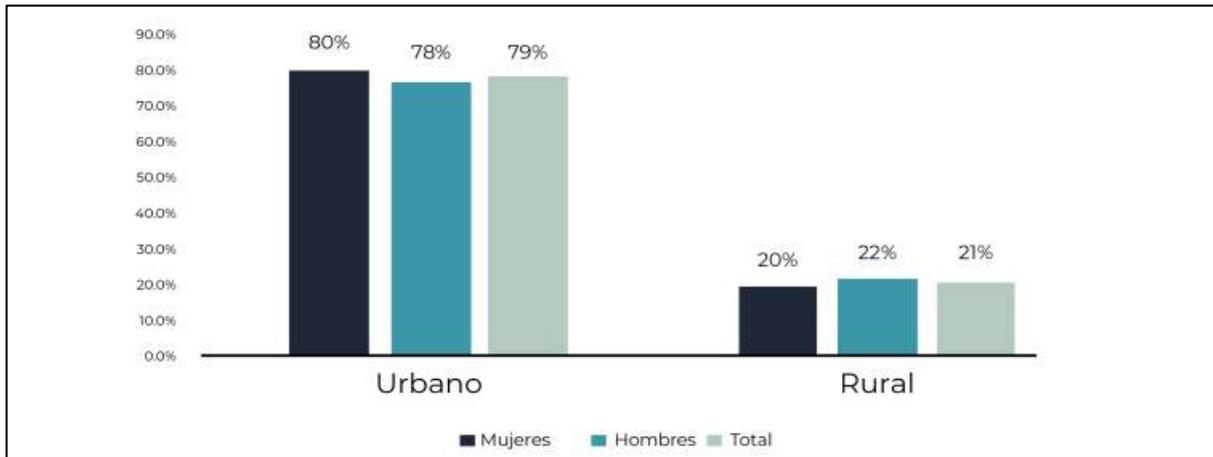
*Distribución de la población ocupada según grupo de edad y sexo, 2017*



*Nota.* Encuesta Nacional de Hogares, 2017

**Figura 14**

*Distribución de la población ocupada según ámbito geográfico y sexo, 2017*

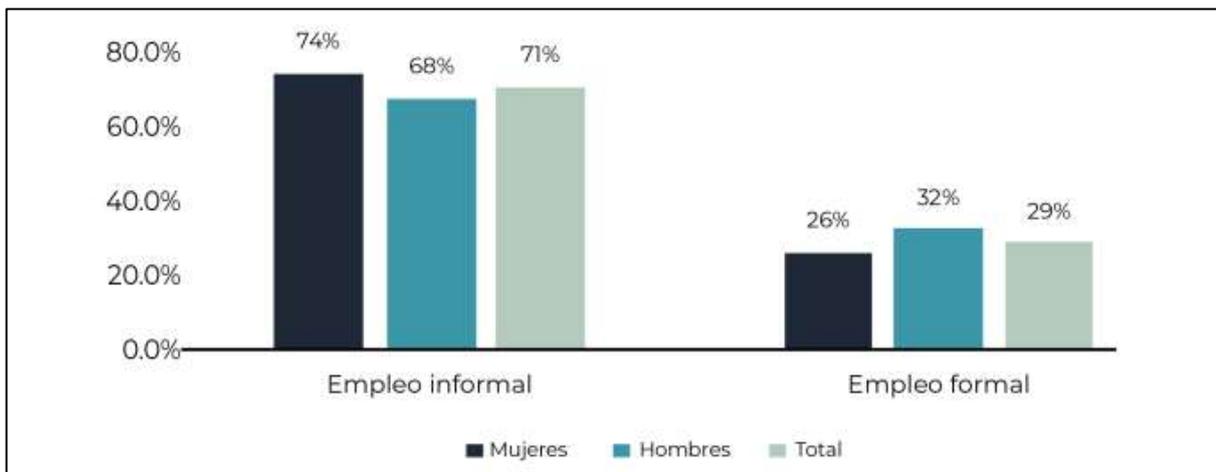


*Nota.* Encuesta Nacional de Hogares, 2017

De igual manera, en la Figura 15 se aprecia la fuerte incidencia del empleo informal en el Perú. Sin embargo, las mujeres presentan una mayor incidencia de informalidad laboral que los hombres, con 74% de ellas en el sector informal en comparación a un 68% de hombres en el mismo.

**Figura 15**

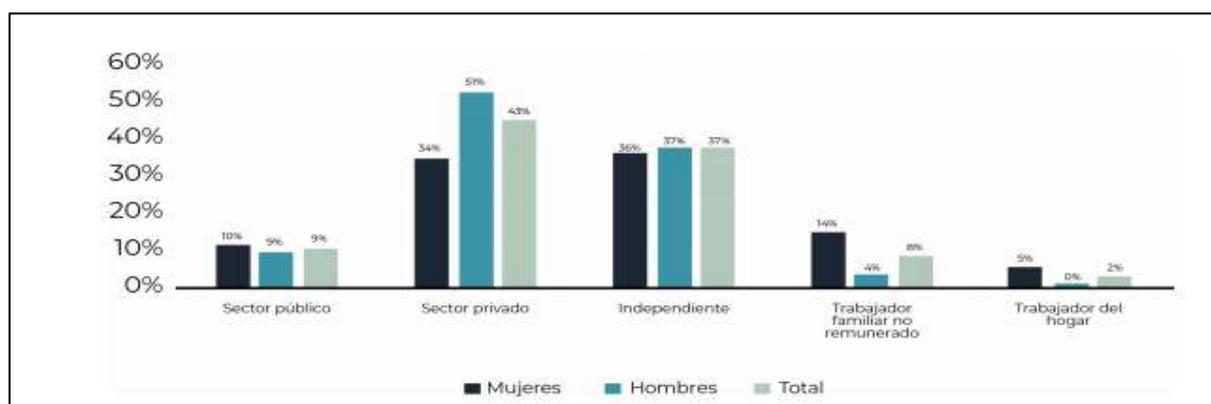
*Distribución de la población ocupada según presencia en el mercado informal y sexo, 2017*



*Nota.* Encuesta Nacional de Hogares, 2017

**Figura 16**

*Distribución de la población ocupada según actividad económica y sexo*



*Nota.* Encuesta Nacional de Hogares, 2017

La brecha laboral de género disminuyó significativamente entre los años 2010-2012. Su reducción se estancó en años recientes. Esta evolución tiene relación con los avances y los retrocesos observados en materia de políticas públicas educativas implementadas en el país. Los años de reducción de la brecha de género corresponden con los esfuerzos por incorporar el enfoque de logros educativos y enfoque de género en el currículum escolar, mientras que el estancamiento de la reducción de la brecha, por el contrario, coincide con la radicalización de los movimientos en contra de las políticas educativas de igualdad de género desde el año 2016.

En cuanto a las variables del hogar, se observa que la cantidad de miembros menores de 6 años (por ejemplo, si consideramos la carga de trabajo doméstico y de cuidados) influye positivamente en la probabilidad de participar en el mercado laboral para los hombres, pero influye negativamente para las mujeres. Este resultado muestra la conexión entre el trabajo doméstico no remunerado y la brecha salarial entre mujeres y hombres, que, a su vez, está asociado a los diferentes roles que cumplen tanto hombres como mujeres en el hogar en base a los estereotipos de género en los que están inmersos.

Tanto para hombres como mujeres trabajadoras, un incremento de un miembro del hogar, cuya edad oscila entre 6 y 18 años, genera incentivos para participar en el mercado laboral. Sin embargo, lo que hace diferente la respuesta de uno y otro es su es la asignación de roles sociales que a cada uno se le atribuye.; mientras que en la mujer el trabajo de cuidados opera como un ancla que la sujeta al hogar y al trabajo doméstico no remunerado, en el hombre, el evento opera en el sentido opuesto, dado que sobre ellos no recae el trabajo doméstico y de cuidados.

**Figura 17**

*Composición de la brecha de género*



*Nota. Encuesta Nacional de Hogares, 2017*

El 60% de la brecha de ingresos entre mujeres y hombres trabajadores, en el Perú, al 2017, se explica por la discriminación cuando se considera la ratio de dependencia del hogar del trabajador (número de hijos menores a 6 años) como aproximación de la carga doméstica no remunerada. Esto revela la influencia del trabajo doméstico no remunerado en la generación de las diferencias de ingreso entre mujeres y hombres.

La evidencia presentada ha permitido ilustrar la existencia de las brechas de ingresos entre mujeres y hombres en el Perú. El uso de la Encuesta Nacional de Hogares, representativa a nivel nacional y regional, ha sido la fuente clave para la discusión cuantitativa del estudio, el mismo que se ha visto enriquecido con los resultados de los grupos focales organizados y desarrollados en las regiones de Lima, Callao Junín y Amazonas, tanto en áreas urbanas como rurales. Es importante relevar que uno de los efectos de esta disparidad es que las mujeres son más susceptibles de encontrarse en situación de pobreza, lo que a su vez explica, en parte, la feminización de la pobreza.

En efecto, las mujeres trabajadoras de hogares con más carga de miembros menores a 6 años y/o miembros entre 6 a 18 años, y miembros mayores a los 65 años tienen menos probabilidad de participar en los mercados laborales formales en comparación a sus pares hombres. Otro resultado a destacar está referido a la descomposición de la brecha de género.

Si consideramos las condiciones laborales, se evidencia que la informalidad tiene un efecto negativo y representa una penalización del 64% en los ingresos para las mujeres y del 41% en los hombres respecto a los trabajadores del sector formal.

Por otro lado, se observa que en promedio las mujeres que trabajan en empresas conformadas entre 2 a 10 trabajadores perciben ingresos 30.7% más bajos que en el caso de las que trabajan en el sector público.

Con relación a las pérdidas y/o los costos asociados a la desigualdad de género en los ingresos se identifica, en primer lugar, una importante pérdida de capital humano. Por ejemplo, al 2014, se estima que la pérdida de capital humano debido a la desigualdad de género en los ingresos era equivalente al 37% del PBI.

En términos del consumo de los hogares, el estudio constata que, en un contexto hipotético de aumento del ingreso familiar, ya sea por la reducción de la brecha de género de ingresos o por una mayor y mejor participación de la mujer en el trabajo remunerado, el efecto esperado es que mejore el consumo del hogar, siendo mayor el impacto en las mujeres jefas de hogar. De este modo, por cada el incremento de 1% en sus ingresos, los hogares dirigidos por mujeres, en el Perú, al 2017, aumentan su consumo entre 50.7% y 63%. En términos de la capacidad de tributar de los trabajadores, existiría una pérdida para el Perú de más de un tercio del PBI (37%) para el año 2014, debido a la desigualdad de ingresos entre mujeres y hombres si consideramos la población económicamente activa de mujeres.

Además, se constata que el Estado peruano deja de recaudar un promedio de S/.1000 soles por impuestos de 5ta categoría y de S/. 350 en impuestos por renta de 4ta categoría (al 2017) por cada mujer en edad de trabajar que no participa del mercado laboral formal o que sale de este, al estar afectada por la brecha en trabajo doméstico no remunerado y de cuidados o por estar inmersa en la informalidad laboral (situación que tiene también base en el trabajo doméstico no remunerado y de cuidados).

Según un estudio del Instituto EAE Business School, en el Perú, los hombres cobran 21.9% más que las mujeres cifra que coincide con el estudio de la Defensoría del Pueblo.

De acuerdo con el estudio Perspectiva Global de Mujeres 2020, el Perú es en cuarto país en América Latina con mayor brecha de género en el mercado laboral. A esto se le suma el problema de la violencia física. El 55% de las mujeres encuestadas en el estudio aseguraron la violencia física es el mayor problema al que se enfrentan, seguido de acoso sexual, violencia sexual y abuso doméstico.

El 46% de organizaciones y entidades ya cuenta con política de igualdad de género, y la mitad tiene plan de acción para concretarlo. No obstante, las mujeres representan aún minoría

en empresas. Esta problemática también se evidencia en Latinoamérica, pues el sexo femenino ocupa solo el 7% de las posiciones directivas, y solo el 21% de las empresas cuenta con una mujer en su máximo cargo directivo.

Por un lado, según la Encuesta Nacional de Empresas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), las mujeres representan solo el 33% del personal ocupado en las empresas peruanas. Además, se observa que la participación de las mujeres peruanas en puestos de liderazgo como ejecutivas, y propietarias es muy reducida.

Solo el 28% de las empresas en el país son conducidas por mujeres, es decir, tres de cada diez líderes de empresas en el Perú son mujeres y estas se concentran principalmente en las mypes. En cambio, las categorías que tienen mayor participación femenina corresponden a familiares no remunerados (53.1%) y practicantes. Y es que las principales barreras que tienen las mujeres para acceder a cargos gerenciales en sus empresas se darían por los estereotipos de género y la carga familiar.

Asimismo, las mujeres encuentran mayores obstáculos para acceder a cargos directivos, y tienen menores ingresos que los hombres. En el Perú, la brecha de ingresos no ha tenido mayores variaciones en los últimos 10 años; así, el sexo femenino gana 30% menos que el género masculino (INEI, 2017).

A pesar de esta cruda situación, las empresas del país van avanzando, brindando igualdad de oportunidades a ambos géneros. Una evidencia de ello es que el 46% de las organizaciones ya cuenta con una política de equidad de género, y el 48.3% tienen realmente un plan de acción para lograrlo (esto tomando en cuenta a las empresas que han participado en el Ranking PAR de Equidad de Género 2019).

Asimismo, el 30% de las referidas empresas considera prioritario tomar acciones para promover la equidad de género para mejorar el clima laboral, mientras que un 25% señala que también se ve beneficiada la marca del empleador, y un 24% que ayuda a la retención del talento femenino.

En un país como el Perú, en el que la discriminación estructural contra las mujeres es un problema persistente, los estereotipos de género se encuentran presentes y son reforzados a través de las diferentes instituciones de la sociedad, tales como las familias, la educación, los medios de comunicación, entre otras (MIMP, 2019; Herrera, 2010).

## Capítulo 3: Metodología y Diseño de la Investigación

### Tipo de estudio

Nuestra investigación es de carácter descriptivo y transversal. El método es cuali-cuantitativo.

Un diseño descriptivo proporciona al investigador guías y orientaciones para la realización del estudio. Se recopila y sistematiza información con respecto a una situación previamente determinada, como el objeto del estudio. De esta manera, describe, analiza e interpreta sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. Este método apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural, por lo tanto, las posibilidades de tener control sobre las variables son mínimas (Sánchez y Reyes, 1996).

En la investigación transversal, es en un solo tiempo, un momento único, cuyo propósito es describir las variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. Una investigación transversal estudia a los sujetos de diferentes edades en un mismo momento (Sanchez y Reyes, 1996).

La investigación mixta (cuali-cuantitativa) es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que suponen la recolección y análisis de datos cerrados y abiertos, la integración de estos y la discusión conjunta para realizar inferencias, y tener mayor información de los temas investigados. Brinda un sentido amplio del tema a investigar y facilita el darles peso a los elementos cuali y cuanti en función a las prioridades definidas.

Hemos iniciado el estudio basándonos en fuentes secundarias mediante la revisión de datos estadísticos y referencias bibliográficas. Además, hemos complementado la investigación con fuentes primarias a través de entrevistas en profundidad y encuestas.

## Población y muestra

### *Población*

Los objetivos de esta investigación enfocados en explicar las brechas que limitan profesionalmente a las mujeres en el ámbito laboral deben ser abordados desde la perspectiva de todos los colaboradores y profesionales en las grandes organizaciones empresariales en Lima. Por este motivo, la población, de la cual extraeremos la muestra a investigar, se compone mujeres y varones profesionales de nivel técnico y universitario profesional que laboran en estas grandes corporaciones de Lima.

### *Muestra*

A partir de la identificación de diferentes corrientes que describen el rol y las oportunidades de la mujer en la sociedad desarrolladas en el marco teórico, estudiamos la situación actual de la mujer en el ámbito laboral peruano a partir de un trabajo de campo que incluye una muestra de doce empresas elegidas por su relevancia y aporte en el PBI del país, así como por su configuración de género.

Dichas empresas pertenecen a diferentes sectores económicos según se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**

### *Resumen del perfil de las empresas seleccionadas para la muestra no probabilística*

| Organización                                               | Actividad Económica                             | Sector  | Origen del Capital | Número de colaboradores directos | Países en los que Opera | Gobernanza  |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|--------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------|
| LCL Perú SAC                                               | Servicios: Comercio Exterior                    | Privado | Nacional           | 120                              | 1                       | Corporativa |
| Pluspetrol Perú Corporation                                | Oil & Gas - Hidrocarburos                       | Privado | Extranjero         | 1775                             | 4                       | Corporativa |
| Banco de Crédito del Perú                                  | Financiero                                      | Privado | Nacional           | 27252                            | 4                       |             |
| Fondo Mi Vivienda                                          | Financiero                                      | Público | Nacional           | 200                              | 1                       | Corporativa |
| San Fernando                                               | Servicios: Producción masiva y comercialización | Privado | Nacional           | 4800                             | 1                       | Corporativa |
| Grupo Acurio - Acurio Restaurantes                         | Servicios : Gastronómico                        | Privado | Nacional           | 3000                             | 10                      | Corporativa |
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas                  | Educación                                       | Privado | Extranjero         | 3390                             | 1                       | Corporativa |
| Ausa Soluciones Logísticas                                 | Servicios: Comercio Exterior                    | Privado | Nacional           | 250                              | 1                       | Corporativa |
| El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros | Financiero                                      | Privado | Mixto              | 3000                             | 1                       | Corporativa |
| Interbank (Banco Internacional del Perú S.A.)              | Financiero                                      | Privado | Nacional           | 20000                            | 2                       | Corporativa |
| Banco Ripley                                               | Financiero                                      | Privado | Extranjero         | 1712                             | 2                       | Corporativa |
| Citibank Perú                                              | Financiero                                      | Privado | Extranjero         | 216                              | 1                       | Corporativa |

Fuente: Elaboración propia

Estas doce grandes empresas pertenecen a los siguientes sectores económicos:

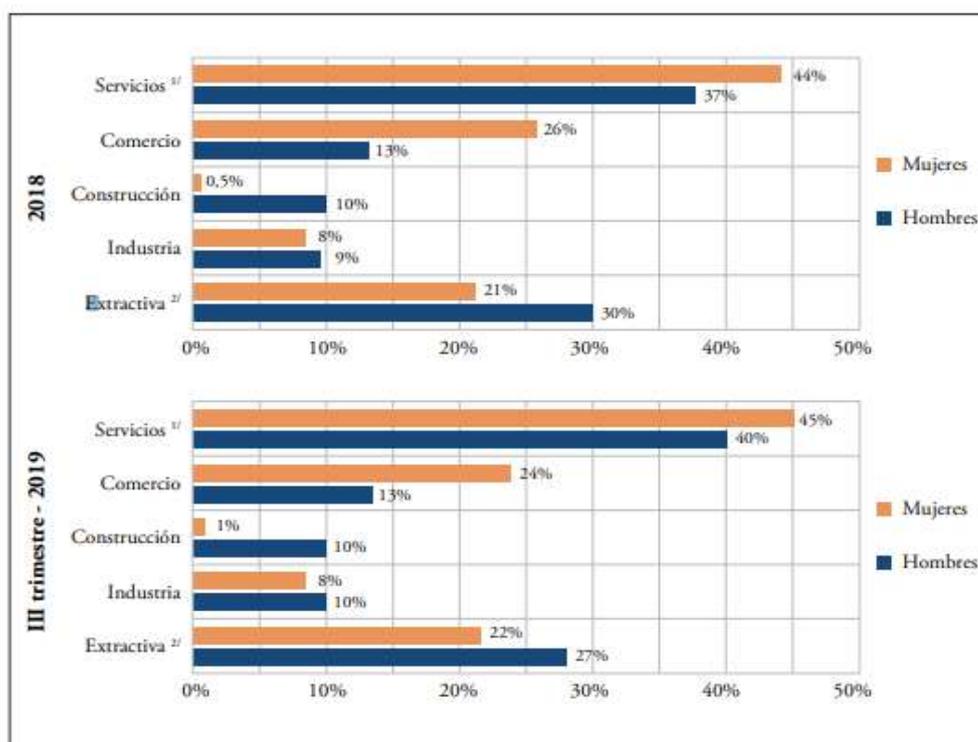
- Financiero (6)
- Educación (1)
- Hidrocarburos y minas (1)
- Otros servicios (4)

La definición de grandes empresas u organizaciones empresariales en Lima y en el Perú, de acuerdo con el INEI (2019), tiene como principal característica el tamaño de una organización en función al número de colaboradores. Según la Encuesta Nacional de Hogares 2019, las organizaciones con más de 50 trabajadores son clasificadas en la categoría empresas grandes y son el 0.5% del total de empresas formales que existen en el país.

Las empresas y los participantes escogidos para esta investigación pertenecen a este segmento de grandes empresas.

**Figura 18**

*Perú PEA ocupada por rama de actividad económica según sexo, 2018 y 2019 (porcentaje)*



*Nota.* INEI-Enaho, 2018 y III trimestre 2019. Notas: Clasificación de ramas de actividad basadas en la CIIU Rev. 4. 1/ Incluye servicios comunitarios, sociales y recreativos;

educación; transporte, almacenamiento y comunicaciones; restaurantes y hoteles; establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a empresas; servicios personales; hogares; y electricidad, gas, agua y saneamiento. 2/ Incluye agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y minería e hidrocarburos.

### ***Unidades de Análisis***

Segmento 1: Mujeres expertas en temas género, académicas y profesionales, quienes cuentan con la experiencia y credenciales para darnos una mirada integral del tema a investigar desde una perspectiva académica, social y empresarial.

Segmento 2 - Gerentes y directivos: Colaboradores varones y mujeres del más alto nivel empresarial, quienes desde sus experiencias en grandes organizaciones empresariales no brindan una narrativa sobre igualdad y equidad de género alineada con los objetivos propuestos en esta investigación.

Segmento 3 - Ejecutivas y mandos medios: Colaboradoras mujeres en posiciones de nivel intermedio (coordinaciones y jefaturas).

### **Técnicas de Recolección de Datos**

En esta investigación, utilizamos dos técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas en profundidad no estructuradas
- Encuestas

### ***Entrevistas en Profundidad No Estructuradas***

Se aplicaron veintiún (21) entrevistas en profundidad no estructuradas. La composición es la siguiente:

- Segmento 1: Seis mujeres profesionales académicas, expertas en temas de género. (laboran en organismos multilaterales, en el Estado Peruano y en consultoras independientes)
- Segmento 2: Nueve directivos y gerentes (hombres y mujeres) de los sectores de hidrocarburos, financiero, educación y otros servicios que laboran en la muestra de las doce empresas escogidas.
- Segmento 3: Seis ejecutivas y mandos medios (mujeres) de los sectores de hidrocarburos, financiero, educación y otros servicios, que laboran en la muestra de las doce empresas escogidas.

Para diseñar las pautas de la entrevista, en profundidad no estructurada nos basamos en el modelo de teoría fundamentada adaptado por Hernández Sampieri a fin de obtener la información y resultados a partir de la entrevista a aplicar a nuestro grupo objetivo (Baptista, Fernández, Hernández 2006: 686-719).

Sin embargo, hemos adaptado la guía de entrevista de acuerdo con las necesidades específicas de la investigación y tomando en cuenta los hallazgos que podamos hacer en la fase de investigación teórica.

La guía de las entrevistas en profundidad y las transcripciones de estas se encuentran en los Anexos 01 y 02 respectivamente.

## Cuadro 2

### *Nómina de participantes de las entrevistas en profundidad*

| Participante    | Cargo                                                                                                                                                   | Empresa                                                          | Años de Experiencia | Rol        | Sector                     | Instrumento               | Medio             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| Entrevistada 1  | Consultora Banco Mundial<br>Inclusión Financiera                                                                                                        | Banco Mundial                                                    | 15                  | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 2  | Program Manager<br>Consultora<br>Investigadora de Campos                                                                                                | Liquid Venture Studio -<br>Venture Capital                       | 9                   | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 3  | Ministra de transporte,<br>comunicaciones, vivienda y<br>construcción<br>Former Regisdora de la<br>Municipalidad de Lima<br>Docente de Ingeniería Civil | UNI, UPC, Gobierno del<br>Perú                                   | 35                  | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 4  | Directora ejecutiva - Experta en<br>innovación cultural y tecnológica                                                                                   | Deloitte, IBM, PWC                                               | 20                  | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 5  | Investigadora, consulta especial ,<br>Antropóloga feminista                                                                                             | JASS, Colectivo para la<br>libre información para las<br>mujeres | 20                  | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 6  | Ministra de desarrollo e Inclusión<br>Social<br>Investigadora y Consultora del<br>centro de estudios para la mujer<br>Grupo Sofía                       | Ministerio de Desarrollo<br>e Inclusión Social                   | 15                  | Segmento 1 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 7  | Product Manager                                                                                                                                         | LCL                                                              | 15                  | Segmento 2 | Otros servicios            | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 8  | Gerente de medio ambiente                                                                                                                               | Pluspetrol                                                       | 15                  | Segmento 2 | Hidrocarburos y<br>minería | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 9  | Gerente de Well Services                                                                                                                                | Pluspetrol                                                       | 18                  | Segmento 2 | Hidrocarburos y<br>minería | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 10 | Gerente de Portafolio de<br>Inversiones                                                                                                                 | BPC -GRUPO Romero                                                | 15                  | Segmento 2 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 11 | Gerente General                                                                                                                                         | Fondo Mi Vivienda                                                | 25                  | Segmento 2 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 12 | Gerente General                                                                                                                                         | San Fernando                                                     | 23                  | Segmento 2 | Otros servicios            | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 13 | Gerente de Gestión del Talento                                                                                                                          | Grupo Acurio                                                     | 10                  | Segmento 2 | Otro servicios             | Entrevista en profundidad |                   |
| Entrevistada 14 | CEO UPC - Cibertec                                                                                                                                      | UPC - CIBERTEC                                                   | 25                  | Segmento 2 | Educación                  | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 15 | Gerente de ingeniería                                                                                                                                   | Pluspetrol                                                       | 30                  | Segmento 2 | Hidrocarburos y<br>minería | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 16 | Ingeniera Senior de Procesos                                                                                                                            | Pluspetrol                                                       | 10                  | Segmento 3 | Hidrocarburos y<br>minería | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 17 | Campo Digital : Ing Mecánica                                                                                                                            | Pluspetrol                                                       | 10                  | Segmento 3 | Hidrocarburos y<br>minería | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 18 | Ejecutiva Comercial - Operaciones                                                                                                                       | Ausa-Química Suiza                                               | 10                  | Segmento 3 | Otros servicios            | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 19 | Auditoria Senior                                                                                                                                        | Pacífico - Grupo Romero                                          | 15                  | Segmento 3 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 20 | Subgerente de Portafolio<br>Financiero                                                                                                                  | BCP - InterCorp                                                  | 20                  | Segmento 3 | Educación                  | Entrevista en profundidad | Video conferencia |
| Entrevistada 21 | Subgerente Comercial                                                                                                                                    | Banco Ripley - Citibank                                          | 20                  | Segmento 3 | Financiero                 | Entrevista en profundidad | Video conferencia |

Fuente: Elaboración propia

### ***Encuesta (Cuestionario)***

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento de la hipótesis y el problema (Brace, 2013).

El tipo de pregunta utilizada en este cuestionario es una pregunta cerrada. Es decir, presenta sólo dos tipos de respuesta, es dicotómica.

Las 181 encuestas, fueron realizadas a hombres y mujeres de 25 años o más, que trabajan en las 12 empresas seleccionadas. Deben contar con un nivel técnico y/o bachiller en adelante.

El cuestionario está compuesto de ocho preguntas las cuales abordan los tres objetivos de investigación:

- Identificar los estereotipos, prejuicios y sesgos de género como condiciones subjetivas que limitan el rol profesional en organizaciones empresariales.
- Identificar a través de los participantes qué políticas públicas en igualdad de género se aplican y difunden en sus centros laborales.
- Observar la opinión de las barreras de crecimiento profesional de las mujeres.

A su vez estos tres objetivos fueron desagregados en orden de prioridad en cuatro temas o dimensiones a investigar:

- Dimensión 1 (D1): Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas
- Dimensión 2 (D2): Acceso a oportunidades
- Dimensión 3 (D3): Sesgos de género, estereotipos y prejuicios
- Dimensión 4 (D4): Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género

El cuestionario se compone de ocho preguntas las cuales responden a las dimensiones y objetivos de la investigación. Cada pregunta aborda una problemática diferenciada que permite segmentar las respuestas y obtener de manera empírica información respecto a las brechas y sesgos de género. Este cuestionario también no ha permitido identificar si las políticas públicas logran hacerse efectivas en las empresas.

Las preguntas del cuestionario responden a las dimensiones de la investigación y estos a su vez responden a los objetivos de investigación.

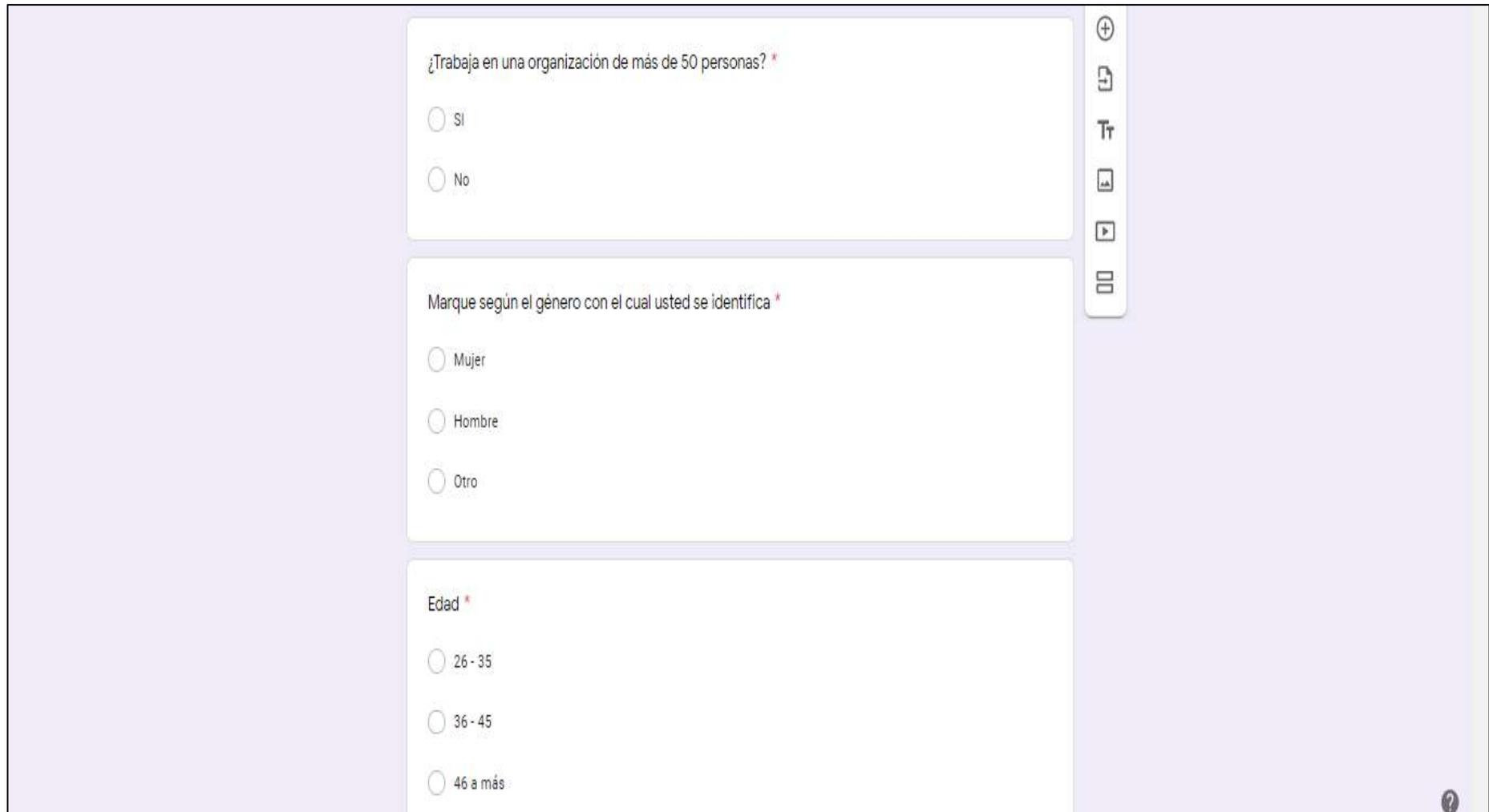
El orden de las preguntas del cuestionario responde a la jerarquización de los temas al momento de ser abordados. En el cuadro 3, podemos visualizar que la priorización de las dimensiones a investigar responde un orden distinto al de los objetivos. De igual manera las preguntas de investigación (P), responden a un nivel de vinculación con cada dimensión. Esto fue validado en el juicio de expertas y será detallado en el punto 3.3.3.

El cuestionario fue enviado a una base de más de 500 personas y fue respondido por 216 colaboradores de los cuales se consideraron 181 cuestionarios válidos. 68 de las respuestas fueron realizadas por hombres y 113 por mujeres, todos ellos cumplieron las condiciones de trabajar en empresas grandes de los cuatros sectores económicos escogidos como unidades de análisis.

Las ocho preguntas cerradas del cuestionario sobre las cuales se han procesado los resultados se resumen a continuación:

### Cuadro 3

#### *Cuestionario en Google forms*



¿Trabaja en una organización de más de 50 personas? \*

Sí

No

Marque según el género con el cual usted se identifica \*

Mujer

Hombre

Otro

Edad \*

26 - 35

36 - 45

46 a más

The image shows a Google Forms interface with three questions. The first question is '¿Trabaja en una organización de más de 50 personas? \*' with radio buttons for 'Sí' and 'No'. The second question is 'Marque según el género con el cual usted se identifica \*' with radio buttons for 'Mujer', 'Hombre', and 'Otro'. The third question is 'Edad \*' with radio buttons for '26 - 35', '36 - 45', and '46 a más'. A vertical toolbar on the right side of the form contains icons for adding, deleting, moving, and duplicating questions, as well as a help icon at the bottom right.

Estudios \*

Doctorado

Maestría

Bachiller universitario o técnico

Educación secundaria

Industria \*

Servicios

Educación

Finanzas

Energía, minería o hidrocarburos

Otros

Otra...



En el mercado laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. \*

SI

NO

Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años \*

SI

NO

Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la participación de las mujeres en dichos espacios. \*

SI

NO



La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres \*

SI

NO

El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres \*

SI

NO

Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres así como facilidades para el trabajo \*

SI

NO



The image shows a screenshot of a survey application. It features two white question boxes on a light purple background. The first question asks if state policies promoting gender equality are reflected in business organizations, with 'SI' and 'NO' radio button options. The second question asks if the respondent has the same promotion opportunities as male colleagues and maintains an equal or higher salary, also with 'SI' and 'NO' radio button options. A vertical toolbar on the right contains icons for text, image, video, and a list.

El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. \*

SI

NO

Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. \*

SI

NO

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4: Análisis de los Resultados

En este capítulo, se mostrarán los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad aplicadas a los segmentos 1, 2 y 3. Para ello, se han identificado similitudes en las experiencias relatadas por los participantes de cada segmento pese a las diferencias profesionales y laborales que han sido considerados en cada perfil.

En relación con el cuestionario aplicado a los 118 participantes, se muestra el análisis de las respuestas a cada una de las preguntas cerradas, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con las dimensiones y objetivos de esta investigación.

Este capítulo está compuesto por el análisis de los resultados de:

- Entrevistas en profundidad no estructuradas
- Cuestionario

Ambos instrumentos de recolección de datos nos han permitido validar de manera empírica los constructos teóricos recogidos en referencia a las brechas de género en nuestro país.

Es importante destacar que ambas herramientas fueron aplicadas tanto a varones como a mujeres. Fue importante entender, para un mismo problema de investigación, la perspectiva desde cada género. De este modo, fue posible identificar dónde se encuentran los sesgos inconscientes de género y cómo comienzan a construirse las barreras invisibles.

Resulta fundamental destacar que la situación actual en temas de género no es casualidad, sino el producto de una cultura y sociedad enraizada en prejuicios y anclada en una carencia de educación y falta de oportunidades a derechos fundamentales.

### **Resultado de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas**

#### ***Resultado de Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 1***

Se realizaron las entrevistas en profundidad a nuestras seis expertas mujeres, se exploraron los tres objetivos de investigación desde la perspectiva académica, de gobierno y del ámbito multilateral.

La matriz de análisis valorativa, que se presenta en el Anexo 05, permitió identificar las similitudes de las opiniones del panel de expertas en referencia a los tres objetivos de investigación.

Se desprenden coincidencias sustanciales que refuerzan la hipótesis de investigación. Las expertas del segmento 1, a través de la narración de sus experiencias e investigaciones, nos permitieron aproximarnos a los siguientes elementos que hoy conforman las limitantes y barreras de género en el acceso a oportunidades laborales para las mujeres:

#### Sobre el objetivo 1: Estereotipos de género

- Los sesgos inconscientes de género, estereotipos y prejuicios que limitan el crecimiento profesional de las mujeres son culturales y de naturaleza machista con una predominancia en ciertos sectores económicos donde los espacios son mayoritariamente masculinos.
- Nuestra sociedad es conservadora y machista por tradición e influencia cultural. Si la cabeza de familia es hombre, los sesgos se profundizan, así como el aumento de las labores domésticas para las mujeres en el hogar. Las hijas deben estudiar, pero el padre no recomienda que sean carreras de ingeniería o ciencias, especialidades consideradas para los varones. La madre es quien se encarga de la casa pese a estar laborando en alguna institución o de manera independiente.
- El maltrato físico, bullying y acoso laboral son situaciones que generan vulnerabilidad y pérdida de autoestima en las mujeres. Esto detiene su crecimiento profesional. Es una barrera autoimpuesta producto de la violencia física y psicológica.

#### Sobre el objetivo 2: Políticas públicas

- Contamos con políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género, pero no bajan a nivel de estrategia y táctica en las organizaciones.
- Las organizaciones generan declaraciones de buenas intenciones en temas de género, pero no asignan presupuesto. Se cumple lo que deben ejecutarse estrictamente por ley.

### Sobre el objetivo 3: Barreras funcionales

- Existen barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas en el Perú. Son invisibles e indivisibles y son parte de los procesos de selección, reclutamiento y promoción.
- Se promueve el acceso igualitario a oportunidades laborales; sin embargo, no hay criterios de equidad para las mujeres al momento de acceder a dichas oportunidades. El peso de la maternidad, la carga laboral doméstica y el solo hecho de ser mujer sesgan estas oportunidades desde la mirada de los empleadores.
- La falta de acceso a educación y la poca movilidad social son aspectos que impactan en la brecha de género, sobre todo en el Perú.

En ese sentido, las expertas señalan que el principal problema que aqueja a las mujeres de nuestro país son las barreras de crecimiento profesional dentro de las mismas organizaciones, las cuales son invisibles, pero que se traducen en una cultura organizacional disociada de las reales capacidades laborales de la mujer, así como en la inequidad salarial. Este entorno empresarial reduce las posibilidades de acceso a oportunidades laborales en condiciones igualitarias frente a los varones. A eso se suman los sesgos inconscientes de género presentes en el ámbito social, académico y laboral. Finalmente, las políticas públicas existen, pero quedan en papel y en buenos gestos, es decir, no logran concretarse. Solo llegan a las organizaciones aquellas políticas que, por ley, si no se aplican, generan multas a las empresas.

### ***Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 2***

Este segmento está compuesto por gerentes y directores de empresas o áreas de los rubros seleccionados para esta investigación. Entre los participantes, tenemos hombres y mujeres y los resultados del análisis de sus entrevistas demuestran visiones opuestas en los problemas planteados durante esta fase. Los resultados se encuentran presentados en el Anexo 05.

### **Resumen de las entrevistas a los varones:**

#### Sobre el objetivo 1: Estereotipos de género

- Aseguran que las mujeres, cuando llegan a posiciones de poder, no son muy analíticas y un rol directivo requiere de esta competencia, además de mucho

tiempo de dedicación, para lo cual la carga familiar termina siendo un obstáculo en el camino. Cuando una mujer llega a una posición de esta naturaleza, termina por volverse “histórica”.

- Si a esto se le agrega que dichas posiciones gerenciales demandan viajes y, en ciertas oportunidades, capacitación fuera del país, las posibilidades de abrir el reclutamiento hacia las mujeres se reducen aún más.
- Los varones lo perciben que las mujeres no logran la felicidad si no cuentan con el tiempo necesario para los hijos y el trabajo doméstico.

Sobre el objetivo 2: Políticas públicas

- Conocen los beneficios de ley para las mujeres en caso de maternidad; sin embargo y desde su experiencia, no existe alguna política adicional o una estrategia corporativa que promueva el empoderamiento de las mujeres.

Sobre el objetivo 3: Barreras funcionales

- Mencionan que hay un número importante de mujeres en posiciones ejecutivas; sin embargo, para cargos de alto nivel, los procesos de reclutamiento son mayoritariamente liderados por hombres, quienes no priorizan la selección de mujeres, porque estos espacios de poder son considerados aún “espacios muy masculinos”.
- Precisan que la maternidad es un tema que siempre observan y que sí es una barrera de crecimiento laboral que impacta en el compromiso de las mujeres con su trabajo.

### **Resumen de las entrevistas a las mujeres:**

Sobre el objetivo 1: Estereotipos de género

- Las mujeres entrevistadas manifestaron que, cuando postulan a una posición de poder, los motivos por los cuales no son consideradas en dichos procesos están vinculados a los requisitos de disponibilidad 24/7 y la libertad de movimiento y tiempo que se necesitan para estas posiciones, infiriendo automáticamente que las mujeres no pueden decidir sobre estos recursos. A esto se suma el perfil de competencias duras, las cuales son atribuidas a los varones y no a las mujeres.

- En general, el total de las entrevistadas manifiestan haber desarrollado un carácter hostil y semejante al temperamento de los varones, para defenderse en un mundo hecho solo para hombres. Es así como ellas lo ven. Así se muestran en los procesos de reclutamiento y selección.

#### Sobre el objetivo 2: Políticas públicas

- Todas las participantes de este segmento manifestaron que en sus organizaciones existen los beneficios de ley para la mujer y una política de no discriminación; sin embargo, no se visibiliza una política respecto a la equidad e igualdad de género.

#### Sobre el objetivo 3: Barreras funcionales

- Desde la perspectiva de las mujeres entrevistadas, lograr una posición de poder es difícil, porque no encuentran los espacios para acceder, debido a que estas convocatorias suelen ser por referidos o headhunters, quienes realizan la búsqueda en función al perfil elaborado por la empresa. La lectura de dicho perfil para altos cargos se traduce por lo general en la búsqueda de profesionales varones.
- Las mujeres entrevistadas en este segmento mencionan que han priorizado su crecimiento profesional y han postergado la decisión de ser madres o tener una familia, porque así lo han querido. Ser madres supondría dedicar un tiempo a los hijos que reduciría su nivel de competitividad laboral frente a los varones.
- Otras mujeres señalaron que, por el trabajo, no tuvieron tiempo y no se dieron las condiciones para tomar la decisión de ser madres. Todas las mujeres entrevistadas coinciden en que, para llegar a sus actuales posiciones de poder, han sacrificado mucho en lo personal, además de haber vivido todas, sin excepción, discriminación y acoso laboral.
- Aquellas mujeres que han decidido asumir roles directivos y que, en paralelo, han asumido la maternidad se han visto afectadas en su salud mental y física. Las horas indelegables que conlleva ser madre no pueden ser sustituidas y esto genera un desgaste permanente, así como una sensación de culpa constante.

Estas reflexiones nos llevaron a hablar de la cultura organizacional y las políticas de la empresa respecto a la equidad e igualdad de género. Las mujeres en este segmento no han manifestado actitudes atribuibles al “techo de cristal”. Son mujeres que no se han puesto límites para crecer profesionalmente. Sin embargo, el costo ha sido alto desde el sacrificio personal. La postergación permanente de proyectos personales tiene también un impacto emocional en todo el grupo de entrevistadas.

### Cuadro 4

*Opiniones por género entrevistas en profundidad segmento 2*

|                                           | <b>Varones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Mujeres</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O1:<br/>Estereotipos<br/>de Género</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las posiciones de poder son espacios muy masculinos donde no caben las mujeres.</li> <li>✓ Mientras la posición es más alta en la pirámide organizacional es más difícil para una mujer acceder a esta.</li> <li>✓ Son roles que requieren dedicación 24x7 y la maternidad se convierte en una barrera.</li> <li>✓ Son cargos que requieren competencias duras y analíticas que las mujeres no tienen.</li> <li>✓ Las mujeres que acceden a estas posiciones de poder desarrollan un carácter hostil y confrontacional en estas posiciones. Por eso, se las califica de histéricas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Son espacios masculinos donde la presencia femenina es muy reducida en un directorio.</li> <li>✓ El proceso de reclutamiento para estas posiciones suele estar restringido para mujeres con carga familiar o que sean madres solteras.</li> <li>✓ La maternidad no es una barrera y las mujeres se encuentran preparadas; sin embargo, no hay oportunidades.</li> <li>✓ Las mujeres son capaces de desarrollar competencias duras como cualquier hombre.</li> <li>✓ El carácter de las mujeres en posiciones de poder muchas veces se vuelve hostil, porque necesitan defenderse en un mundo de varones.</li> </ul> |
| <b>O2: Políticas<br/>Públicas</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocen los beneficios de ley que tienen las mujeres cuando se convierten en madres.</li> <li>✓ Refieren que en su experiencia no hay políticas organizacionales en sus empresas que promuevan el empoderamiento femenino.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manifiestan que en sus organizaciones solo existen los beneficios de ley cuando se convierten en madres.</li> <li>✓ No hay políticas de equidad e igualdad de género en sus organizaciones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O3: Barreras Funcionales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proceso de reclutamiento de altos mandos suele estar a cargo de varones, lo que causa que exista una predilección por entrevistar a profesionales de este mismo género.</li> <li>✓ Para estos procesos de reclutamiento el solo hecho de ser mujer ya es una barrera, porque a futuro podría formar una familia y esto disminuirá el compromiso y dedicación con la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay espacios para acceder a estas posiciones, los <i>headhunters</i>, suelen convocar varones en los procesos de reclutamiento.</li> <li>✓ Las mujeres que decidieron apostar por su crecimiento profesional postergaron las decisiones familiares como el matrimonio o la maternidad.</li> <li>✓ Aquellas que ocupan altos cargos y son madres vieron afectada su salud física y mental, debido a que existen horas indelegables inherentes a la maternidad.</li> </ul> |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nota.* Elaboración propia

### ***Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas Aplicadas al Segmento 3***

Este segmento se encuentra conformado por un grupo de mujeres en puestos ejecutivos, de coordinación intermedia y mandos medios en las organizaciones empresariales señaladas en el capítulo 3.

Para este grupo, la perspectiva de género en relación con el crecimiento profesional es distinta a aquellos que ocupan una posición de poder.

Todas ellas manifiestan que la discriminación no es explícita, sino que se encuentra normalizada en todos los procesos de la organización, información que se encuentra especificada en el Anexo 05.

#### **Sobre el objetivo 1: Estereotipos de género**

- Este grupo manifiesta que, desde el reclutamiento para las posiciones a las cuales han postulado, una de las primeras preguntas de la entrevista es si son madres o si desean serlo. Además, refieren que en dicho proceso de selección también han sido consultadas respecto a cómo se organizan en la casa y en la asignación de las tareas domésticas.
- Cuando ya han sido seleccionadas y se encuentran en un equipo de trabajo, refieren que, dentro de la agenda laboral, ellas, por ser mujeres, son las asignadas para organizar cumpleaños, reuniones, celebraciones y todo tipo de actividad donde la mayoría de los participantes son varones.

#### **Sobre el objetivo 2: Políticas públicas**

- En referencia a las políticas públicas, este grupo solo conoce sus los derechos laborales como referidos a la maternidad y el estado de lactancia.
- Desconocen si existen otras políticas de Estado o si su organización empresarial cuenta con políticas de paridad de género. Si es así, estas no son visibles.
- Mencionaron que las facilidades y apoyos que encuentran en el trabajo dependen únicamente de la buena voluntad de sus jefes independientemente del género.

### Sobre el objetivo 3: Barreras funcionales

- Para este segmento, es más difícil crecer en la organización conforme va creciendo la pirámide organizacional.
- En este segmento, sí se evidencia un efecto del “techo de cristal”. Son mujeres en posiciones ejecutivas cuyo ingreso salarial no les permite delegar el cuidado de los hijos, por lo cual ellas mismas han decidido no crecer más profesionalmente hasta que sus hijos crezcan.
- Varias de ellas buscan incremento salarial más que un ascenso en la organización; sin embargo, es un segmento que no negocia sus salarios. Además de no existir una política de transparencia salarial en las organizaciones, las mujeres en mandos medios no tienen un entrenamiento en temas de negociación salarial. Tampoco disponen de tiempo para capacitarse en nuevos grados académicos.
- Encuentran dificultades en la conciliación de su vida familiar y laboral. Muchas de ellas manifiestan no contar con apoyo en casa y no tener presupuesto para poder contratar dicho apoyo doméstico. La mayoría de las entrevistadas indica la necesidad de implementar políticas de apoyo a las mujeres que trabajan en horarios extendidos.
- A esto se le ha sumado el efecto pandemia y homeoffice para aquellas que laboran desde el hogar y que tienen que lidiar con las tareas domésticas y los hijos. En este grupo, las mujeres comparten la jefatura de familia y responsabilidades económicas con el varón, pero no tareas domésticas. Esto genera un deterioro y desgaste en su día a día. Este es un segmento muy golpeado por la pandemia a nivel de estructura familiar, laboral y económico.
- Este grupo de mujeres ve un ascenso o mejora salarial como una posibilidad de largo plazo.

En el siguiente cuadro, podemos ver un resumen de los principales hallazgos de nuestros segmentos para cada objetivo de investigación. Esta información será relevante para la triangulación de los resultados de las entrevistas en profundidad.

## **Comparación de los Resultados de las Entrevistas en Profundidad No Estructuradas**

### **(segmentos 1, 2 y 3)**

Al analizar los tres segmentos que participaron en las entrevistas en profundidad, hemos encontrado más similitudes y puntos de encuentro que diferencias:

#### Sobre el objetivo 1: Estereotipos de género

- Los procesos de reclutamiento incorporan sesgos invisibles de género, partiendo por las preguntas de la primera entrevista donde se consulta sobre la maternidad y carga doméstica a las mujeres entrevistadas.
- Acceder a una posición de poder en la organización es trabajar en espacios más masculinos donde las decisiones son tomadas muchas veces en espacios machistas fuera del ámbito laboral.
- Existen posiciones y espacios donde las mujeres no somos consideradas solo por ser mujeres. Estos espacios masculinos se evidencian en sectores o espacios más tecnológicos o de rubros relacionados a ciertas ingenierías.
- En los directorios, los hombres resisten la presencia femenina por no poder expresarse como “hombres” en estos espacios.
- Las mujeres nos volvemos más duras y emulamos conductas masculinas para tener mayor visibilidad y crecer en la organización.

#### Sobre el objetivo 2: Políticas públicas

- Las políticas de género son declarativas no se concretan en acciones que visibilicen un cambio de cultural.
- Las políticas de género que se establecen en la empresa son las necesarias para cumplir con la ley y permitir sostenibilidad operativa en la organización. Otras políticas de equidad e igualdad son declarativas, pero no se ejecutan.

#### Sobre el objetivo 3: Barreras funcionales

- En la medida en que más creces en la pirámide organizacional es más difícil escalar en posiciones de poder. Para llegar a estas posiciones las mujeres deben esforzarse el triple, sacrificar el doble y, aun así, son muy pocas a las que se les da la oportunidad. Esto se debe a que en dichas posiciones se requiere una

dedicación absoluta en donde la maternidad o las tareas domésticas son una barrera.

- Cuando una mujer llega a una posición de poder, todo cambia, y se generan nuevas dinámicas de acceso y oportunidades para otras mujeres. Es más sencillo romper las barreras.
- Las mujeres no hablan de salario. Muchas se conforman y se sienten agradecidas con ingresar a una organización, pero no negocian su salario ni sus condiciones.
- La maternidad, el matrimonio o vida en pareja son una barrera de acceso incluso en las entrevistas laborales.
- Para acceder a ciertas industrias además de evaluar las competencias profesionales de las mujeres se evalúa su carga doméstica o compromisos familiares, temas que nunca son abordados con los hombres en las entrevistas.
- Es difícil encontrar posiciones de mandos medios para mujeres en industrias masculinas. No existe la meritocracia en estos espacios. Aquellas que logran acceder a estas posiciones deben demostrar permanentemente al resto de la organización capacidad profesional.

## Cuadro 5

### Resumen de las entrevistas en profundidad

| Categorías/ Entrevistados                                          | Segmento 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Segmento 2                                                                                                                                                                                                                                                               | Segmento 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Esteriotipos, prejuicios y sesgos de género</b>                 | <p>Las barreras de género siguen siendo un tema retador. Son diferentes las barreras en cada generación, como el acceso al trabajo, a una remuneración justa, etc.</p> <p>La perspectiva intergeneracional es útil para diferenciar las barreras. La generación que nos antecede enfrentó barreras de base, de acceso y nosotros enfrentamos barreras de oportunidades y la generación que viene enfrentará las barreras simbólicas, subjetivas, de mentalidad, prejuicios, sesgos. Es bueno distinguir estas barreras entre cada generación y lo otro es el campo disciplinario. Las barreras son diferentes entre las mujeres de las ciencias sociales, empresariales y de ciencias puras.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Existen algunas industrias más que otras que son difíciles para que una mujer crezca. Es importante que la mujer se capacite en habilidades duras y técnica. Las empresas deben derribar sus sesgos comprometiendo a la gerencia.</p>                                 | <p>Aún hay industrias de sólo hombres. Las dinámicas de trabajo son diferenciadas muchas veces no sólo por género sino considerando otras cargas personales. Si eres mujer, eres joven y estás preparada existen ciertos actos de discriminación y cuesta el doble avanzar .</p> <p>Mientras más mujeres hay en posiciones de poder se generan mejores políticas para ellas y la productividad crece.</p> <p>Conforme las mujeres adoptamos posiciones de poder gestionamos comenzamos a gestionar de manera similar a los hombres.}</p> |
| <b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b>    | <p>Las barreras de género siguen siendo un tema retador. Hemos avanzando. Son diferentes las barreras en cada generación, como el acceso al trabajo, a una remuneración justa, etc. tener resultados claros ni reflejamos las prioridades.</p> <p>Las políticas son muy generales. Además, estas estrategias requieren dinero, demanda una asignación presupuestal. La pregunta es , qué tanto saben de estos temas quienes tienen que tomar decisiones sobre el dinero y tomar decisiones y definir pautas, cuesta. Hay que ver en qué medida hay un compromiso presupuestal sino seguimos en el mundo de las buenas intenciones.</p> <p>Luego de ello, hay que valorizar el aporte de las mujeres para que se vea como una inversión y no un gasto. Si tienes políticas acogedoras para las mujeres, puedes tener resultados espectaculares. Ahora ya hay excelentes resultados pero si generas políticas amigables sería aún mucho mejor.</p> <p>No se ha investigado sobre este tema. Nadie sabe cómo reditúa esto en la empresa.</p> | <p>No hay políticas declarativas, como parte de los valores de la organización. Todo lo que el Estado promueve se queda en buenas intenciones, sólo se aplica lo que es por ley. Depende mucho de la voluntad individual de cada líder.</p>                              | <p>Las políticas del Estado existen pero sólo llegan las estrictamente necesarias. Las que si no se aplican por Ley las empresas son multadas. Las empresas no son "female friendly". Acciones pequeñas y concretas pueden cambiar la cultura organización y ayudar a promover la competencias y competitividad en las mujeres.</p> <p>Los directorios aún se conforman sólo por hombres en su mayoría, no hay visibilidad de las necesidades de las mujeres en las organizaciones.</p>                                                  |
| <b>Barreras de crecimiento funcional , subjetivas y salariales</b> | <p>Aún hay espacios muy masculinos. Existe un bucle. No puedo ser directora porque me piden haber sido directora antes pero no me dieron la oportunidad. Esto genera una narrativa que tú misma te la crees. Es bueno distinguir entre las barreras objetivas las que se van derribando, están escritas y las subjetivas las que son simbólicas y mentales en las que hay que trabajar.</p> <p>Por qué tenemos un ministerio de la mujer, normas y políticas que buscan la igualdad, por qué en la práctica no se da. Las mujeres no crecen. ¿Por qué hay inconsistencia en la práctica?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>No se logra ver un efecto de techo de cristal, sin embargo las empresas se han encargado de hacerle ver a las mujeres que si tienen hijos o familias es difícil crecer. Hay muchas señales indirectas que se dan en el día a día y que han creado estas barreras.</p> | <p>No existe la transparencia salarial para que las mujeres negocien sus posiciones y remuneraciones.</p> <p>Hay posiciones donde simplemente una mujer no es considerada.</p> <p>La maternidad, hijos y carga salarial pueden ser una barrera si no son abordadas con un buen sistema de soporte.</p> <p>No se toma en cuenta la trayectoria ni preparación para las mujeres, hay industrias donde no es viable crecer.</p>                                                                                                             |

*Nota.* Elaboración propia

## Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario

El cuestionario fue respondido por 181 participantes: 68 hombres y 113 mujeres. Todos ellos cumplen con trabajar en empresas grandes de los cuatros sectores económicos escogidos como unidades de análisis.

**Tabla 1**

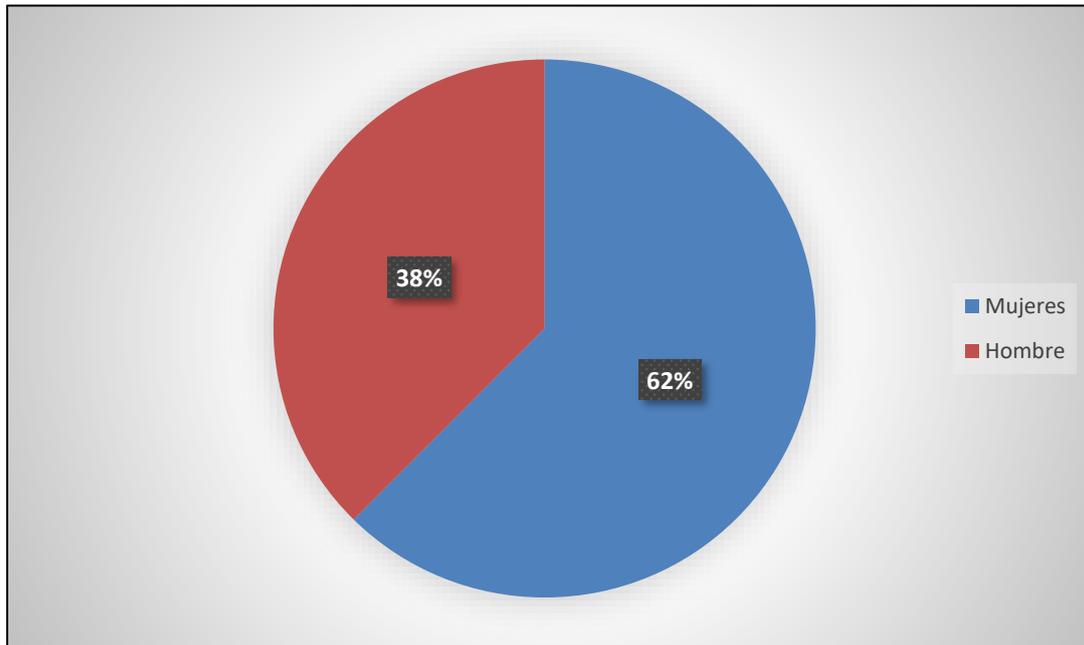
*Participantes del cuestionario y conformación por grupo etario*

|                                                          | <b>Mujeres</b>           | <b>Hombres</b>          |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>Número de participantes</b>                           | <b>113</b><br><b>62%</b> | <b>68</b><br><b>38%</b> |
| <b>Edad</b>                                              |                          |                         |
| 26 a 35                                                  | 27%                      | 29%                     |
| 36 a 45                                                  | 47%                      | 27%                     |
| 46 a más                                                 | 26%                      | 44%                     |
| <b>Nivel de instrucción</b>                              |                          |                         |
| Educación Secundaria                                     | 2%                       | 1%                      |
| Bachiller o técnico                                      | 42%                      | 25%                     |
| Maestría                                                 | 53%                      | 59%                     |
| Doctorado                                                | 3%                       | 15%                     |
| <b>Sector económico en la que laboran</b>                |                          |                         |
| Educación                                                | 63%                      | 66%                     |
| Construcción energía,<br>minería y<br>telecomunicaciones | 4%                       | 12%                     |
| Financiero                                               | 4%                       | 4%                      |
| Servicios y otros                                        | 29%                      | 18%                     |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**

*Distribución de participantes hombre y mujeres en el cuestionario*

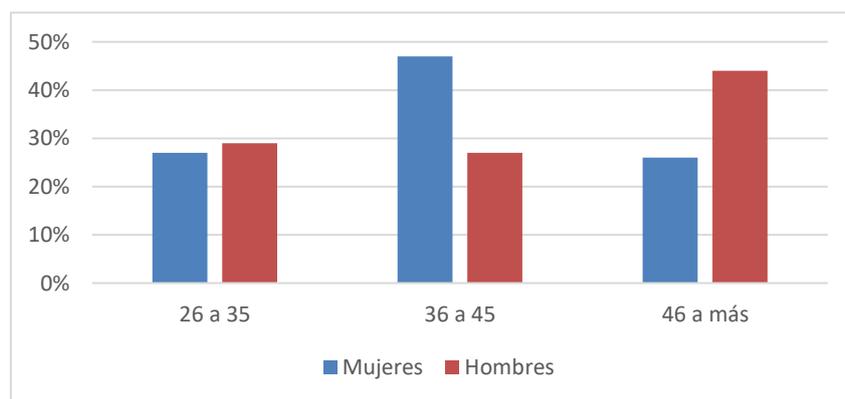


*Nota.* Elaboración propia

Los 181 participantes del cuestionario son personas que laboran en organizaciones empresariales con más de 50 personas.

**Figura 20**

*Distribución de edad de los participantes del cuestionario*



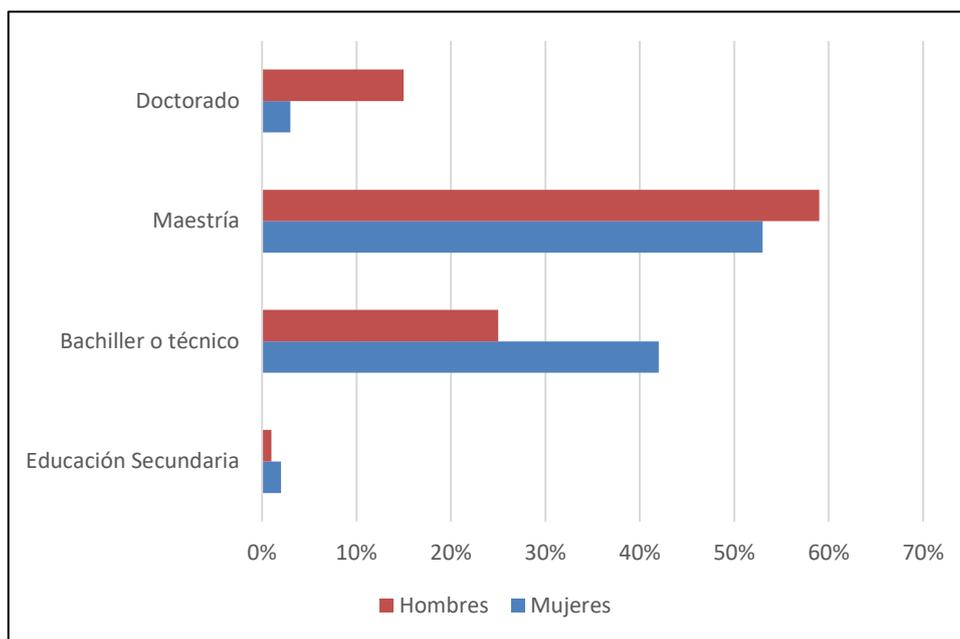
*Nota.* Elaboración propia

Más del 45% de las mujeres encuestadas tienen más de 36 años y cuentan con maestría.

En el caso de los varones, el 45% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 46 a más y además de contar con maestría, el grupo de varones que tiene doctorado supera en cinco veces las mujeres con doctorado.

**Figura 21**

*Distribución de nivel de instrucción de los participantes del cuestionario*

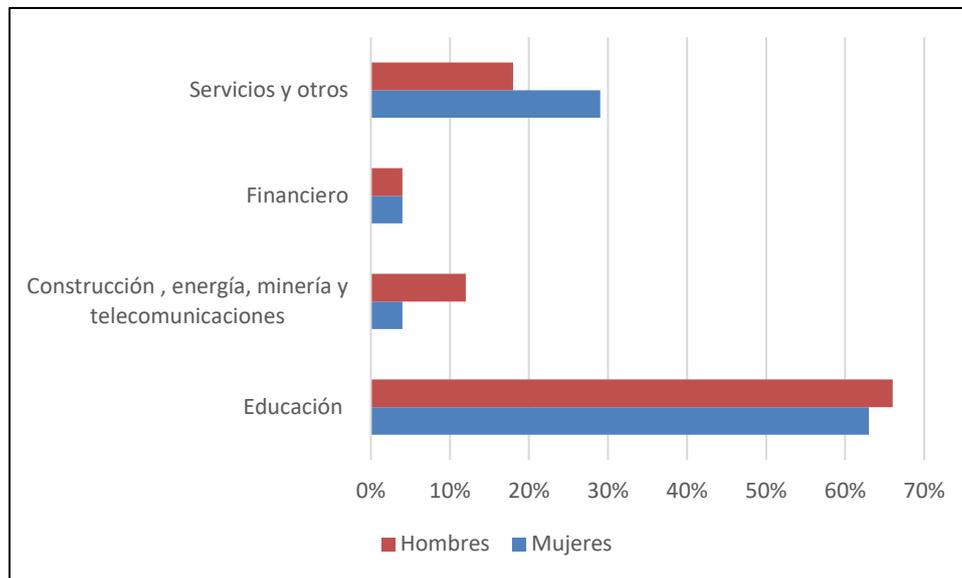


*Nota.* Elaboración propia

Más del 50% de los encuestados labora en el rubro educativo siendo pareja de distribución entre hombre y mujeres en los diversos sectores laborales. Sin embargo, y siguiendo la tendencia de la población a nivel nacional, son más las mujeres que trabajan en el rubro servicios, así como mayoritaria la cantidad de hombres que labora en el rubro construcción, energía y minas.

**Figura 22**

*Distribución por rubro laboral de los participantes del cuestionario*



*Nota.* Elaboración propia

La distribución por grupo etario permitió analizar, en base al perfil de los participantes, cuáles son las principales barreras para acceder a oportunidades laborales y cuáles son los sesgos de género más comunes. En las ocho preguntas cerradas del cuestionario, se analizarán las respuestas divididas en función al género con la finalidad de explicar el tema de investigación desde la perspectiva de cada uno.

### **Análisis de las preguntas del cuestionario en función al género, grado académico, sector económico empresarial y edad**

#### **Pregunta 1:**

En el mercado laboral, ¿existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas?

**Tabla 2**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 1 del cuestionario*

| Género                           |           | Hombre    |           |           |           |           |                  |           |               |  |  |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|---------------|--|--|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |           | Total NO  | SI        |           |                  | Total SI  | Total general |  |  |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed Sec, Maestría |           |               |  |  |
| <b>26 - 35</b>                   | <b>4</b>  |           | <b>3</b>  | <b>7</b>  | <b>7</b>  |           | <b>6</b>         | <b>13</b> | <b>20</b>     |  |  |
| Comunicaciones                   |           |           |           |           | 2         |           |                  | 2         | 2             |  |  |
| Educación                        | 2         |           | 3         | 5         | 3         |           | 3                | 6         | 11            |  |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |           |           |           |           | 2                | 2         | 2             |  |  |
| Finanzas                         | 1         |           |           | 1         |           |           |                  |           | 1             |  |  |
| Otros                            | 1         |           |           | 1         |           |           |                  |           | 1             |  |  |
| Servicios                        |           |           |           |           | 2         |           | 1                | 3         | 3             |  |  |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>3</b>  |           | <b>3</b>  | <b>6</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>         | <b>8</b>  | <b>18</b>     |  |  |
| Educación                        | 1         |           | 1         | 2         |           | 2         |                  | 5         | 9             |  |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           | 2         | 2         |           |           |                  |           | 2             |  |  |
| Finanzas                         | 1         |           |           | 1         |           |           | 1                | 1         | 2             |  |  |
| Otros                            |           |           |           |           |           |           | 1                | 2         | 3             |  |  |
| Servicios                        | 1         |           |           | 1         |           |           |                  |           | 1             |  |  |
| Software                         |           |           |           |           | 1         |           |                  | 1         | 1             |  |  |
| <b>46 a más</b>                  |           | <b>4</b>  | <b>6</b>  | <b>10</b> | <b>2</b>  | <b>4</b>  |                  | <b>14</b> | <b>30</b>     |  |  |
| Educación                        |           | 4         | 4         | 8         | 2         | 4         |                  | 11        | 25            |  |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |           |           |           |           | 1                | 1         | 1             |  |  |
| Otros                            |           |           | 2         | 2         |           |           |                  |           | 2             |  |  |
| Servicios                        |           |           |           |           |           |           | 2                | 2         | 2             |  |  |
| <b>Total general</b>             | <b>7</b>  | <b>4</b>  | <b>12</b> | <b>23</b> | <b>10</b> | <b>6</b>  | <b>1</b>         | <b>28</b> | <b>68</b>     |  |  |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 2, el 66% de los varones encuestados consideran que, en el ámbito profesional, existen más barreras para las mujeres. Es el grupo de hombres mayor a 46 años y con estudios de maestría quienes más perciben estas barreras. En este caso, el sector en el cual los hombres encuestados se desempeñan no es relevante. La percepción sobre las barreras profesionales para mujeres en posiciones ejecutivas no mantiene una correlación con el sector laboral de los varones. Es indistinto.

En la tabla 3, el 71% de las mujeres encuestadas manifiestan que hoy en día existen más barreras de acceso profesional para su género que para los varones. Es el grupo de mujeres entre 36 y 45 años con estudios de maestrías quienes perciben estas barreras.

En ese sentido, hay un mayor porcentaje de mujeres que manifiesta que el acceso a oportunidades profesionales y laborales son más inaccesibles que ellas que para los varones. Aquí llama la atención que, en sectores como construcción, agricultura e hidrocarburos, todas las mujeres encuestadas manifiestan que sí perciben barreras de crecimiento profesional.

**Tabla 3**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 1 del cuestionario*

| Género                           |           |          |           |           |           |           |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|                                  | Mujer     |          |           |           |           |           |           |           |               |
| Etiquetas de fila                | NO        |          |           | Total NO  | SI        |           |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Ed. Sec  | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. Sec.  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | <b>7</b>  | <b>1</b> | <b>1</b>  | <b>9</b>  | <b>12</b> |           | <b>9</b>  | <b>21</b> | <b>30</b>     |
| Aeronautica                      |           |          |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Agricultura                      |           |          |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Alimentos                        |           |          |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Aviación                         |           |          |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Educación                        | 6         |          |           | 6         | 6         |           | 7         | 13        | 19            |
| Gobierno                         |           |          | 1         | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Otros                            | 1         |          |           | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Servicios                        |           | 1        |           | 1         | 2         |           | 2         | 4         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>5</b>  |          | <b>9</b>  | <b>14</b> | <b>16</b> | <b>1</b>  | <b>1</b>  | <b>22</b> | <b>40</b>     |
| Educación                        | 3         |          | 7         | 10        | 6         |           | 12        | 18        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |          |           |           | 3         |           |           | 3         | 3             |
| Finanzas                         |           |          |           |           | 1         |           | 3         | 4         | 4             |
| Legal                            |           |          |           |           |           |           | 2         | 2         | 2             |
| Otros                            | 1         |          | 1         | 2         | 1         |           | 1         | 2         | 4             |
| Retail                           |           |          |           |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Salud                            |           |          |           |           |           | 1         |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |          |           |           | 5         |           | 1         | 3         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |          | 1         | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Ventas                           | 1         |          |           | 1         |           |           |           |           | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | <b>5</b>  |          | <b>4</b>  | <b>9</b>  | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>15</b> | <b>20</b> | <b>29</b>     |
| Construcción                     |           |          |           |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Educación                        | 5         |          | 3         | 8         | 2         | 2         | 12        | 16        | 24            |
| Otros                            |           |          |           |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |          | 1         | 1         | 1         |           | 1         | 2         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>17</b> | <b>1</b> | <b>14</b> | <b>32</b> | <b>31</b> | <b>3</b>  | <b>1</b>  | <b>46</b> | <b>113</b>    |

*Nota.* Elaboración propia

La percepción respecto a las barreras profesionales para las mujeres es mayor en el género femenino en sólo cinco puntos porcentuales a las respuestas del género masculino, con lo cual podemos afirmar que más del 60% de los encuestados de ambos géneros manifiestan la existencia de estas barreras siendo los grupos de edad mayores a los 36 años los que evidencian esta respuesta para ambos géneros.

## Pregunta 2:

¿Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años?

**Tabla 4**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 2 del cuestionario*

| Género: Hombre                   |           |           |          |          |           |           |          |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------------|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |          | Total NO | SI        |           |          |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría |          | Bachiller | Doctorado | Ed. Sec  | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 1         |           | 1        | 2        | 10        |           |          | 8         | 18        | 20            |
| Comunicaciones                   |           |           |          |          | 2         |           |          |           | 2         | 2             |
| Educación                        | 1         |           | 1        | 2        | 4         |           | 5        |           | 9         | 11            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           | 2        |           | 2         | 2             |
| Finanzas                         |           |           |          |          | 1         |           |          |           | 1         | 1             |
| Otros                            |           |           |          |          | 1         |           |          |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |           |          |          | 2         |           | 1        |           | 3         | 3             |
| <b>36 - 45</b>                   | 1         | 1         |          | 2        | 3         | 1         | 1        | 11        | 16        | 18            |
| Educación                        | 1         | 1         |          | 2        |           | 1         |          | 6         | 7         | 9             |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| Finanzas                         |           |           |          |          | 1         |           |          | 1         | 2         | 2             |
| Otros                            |           |           |          |          |           |           | 1        | 2         | 3         | 3             |
| Servicios                        |           |           |          |          | 1         |           |          |           | 1         | 1             |
| Software                         |           |           |          |          | 1         |           |          |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 1         | 1         | 2        | 4        | 1         | 7         |          | 18        | 26        | 30            |
| Educación                        | 1         | 1         | 2        | 4        | 1         | 7         |          | 13        | 21        | 25            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           |          | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            |           |           |          |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| Servicios                        |           |           |          |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| <b>Total general</b>             | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b> | <b>8</b> | <b>14</b> | <b>8</b>  | <b>1</b> | <b>37</b> | <b>60</b> | <b>68</b>     |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 4, el 88% de los encuestados varones considera que las barreras han disminuido en los últimos años. Siendo los hombres mayores a 46 años y con maestría los que mayoritariamente perciben la mejora en el acceso a oportunidades profesionales. Aquellos varones que han manifestado que estas barreras no han disminuido en los últimos años son todos, del sector educación.

En la tabla 5, el 84% de las mujeres consideran que las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido. Esta percepción se manifiesta con más fuerza en las mujeres entre 36 a 45 años. Llama la atención que aquellas mujeres que perciben que esta mejora no se ha dado en los últimos 10 años se encuentran también en el sector educación y servicios.

**Tabla 5**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 2 del cuestionario*

| Género                           |           |          |          |          |           |           |           |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|                                  | Mujer     |          |          |          |           |           |           |           |           |               |
| Etiquetas de fila                | NO        |          |          |          | Total NO  | SI        |           |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Ed. Sec  | Técnico  | Maestría |           | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 3         | 1        |          | 1        | 5         | 16        |           | 9         | 25        | 30            |
| Aeronautica                      |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Agricultura                      |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Alimentos                        |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Aviación                         |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Educación                        | 3         |          |          |          | 3         | 9         |           | 7         | 16        | 19            |
| Gobierno                         |           |          |          |          |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           | 1        |          | 1        | 2         | 2         |           | 1         | 3         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | 3         |          | 1        | 5        | 9         | 18        | 1         | 26        | 45        | 54            |
| Educación                        |           |          |          | 3        | 3         | 9         |           | 16        | 25        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |          |          |          |           | 3         |           |           | 3         | 3             |
| Finanzas                         | 1         |          |          |          | 1         |           |           | 3         | 3         | 4             |
| Legal                            |           |          |          |          |           |           |           | 2         | 2         | 2             |
| Otros                            | 1         |          |          | 1        | 2         | 1         |           | 1         | 2         | 4             |
| Retail                           |           |          |          | 1        | 1         |           |           |           | 1         | 1             |
| Salud                            |           |          |          |          |           |           | 1         |           | 1         | 1             |
| Servicios                        | 1         |          | 1        |          | 2         | 4         |           | 3         | 7         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |          |          |          |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Ventas                           |           |          |          |          |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 1         |          |          | 3        | 4         | 7         | 2         | 16        | 25        | 29            |
| Construcción                     |           |          |          |          |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Educación                        | 1         |          |          | 3        | 4         | 6         | 2         | 12        | 20        | 24            |
| Otros                            |           |          |          |          |           |           |           | 1         | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |          |          |          |           | 1         |           | 2         | 3         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>7</b>  | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>9</b> | <b>18</b> | <b>41</b> | <b>3</b>  | <b>51</b> | <b>95</b> | <b>113</b>    |

*Nota.* Elaboración propia

Al igual que en la pregunta uno, más del 80% de los encuestados de ambos géneros perciben que las barreras profesionales que viven las mujeres han disminuido los últimos 10 años, siendo este indicador ligeramente mayor en los hombres encuestados siendo el grupo etario mayor a 36 años en ambos géneros el percibe en mayor proporción esta mejora. El grupo que ha respondido que no percibe una mejora en las prácticas de acceso laboral para las mujeres se encuentra principalmente en el sector educación y no existe una correlación entre su nivel académico ni edad.

### Pregunta 3:

Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la participación de las mujeres en dichos espacios.

**Tabla 6**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 3 del cuestionario*

| Género                           |           | Hombre   |           |           |           |                |           |           |               |  |
|----------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------------|--|
| Etiquetas de fila                | NO        |          | Total NO  | SI        |           |                |           | Total SI  | Total general |  |
|                                  | Bachiller | Maestría |           | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |           |               |  |
| <b>26 - 35</b>                   |           |          |           | <b>11</b> |           |                |           | <b>9</b>  | <b>20</b>     |  |
| Comunicaciones                   |           |          |           | 2         |           |                |           | 2         | 2             |  |
| Educación                        |           |          |           | 5         |           |                | 6         | 11        | 11            |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |          |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |  |
| Finanzas                         |           |          |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |  |
| Otros                            |           |          |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |  |
| Servicios                        |           |          |           | 2         |           |                | 1         | 3         | 3             |  |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>3</b>  | <b>2</b> | <b>5</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>       | <b>9</b>  | <b>13</b> | <b>18</b>     |  |
| Educación                        | 1         | 2        | 3         |           | 2         |                | 4         | 6         | 9             |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |          |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |  |
| Finanzas                         | 1         |          | 1         |           |           |                | 1         | 1         | 2             |  |
| Otros                            |           |          |           |           |           | 1              | 2         | 3         | 3             |  |
| Servicios                        | 1         |          | 1         |           |           |                |           |           | 1             |  |
| Software                         |           |          |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |  |
| <b>46 a más</b>                  |           | <b>6</b> | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>8</b>  |                | <b>14</b> | <b>24</b> | <b>30</b>     |  |
| Educación                        |           | 4        | 4         | 2         | 8         |                | 11        | 21        | 25            |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |          |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |  |
| Otros                            |           | 2        | 2         |           |           |                |           |           | 2             |  |
| Servicios                        |           |          |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |  |
| <b>Total general</b>             | <b>3</b>  | <b>8</b> | <b>11</b> | <b>14</b> | <b>10</b> | <b>1</b>       | <b>32</b> | <b>57</b> | <b>68</b>     |  |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 6, el 84% de los varones manifiesta que sí existen espacios netamente masculinos en el ámbito empresarial que limitan la participación de las mujeres. Esta percepción se concentra en los grupos entre los 26 y 35 años, así como en los varones de más de 46 años. Esta percepción se aplica a todas las industrias en las que los encuestados laboral y son los varones con maestría quienes concentran esta percepción.

En la tabla 7, el 77% de las mujeres respondieron de manera afirmativa a esta pregunta siendo el grupo de entre 36 y 45 años y con maestría quienes concentran estas respuestas.

**Tabla 7**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 3 del cuestionario*

| Género                           |           |                |           |           |           |           |                |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------------|
|                                  | Mujer     |                |           |           |           |           |                |           |           |               |
| Etiquetas de fila                | NO        |                |           | Total NO  | SI        |           |                |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Ed. secundaria | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. Secundaria | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 1         | 1              |           | 2         | 18        |           |                | 10        | 28        | 30            |
| Aeronautica                      |           |                |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Agricultura                      |           |                |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Alimentos                        |           |                |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Aviación                         |           |                |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Educación                        | 1         |                |           | 1         | 11        |           |                | 7         | 18        | 19            |
| Gobierno                         |           |                |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            |           |                |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           | 1              |           | 1         | 2         |           |                | 2         | 4         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | 5         |                | 8         | 13        | 16        | 1         | 1              | 23        | 41        | 54            |
| Educación                        | 2         |                | 6         | 8         | 7         |           |                | 13        | 20        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos | 1         |                |           | 1         | 2         |           |                |           | 2         | 3             |
| Finanzas                         |           |                |           |           | 1         |           |                | 3         | 4         | 4             |
| Legal                            |           |                |           |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |
| Otros                            |           |                | 1         | 1         | 2         |           |                | 1         | 3         | 4             |
| Retail                           |           |                |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Salud                            |           |                |           |           |           | 1         |                |           | 1         | 1             |
| Servicios                        | 1         |                |           | 1         | 4         |           | 1              | 3         | 8         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |                | 1         | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Ventas                           | 1         |                |           | 1         |           |           |                |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 4         |                | 7         | 11        | 4         | 2         |                | 12        | 18        | 29            |
| Construcción                     |           |                |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Educación                        | 4         |                | 5         | 9         | 3         | 2         |                | 10        | 15        | 24            |
| Otros                            |           |                |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |                | 2         | 2         | 1         |           |                |           | 1         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>10</b> | <b>1</b>       | <b>15</b> | <b>26</b> | <b>38</b> | <b>3</b>  | <b>1</b>       | <b>45</b> | <b>87</b> | <b>113</b>    |

*Nota.* Elaboración propia

En este punto llama la atención la diferencia porcentual que existe en las respuestas afirmativas entre hombres y mujeres, la cual varía en siete puntos porcentuales, siendo los varones los que perciben con mayor amplitud estos espacios masculinos donde las mujeres no pueden ingresar y que las pone en desventaja en el ámbito laboral. No existen una relación directa entre el grado académico, sin embargo, para ambos géneros podemos afirmar que esta situación se da en todos los sectores económicos y que notorio en todas las edades de los grupos encuestados.

**Pregunta 4:**

La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres

**Tabla 8**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 4 del cuestionario*

| Género                           |           |           |          |          |           |           |                |           |          |               |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------|----------|---------------|-----------|
|                                  | Hombre    |           |          |          |           |           |                |           |          |               |           |
| Etiquetas de fila                | NO        |           |          | Total NO | SI        |           |                |           | Total SI | Total general |           |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría |          | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |          |               |           |
| <b>26 - 35</b>                   |           |           | 1        | 1        | 11        |           |                |           | 8        | 19            | 20        |
| Comunicaciones                   |           |           |          |          | 2         |           |                |           |          | 2             | 2         |
| Educación                        |           |           | 1        | 1        | 5         |           |                | 5         |          | 10            | 11        |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           |                | 2         |          | 2             | 2         |
| Finanzas                         |           |           |          |          | 1         |           |                |           |          | 1             | 1         |
| Otros                            |           |           |          |          | 1         |           |                |           |          | 1             | 1         |
| Servicios                        |           |           |          |          | 2         |           |                | 1         |          | 3             | 3         |
| <b>36 - 45</b>                   | 2         |           | 2        | 4        | 2         | 2         | 1              | 9         |          | 14            | 18        |
| Educación                        | 1         |           | 2        | 3        |           | 2         |                | 4         |          | 6             | 9         |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           |                | 2         |          | 2             | 2         |
| Finanzas                         |           |           |          |          | 1         |           |                | 1         |          | 2             | 2         |
| Otros                            |           |           |          |          |           |           | 1              | 2         |          | 3             | 3         |
| Servicios                        | 1         |           |          | 1        |           |           |                |           |          |               | 1         |
| Software                         |           |           |          |          | 1         |           |                |           |          | 1             | 1         |
| <b>46 a más</b>                  |           | 1         | 2        | 3        | 2         | 7         |                | 18        |          | 27            | 30        |
| Educación                        |           | 1         | 2        | 3        | 2         | 7         |                | 13        |          | 22            | 25        |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |          |           |           |                | 1         |          | 1             | 1         |
| Otros                            |           |           |          |          |           |           |                | 2         |          | 2             | 2         |
| Servicios                        |           |           |          |          |           |           |                | 2         |          | 2             | 2         |
| <b>Total general</b>             | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>5</b> | <b>8</b> | <b>15</b> | <b>9</b>  | <b>1</b>       | <b>35</b> |          | <b>60</b>     | <b>68</b> |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 8, el 88% de los entrevistados varones manifiestan que la violencia limita el desarrollo de las mujeres, esta respuesta se ha dado por igual en todos los varones independientemente de su edad y sector económico laboral. Aquellos que han manifestado que la violencia no impacta en el desarrollo de las mujeres se encuentran en los sectores de servicios y educación.

En la tabla 9, el 95% de las mujeres entrevistadas respondieron de manera afirmativa a esta pregunta. Mujeres de todos los sectores económicos y de todas las edades afirman que la violencia física y doméstica limita su desarrollo personal y profesional.

**Tabla 9**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 4 del cuestionario*

| Género                           |           | Mujer         |          |          |           |           |          |           |               |            |  |
|----------------------------------|-----------|---------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|---------------|------------|--|
| Etiquetas de fila                | NO        |               |          | Total NO | SI        |           |          | Total SI  | Total general |            |  |
|                                  | Bachiller | Ed. secundari | Maestría |          | Bachiller | Doctorado | Ed. Sec  |           |               | Maestría   |  |
| <b>26 - 35</b>                   |           | 1             |          | 1        | 19        |           |          | 10        | 29            | 30         |  |
| Aeronautica                      |           |               |          |          | 1         |           |          |           | 1             | 1          |  |
| Agricultura                      |           |               |          |          | 1         |           |          |           | 1             | 1          |  |
| Alimentos                        |           |               |          |          | 1         |           |          |           | 1             | 1          |  |
| Aviación                         |           |               |          |          | 1         |           |          |           | 1             | 1          |  |
| Educación                        |           |               |          |          | 12        |           |          | 7         | 19            | 19         |  |
| Gobierno                         |           |               |          |          |           |           |          | 1         | 1             | 1          |  |
| Otros                            |           |               |          |          | 1         |           |          |           | 1             | 1          |  |
| Servicios                        |           | 1             |          | 1        | 2         |           |          | 2         | 4             | 5          |  |
| <b>36 - 45</b>                   | 1         |               | 2        | 3        | 20        | 1         | 1        | 29        | 51            | 54         |  |
| Educación                        |           |               | 1        | 1        | 9         |           |          | 18        | 27            | 28         |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |               |          |          | 3         |           |          |           | 3             | 3          |  |
| Finanzas                         |           |               |          |          | 1         |           |          | 3         | 4             | 4          |  |
| Legal                            |           |               |          |          |           |           |          | 2         | 2             | 2          |  |
| Otros                            |           |               |          |          | 2         |           |          | 2         | 4             | 4          |  |
| Retail                           |           |               |          |          |           |           |          | 1         | 1             | 1          |  |
| Salud                            |           |               |          |          |           | 1         |          |           | 1             | 1          |  |
| Servicios                        |           |               |          |          | 5         |           | 1        | 3         | 9             | 9          |  |
| Telecomunicaciones               |           |               | 1        | 1        |           |           |          |           |               | 1          |  |
| Ventas                           | 1         |               |          | 1        |           |           |          |           |               | 1          |  |
| <b>46 a más</b>                  | 2         |               |          | 2        | 6         | 2         |          | 19        | 27            | 29         |  |
| Construcción                     |           |               |          |          |           |           |          | 1         | 1             | 1          |  |
| Educación                        | 2         |               |          | 2        | 5         | 2         |          | 15        | 22            | 24         |  |
| Otros                            |           |               |          |          |           |           |          | 1         | 1             | 1          |  |
| Servicios                        |           |               |          |          | 1         |           |          | 2         | 3             | 3          |  |
| <b>Total general</b>             | <b>3</b>  | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>45</b> | <b>3</b>  | <b>1</b> | <b>58</b> | <b>107</b>    | <b>113</b> |  |

*Nota.* Elaboración propia

Es importante destacar que las mujeres perciben la amenaza de la violencia como una barrera de crecimiento. En el caso de los varones todavía hay un porcentaje importante, de 12%, para quienes esta amenaza no es tangible. Las diferencias son notorias entre ambos géneros sin embargo no hay una correlación directa con el sector económico o la edad de los participantes.

## Pregunta 5:

El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres

**Tabla 10**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 5 del cuestionario*

| Género: Hombre                   |           |           |                |           |           |           |           |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |                |           | Total NO  | SI        |           |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | <b>7</b>  |           |                | <b>3</b>  | <b>10</b> | <b>4</b>  |           | <b>6</b>  | <b>10</b> | <b>20</b>     |
| Comunicaciones                   | 2         |           |                |           | 2         |           |           |           |           | 2             |
| Educación                        | 3         |           |                | 2         | 5         | 2         |           | 4         | 6         | 11            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                | 1         | 1         |           |           | 1         | 1         | 2             |
| Finanzas                         | 1         |           |                |           | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Otros                            | 1         |           |                |           | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Servicios                        |           |           |                |           |           | 2         |           | 1         | 3         | 3             |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>2</b>  |           | <b>1</b>       | <b>4</b>  | <b>7</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>7</b>  | <b>11</b> | <b>18</b>     |
| Educación                        | 1         |           |                | 3         | 4         |           | 2         | 3         | 5         | 9             |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                |           |           |           |           | 2         | 2         | 2             |
| Finanzas                         | 1         |           |                |           | 1         |           |           | 1         | 1         | 2             |
| Otros                            |           |           | 1              | 1         | 2         |           |           | 1         | 1         | 3             |
| Servicios                        |           |           |                |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| Software                         |           |           |                |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | <b>1</b>  | <b>6</b>  |                | <b>9</b>  | <b>16</b> | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>11</b> | <b>14</b> | <b>30</b>     |
| Educación                        | 1         | 6         |                | 7         | 14        | 1         | 2         | 8         | 11        | 25            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                | 1         | 1         |           |           |           |           | 1             |
| Otros                            |           |           |                |           |           |           |           | 2         | 2         | 2             |
| Servicios                        |           |           |                | 1         | 1         |           |           | 1         | 1         | 2             |
| <b>Total general</b>             | <b>10</b> | <b>6</b>  | <b>1</b>       | <b>16</b> | <b>33</b> | <b>7</b>  | <b>4</b>  | <b>24</b> | <b>35</b> | <b>68</b>     |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 10, el 51% de los varones percibe que el matrimonio y los hijos no son barreras de crecimiento para las mujeres, sin embargo, hay un 49% que considera que sí lo son. La mayoría de los que percibe esto son hombres con maestría del sector educación, servicios e hidrocarburos y son de diversas edades.

En la tabla 11, podemos observar la misma distribución de respuesta en las mujeres que en los varones. El 51% considera que la maternidad e hijos no son una barrera; sin embargo, el 49% considera que sí. La mayoría de estas mujeres tienen maestría; otro grupo menor son bachilleres y se encuentran en los distintos rubros y son de diversas edades.

**Tabla 11**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 5 del cuestionario*

| Género                           |           | Mujer    |           |           |           |           |                |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------------|
| Etiquetas de fila                | NO        |          |           |           | Total NO  | SI        |                |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Ed. Sec  | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 3         |          | 5         | 8         | 16        |           | 1              | 5         | 22        | 30            |
| Aeronautica                      |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Agricultura                      |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Alimentos                        |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Aviación                         |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Educación                        | 3         |          | 3         | 6         | 9         |           |                | 4         | 13        | 19            |
| Gobierno                         |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |          | 2         | 2         | 2         |           | 1              |           | 3         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | 13        | 1        | 13        | 27        | 8         | 1         |                | 18        | 27        | 54            |
| Educación                        | 5         |          | 8         | 13        | 4         |           |                | 11        | 15        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos | 3         |          |           | 3         |           |           |                |           |           | 3             |
| Finanzas                         | 1         |          | 1         | 2         |           |           |                | 2         | 2         | 4             |
| Legal                            |           |          |           |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |
| Otros                            | 1         |          | 1         | 2         | 1         |           |                | 1         | 2         | 4             |
| Retail                           |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Salud                            |           |          |           |           |           | 1         |                |           | 1         | 1             |
| Servicios                        | 2         | 1        | 2         | 5         | 3         |           |                | 1         | 4         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |          | 1         | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Ventas                           | 1         |          |           | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 7         |          | 13        | 20        | 1         | 2         |                | 6         | 9         | 29            |
| Construcción                     |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Educación                        | 7         |          | 11        | 18        |           | 2         |                | 4         | 6         | 24            |
| Otros                            |           |          | 1         | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Servicios                        |           |          | 1         | 1         | 1         |           |                | 1         | 2         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>23</b> | <b>1</b> | <b>31</b> | <b>55</b> | <b>25</b> | <b>3</b>  | <b>1</b>       | <b>29</b> | <b>58</b> | <b>113</b>    |

Nota. Elaboración propia

Podemos observar que casi el 50% de los encuestados consideran que la maternidad y el matrimonio son barreras de crecimiento profesional. Esta percepción la tienen personas de casi todas las edades y sectores económicos.

**Pregunta 6:**

Existen, en las organizaciones, estrategias políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo.

**Tabla 12**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 6 del cuestionario*

| Género                           |           | Hombre    |                |          |           |           |          |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------------|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |                |          | Total NO  | SI        |          |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría | Bachiller | Doctorado | Maestría |           |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 4         |           |                | 3        | 7         | 7         |          | 6         | 13        | 20            |
| Comunicaciones                   | 2         |           |                |          | 2         |           |          |           |           | 2             |
| Educación                        | 2         |           |                | 2        | 4         | 3         |          | 4         | 7         | 11            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                | 1        | 1         |           |          | 1         | 1         | 2             |
| Finanzas                         |           |           |                |          |           | 1         |          |           | 1         | 1             |
| Otros                            |           |           |                |          |           | 1         |          |           | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |           |                |          |           | 2         |          | 1         | 3         | 3             |
| <b>36 - 45</b>                   | 1         |           | 1              | 2        | 4         | 3         | 2        | 9         | 14        | 18            |
| Educación                        |           |           |                | 1        | 1         | 1         | 2        | 5         | 8         | 9             |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| Finanzas                         |           |           |                |          |           | 1         |          | 1         | 2         | 2             |
| Otros                            |           |           | 1              | 1        | 2         |           |          | 1         | 1         | 3             |
| Servicios                        | 1         |           |                |          | 1         |           |          |           |           | 1             |
| Software                         |           |           |                |          |           | 1         |          |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 1         | 6         |                | 3        | 10        | 1         | 2        | 17        | 20        | 30            |
| Educación                        | 1         | 6         |                | 3        | 10        | 1         | 2        | 12        | 15        | 25            |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                |          |           |           |          | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            |           |           |                |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| Servicios                        |           |           |                |          |           |           |          | 2         | 2         | 2             |
| <b>Total general</b>             | <b>6</b>  | <b>6</b>  | <b>1</b>       | <b>8</b> | <b>21</b> | <b>11</b> | <b>4</b> | <b>32</b> | <b>47</b> | <b>68</b>     |

En la tabla 12, el 69% de los encuestados consideran que sí existen redes de apoyo a las mujeres dentro las organizaciones, así como facilidades de pago. Las respuestas son indistintas del género, sector o nivel educativo; sin embargo, el 31% de los que respondió de manera negativa trabaja en el sector educación y comunicaciones.

En la tabla 13, el 54% de las mujeres considera que sí hay facilidades y apoyo para las mujeres en las organizaciones empresariales; sin embargo, del 46% que no percibe esto, un 40% son mujeres entre los 36 y 45 años, y de diversos sectores empresariales. El grado académico es indistinto.

**Tabla 13**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 6 del cuestionario*

| Género                           |           |           |          |           |           |           |           |                |           |           |               |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------------|
|                                  |           | Mujer     |          |           |           |           |           |                |           |           |               |
| Etiquetas de fila                | NO        |           |          |           | Total NO  | SI        |           |                |           | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Ed. Sec  | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | <b>10</b> |           |          | <b>4</b>  | <b>14</b> | <b>9</b>  |           | <b>1</b>       | <b>6</b>  | <b>16</b> | <b>30</b>     |
| Aeronautica                      |           |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Agricultura                      | 1         |           |          |           | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Alimentos                        | 1         |           |          |           | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Aviación                         |           |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| Educación                        | 6         |           |          | 3         | 9         | 6         |           |                | 4         | 10        | 19            |
| Gobierno                         |           |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Otros                            | 1         |           |          |           | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Servicios                        | 1         |           |          | 1         | 2         | 1         |           | 1              |           | 3         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>10</b> | <b>1</b>  | <b>1</b> | <b>11</b> | <b>23</b> | <b>11</b> |           |                | <b>20</b> | <b>31</b> | <b>54</b>     |
| Educación                        | 3         |           |          | 6         | 9         | 6         |           |                | 13        | 19        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos | 2         |           |          |           | 2         | 1         |           |                |           | 1         | 3             |
| Finanzas                         | 1         |           |          | 2         | 3         |           |           |                | 1         | 1         | 4             |
| Legal                            |           |           |          |           |           |           |           |                | 2         | 2         | 2             |
| Otros                            | 1         |           |          |           | 1         | 1         |           |                | 2         | 3         | 4             |
| Retail                           |           |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Salud                            |           | 1         |          |           | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Servicios                        | 3         |           | 1        | 2         | 6         | 2         |           |                | 1         | 3         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |           |          | 1         | 1         |           |           |                |           |           | 1             |
| Ventas                           |           |           |          |           |           | 1         |           |                |           | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | <b>4</b>  | <b>1</b>  |          | <b>9</b>  | <b>14</b> | <b>4</b>  | <b>1</b>  |                | <b>10</b> | <b>15</b> | <b>29</b>     |
| Construcción                     |           |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Educación                        | 3         | 1         |          | 8         | 12        | 4         | 1         |                | 7         | 12        | 24            |
| Otros                            |           |           |          |           |           |           |           |                | 1         | 1         | 1             |
| Servicios                        | 1         |           |          | 1         | 2         |           |           |                | 1         | 1         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>24</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>24</b> | <b>51</b> | <b>24</b> | <b>1</b>  | <b>1</b>       | <b>36</b> | <b>62</b> | <b>113</b>    |

*Nota.* Elaboración propia

En esta pregunta, es importante destacar que hay una diferencia de quince puntos porcentuales entre las respuestas de los hombres y las mujeres. El género femenino evidencia una menor percepción respecto a estos apoyos y sistemas de soporte en las organizaciones empresariales; sin embargo, los varones perciben, en una mayor proporción, que dichos sistemas existen y funcionan.

## Pregunta 7:

El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales.

**Tabla 14**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 7 del cuestionario*

| Género                           |           | Hombre    |                |           |           |           |           |           |           |               |  |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|--|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |                |           | Total NO  | SI        |           |           | Total SI  | Total general |  |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           |               |  |
| <b>26 - 35</b>                   | <b>8</b>  |           |                | <b>3</b>  | <b>11</b> | <b>3</b>  |           | <b>6</b>  | <b>9</b>  | <b>20</b>     |  |
| Comunicaciones                   | 2         |           |                |           | 2         |           |           |           |           | 2             |  |
| Educación                        | 3         |           |                |           | 5         | 2         |           | 4         | 6         | 11            |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                |           |           |           |           | 2         | 2         | 2             |  |
| Finanzas                         |           |           |                |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |  |
| Otros                            | 1         |           |                |           | 1         |           |           |           |           | 1             |  |
| Servicios                        | 2         |           |                | 1         | 3         |           |           |           |           | 3             |  |
| <b>36 - 45</b>                   | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>       | <b>4</b>  | <b>8</b>  | <b>3</b>  |           | <b>7</b>  | <b>10</b> | <b>18</b>     |  |
| Educación                        |           | 2         |                | 2         | 4         | 1         |           | 4         | 5         | 9             |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                | 1         | 1         |           |           | 1         | 1         | 2             |  |
| Finanzas                         |           |           |                |           |           | 1         |           | 1         | 2         | 2             |  |
| Otros                            |           |           | 1              | 1         | 2         |           |           | 1         | 1         | 3             |  |
| Servicios                        |           |           |                |           |           | 1         |           |           | 1         | 1             |  |
| Software                         | 1         |           |                |           | 1         |           |           |           |           | 1             |  |
| <b>46 a más</b>                  | <b>1</b>  | <b>6</b>  |                | <b>5</b>  | <b>12</b> | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>15</b> | <b>18</b> | <b>30</b>     |  |
| Educación                        | 1         | 6         |                | 3         | 10        | 1         | 2         | 12        | 15        | 25            |  |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |                | 1         | 1         |           |           |           |           | 1             |  |
| Otros                            |           |           |                |           |           |           |           | 2         | 2         | 2             |  |
| Servicios                        |           |           |                | 1         | 1         |           |           | 1         | 1         | 2             |  |
| <b>Total general</b>             | <b>10</b> | <b>8</b>  | <b>1</b>       | <b>12</b> | <b>31</b> | <b>7</b>  | <b>2</b>  | <b>28</b> | <b>37</b> | <b>68</b>     |  |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 14, el 54% de los hombres perciben que existen políticas públicas de igualdad de género y que estas se aplican en las organizaciones. El 46% de los que mencionan que dichas políticas no llegan a la empresa, se encuentran en diversos sectores económicos y su formación académica y edad es indistinta.

En la tabla 15, se observa que las mujeres que respondieron en afirmativo esta pregunta son el 49%. El otro 51% que percibe que estas políticas no llegan a la organización son mujeres de todos los sectores, todas las edades y diversos grados académicos.

**Tabla 15**

*Respuestas del género femenino – Pregunta 7 del cuestionario*

| Género: Mujer                    |           |           |           |           |           |           |                |          |           |               |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------|-----------|---------------|
| Etiquetas de fila                | NO        |           |           | Total NO  | SI        |           |                |          | Total SI  | Total general |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria | Ed. Sec  |           |               |
| <b>26 - 35</b>                   | 14        |           | 5         | 19        | 5         |           | 1              |          | 5         | 30            |
| Aeronautica                      |           |           |           |           | 1         |           |                |          |           | 1             |
| Agricultura                      | 1         |           |           | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Alimentos                        | 1         |           |           | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Aviación                         | 1         |           |           | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Educación                        | 9         |           | 4         | 13        | 3         |           |                | 3        | 6         | 19            |
| Gobierno                         |           |           |           |           |           |           |                | 1        | 1         | 1             |
| Otros                            |           |           |           |           | 1         |           |                |          | 1         | 1             |
| Servicios                        | 2         |           | 1         | 3         |           |           | 1              | 1        | 2         | 5             |
| <b>36 - 45</b>                   | 9         | 1         | 16        | 26        | 12        |           |                | 1        | 15        | 54            |
| Educación                        | 2         |           | 10        | 12        | 7         |           |                | 9        | 16        | 28            |
| Energía, minería o hidrocarburos | 3         |           |           | 3         |           |           |                |          |           | 3             |
| Finanzas                         | 1         |           | 2         | 3         |           |           |                | 1        | 1         | 4             |
| Legal                            |           |           |           |           |           |           |                | 2        | 2         | 2             |
| Otros                            | 1         |           |           | 1         | 1         |           |                | 2        | 3         | 4             |
| Retail                           |           |           | 1         | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Salud                            |           | 1         |           | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Servicios                        | 2         |           | 2         | 4         | 3         |           |                | 1        | 1         | 9             |
| Telecomunicaciones               |           |           | 1         | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Ventas                           |           |           |           |           | 1         |           |                |          | 1         | 1             |
| <b>46 a más</b>                  | 2         | 1         | 9         | 12        | 6         | 1         |                |          | 10        | 29            |
| Construcción                     |           |           | 1         | 1         |           |           |                |          |           | 1             |
| Educación                        | 2         | 1         | 7         | 10        | 5         | 1         |                | 8        | 14        | 24            |
| Otros                            |           |           |           |           |           |           |                | 1        | 1         | 1             |
| Servicios                        |           |           | 1         | 1         | 1         |           |                | 1        | 2         | 3             |
| <b>Total general</b>             | <b>25</b> | <b>2</b>  | <b>30</b> | <b>57</b> | <b>23</b> | <b>1</b>  | <b>1</b>       | <b>1</b> | <b>30</b> | <b>113</b>    |

*Nota.* Elaboración propia

Para esta pregunta y para ambos géneros, podemos afirmar que las respuestas se encuentran divididas. No existe una correlación entre la edad, el grado académico ni el sector económico.

**Pregunta 8:**

¿Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos?

**Tabla 16**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 8 del cuestionario*

| Género                           |           |           |          |           |           |           |                |           |               |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|---------------|-----------|
|                                  | Hombre    |           |          |           |           |           |                |           |               |           |
| Etiquetas de fila                | NO        |           |          | Total NO  | SI        |           |                | Total SI  | Total general |           |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría |           | Bachiller | Doctorado | Ed. secundaria |           |               | Maestría  |
| <b>26 - 35</b>                   | 1         |           | 3        | 4         | 10        |           |                | 6         | 16            | 20        |
| Comunicaciones                   |           |           |          |           | 2         |           |                |           | 2             | 2         |
| Educación                        | 1         |           | 2        | 3         | 4         |           |                | 4         | 8             | 11        |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |           |           |           |                | 2         | 2             | 2         |
| Finanzas                         |           |           |          |           | 1         |           |                |           | 1             | 1         |
| Otros                            |           |           |          |           | 1         |           |                |           | 1             | 1         |
| Servicios                        |           |           | 1        | 1         | 2         |           |                |           | 2             | 3         |
| <b>36 - 45</b>                   | 1         |           | 2        | 3         | 3         | 2         | 1              | 9         | 15            | 18        |
| Educación                        | 1         |           | 1        | 2         |           | 2         |                | 5         | 7             | 9         |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           | 1        | 1         |           |           |                | 1         | 1             | 2         |
| Finanzas                         |           |           |          |           | 1         |           |                | 1         | 2             | 2         |
| Otros                            |           |           |          |           |           |           | 1              | 2         | 3             | 3         |
| Servicios                        |           |           |          |           | 1         |           |                |           | 1             | 1         |
| Software                         |           |           |          |           | 1         |           |                |           | 1             | 1         |
| <b>46 a más</b>                  | 1         | 4         | 2        | 7         | 1         | 4         |                | 18        | 23            | 30        |
| Educación                        | 1         | 4         | 1        | 6         | 1         | 4         |                | 14        | 19            | 25        |
| Energía, minería o hidrocarburos |           |           |          |           |           |           |                | 1         | 1             | 1         |
| Otros                            |           |           |          |           |           |           |                | 2         | 2             | 2         |
| Servicios                        |           |           | 1        | 1         |           |           |                | 1         | 1             | 2         |
| <b>Total general</b>             | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>7</b> | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>6</b>  | <b>1</b>       | <b>33</b> | <b>54</b>     | <b>68</b> |

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 16, el 79% de los hombres respondieron que sí tuvieron las mismas oportunidades que sus pares varones. El 21% que respondió haber estado en alguna desventaja se encuentran en el sector educación siendo la edad y el grado académico indistintos.

En la tabla 17, el 62% de las mujeres manifestó haber tenido las mismas oportunidades que sus pares varones. El 38%, que señaló haber estado en desventaja en un proceso laboral se encuentra en diversos sectores empresariales, son de distintas edades y el grado académico es indistinto.

**Tabla 17**

*Respuestas del género masculino – Pregunta 8 del cuestionario*

| Género                           |           |           |           |           |           |           |          |          |               |                |            |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|---------------|----------------|------------|
|                                  | Mujer     |           |           |           |           |           |          |          |               |                |            |
| Etiquetas de fila                | NO        |           |           | Total NO  | SI        |           |          | Total SI | Total general |                |            |
|                                  | Bachiller | Doctorado | Maestría  |           | Bachiller | Doctorado | Ed. Sec. |          |               | Ed. secundaria | Maestría   |
| <b>26 - 35</b>                   | 7         |           | 5         | 12        | 12        |           | 1        | 5        | 18            | 30             |            |
| Aeronautica                      |           |           |           |           | 1         |           |          |          | 1             | 1              |            |
| Agricultura                      | 1         |           |           | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Alimentos                        | 1         |           |           | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Aviación                         |           |           |           |           | 1         |           |          |          | 1             | 1              |            |
| Educación                        | 3         |           | 3         | 6         | 9         |           |          | 4        | 13            | 19             |            |
| Gobierno                         |           |           |           |           |           |           |          | 1        | 1             | 1              |            |
| Otros                            |           |           |           |           | 1         |           |          |          | 1             | 1              |            |
| Servicios                        | 2         |           | 2         | 4         |           |           | 1        |          | 1             | 5              |            |
| <b>36 - 45</b>                   | 11        | 1         | 10        | 22        | 10        |           | 1        | 21       | 32            | 54             |            |
| Educación                        | 4         |           | 6         | 10        | 5         |           |          | 13       | 18            | 28             |            |
| Energía, minería o hidrocarburos | 3         |           |           | 3         |           |           |          |          |               | 3              |            |
| Finanzas                         | 1         |           | 2         | 3         |           |           |          | 1        | 1             | 4              |            |
| Legal                            |           |           |           |           |           |           |          | 2        | 2             | 2              |            |
| Otros                            |           |           |           |           | 2         |           |          | 2        | 4             | 4              |            |
| Retail                           |           |           | 1         | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Salud                            |           | 1         |           | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Servicios                        | 3         |           | 1         | 4         | 2         |           | 1        | 2        | 5             | 9              |            |
| Telecomunicaciones               |           |           |           |           |           |           |          | 1        | 1             | 1              |            |
| Ventas                           |           |           |           |           | 1         |           |          |          | 1             | 1              |            |
| <b>46 a más</b>                  | 1         | 1         | 7         | 9         | 7         | 1         |          | 12       | 20            | 29             |            |
| Construcción                     |           |           | 1         | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Educación                        |           | 1         | 4         | 5         | 7         | 1         |          | 11       | 19            | 24             |            |
| Otros                            |           |           | 1         | 1         |           |           |          |          |               | 1              |            |
| Servicios                        | 1         |           | 1         | 2         |           |           |          | 1        | 1             | 3              |            |
| <b>Total general</b>             | <b>19</b> | <b>2</b>  | <b>22</b> | <b>43</b> | <b>29</b> | <b>1</b>  | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>38</b>     | <b>70</b>      | <b>113</b> |

*Nota.* Elaboración propia

Es importante destacar que, en esta pregunta, la diferencia porcentual entre ambos géneros es de diecisiete puntos siendo las mujeres el género que percibe estas desventajas con mayor amplitud. No hay evidencias de una correlación entre la edad y las otras características.

Al finalizar el análisis por género, de las ocho preguntas del cuestionario, podemos evidenciar que no existe una correlación entre las respuestas y el sector económico en el cual labora, así como en la edad o grado académico. Las diferencias se centran en el género. Ser mujer es lo que limita las oportunidades laborales.

Es importante destacar que la principal limitación de este estudio tiene que ver con el tamaño de la muestra y las tasas de respuesta. Esperamos que los resultados de este cuestionario sumando al juicio de expertos y las entrevistas en profundidad complementen la literatura de esta investigación. Además, hemos podido evidenciar que, más allá de la revisión del marco teórico y el estado del arte, en este tema, lo aportes más relevantes tienen como base la realidad de cada segmento investigado.

En los anexos 03 y 04 se observan los resultados de la encuesta considerando las 181 respuestas.

## **Triangulación de los Resultados entre los Resultados Cualitativos de las Entrevistas en Profundidad y los Resultados Cuantitativos del Cuestionario.**

En el cuadro 6, observamos los principales hallazgos para cada objetivo de investigación desde la perspectiva de las entrevistas en profundidad realizadas a los tres segmentos y desde el cuestionario. Es importante precisar la pertinencia del aporte de cada grupo de preguntas a los objetivos de investigación.

## Cuadro 6

### *Hallazgos de las entrevistas en profundidad y las preguntas del cuestionario*

| <b>Objetivo</b> | <b>Síntesis entrevistas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Respuestas encuestas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>        | Las barreras de género existen y condicionan el crecimiento de la mujer en el ámbito laboral. Aún existen espacios muy masculinos donde es difícil que una mujer pueda desarrollarse. Cada generación afronta diversos tipos de barreras. Hay sectores como el de las ciencias e ingeniería donde los estereotipos se encuentran muy marcados y en donde a las mujeres les cuesta el doble de esfuerzo poder crecer y avanzar.          | <b>P4:</b> La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres.                                                                                                                                                                                                                | <b>P5:</b> El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres sin que sea realmente un impedimento. Es un sesgo desde el proceso de reclutamiento.         | <b>P8:</b> Las mujeres perciben que sólo por ser mujeres no tienen las mismas oportunidades laborales que los hombres, pese a que cuentan con la experiencia y credenciales académicas.                          |
| <b>2</b>        | La políticas públicas referidas a igualdad de género son básicas, son declarativas pero se quedan en buenas intenciones. No cuentan con un presupuesto de ejecución que permita llevar estas políticas a todas las empresas y supervisar su aplicación. Sólo se ejecuta lo básico y lo referido a las beneficios por maternidad. Las políticas de igualdad y equidad de género dependen de cada empresa y de su cultura organizacional. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>P6:</b> Las empresas no cuentan con redes de apoyo y soporte para el empoderamiento femenino. Las organizaciones cumplen con dar las facilidades que la ley exige y no van más allá. | <b>P7:</b> Las políticas públicas no son visible y tampoco aterrizan en las organizaciones a través de acciones concretas y que generen valor.                                                                   |
| <b>3</b>        | La maternidad, los hijos y la carga familiar son la principal barrera de crecimiento laboral para las mujeres. Estas barreras tienen como base los estereotipos de género y se materializan a través de los procesos de reclutamiento, selección y promoción.                                                                                                                                                                           | <b>P1:</b> Existe una percepción generalizada de las barreras laborales que existen y que son invisibles pero que impiden el crecimiento para las mujeres. Estas se basan en que aún son los hombres los que dominan en el mundo empresarial. La principal es la maternidad y carga familiar. Esta percepción se reduce cuando la mujeres es soltera. | <b>P2:</b> Se han reducido las barreras de género en los últimos 10 años, sin embargo, no es suficiente para lograr una equidad e igualdad de género                                    | <b>P3:</b> Sí existen espacios masculinos en el ámbito empresarial donde las mujeres no pueden entrar. Esto es manifestado por hombres y mujeres. Esta condición profundiza más los estereotipos y las barreras. |

*Nota.* Elaboración propia

En referencia a los tres objetivos de investigación, los cuales fueron ampliados a través de las entrevistas en profundidad y el cuestionario, podemos señalar lo siguiente:

Objetivo 1: Identificar los estereotipos, prejuicios y sesgos de género como condiciones subjetivas que limitan el rol profesional en organizaciones empresariales.

- En el Perú, existen sesgos inconscientes de género que limitan principalmente el acceso a oportunidades laborales para posiciones de poder. La principal barrera se genera en el proceso de reclutamiento. Los sesgos son más evidentes en esta etapa y se exacerban si es que las mujeres tienen hijos, carga familiar o se encuentran casadas.
- Pese a las credenciales académicas que puede tener una mujer, aún persisten los estereotipos de género en el campo de las ciencias e ingeniería. Son espacios muy masculinos.
- Cuando una mujer accede a una posición de poder, es difícil continuar ascendiendo dado que debe enfocarse permanentemente en demostrar que es merecedora de la nueva posición que ha asumido.
- La política salarial no es transparente y esto se debe a que en muchas organizaciones los hombres y las mujeres no se encuentran en la misma banda salarial a pesar de ser pares en las mismas organizaciones.
- La violencia de género física y psicológica coloca a la mujer en una situación social en la que se limitan sus oportunidades profesionales.

Objetivo 2: Identificar las políticas públicas en igualdad de género y analizar su aplicación en estas organizaciones.

- Las políticas de no discriminación son declarativas en las organizaciones, no cuentan con un plan, estrategias y tácticas. No existen políticas de promoción del crecimiento profesional para las mujeres.
- Las organizaciones cuentan con los mecanismos legales de No Discriminación que establece la ley.
- Las organizaciones deben promover las políticas de género desde la elaboración de un plan y la asignación presupuestal y estas políticas deben incorporarse a la

cultural organización desde el directorio hacia los colaboradores y deben gestionarse desde los colaboradores hacia el directorio.

Objetivo 3: Analizar las barreras de crecimiento profesional de las mujeres en estas empresas desde las siguientes perspectivas: Funcionales – organizacionales, efecto “techo de cristal” y la inequidad salarial entre género en las empresas

- Existen barreras de base o de raíz, las cuales son problemas estructurales de nuestra sociedad, como el acceso a la educación y la violencia familiar. Estas son las principales causas de la falta de acceso a oportunidades en las mujeres, sobre todo en provincias y en zonas rurales. Cuando estas barreras se superan y las mujeres buscan la independencia económica, se inicia el trayecto para lograr el acceso a oportunidades justas.
- Mientras más credenciales académicas tenemos, las barreras disminuyen, no desaparecen. Mientras menos credenciales presentamos, las barreras y los sesgos inconscientes se incrementan, siendo el principal la maternidad y la vida en pareja, lo cual no descalifica a una mujer para trabajar, pero la hace menos deseable para la organización.
- La maternidad y la carga familiar es una barrera invisible pero concreta para el desarrollo personal de las mujeres,
- Las mujeres no negocian sus nuestros sueldos. Es una tendencia a nivel mundial. El salario es la compensación directa por el trabajo a realizar.
- Existe igualdad de género. El principal problema es la inequidad, los sesgos inconscientes y las barreras de acceso.

## Capítulo 5: Conclusiones y Propuestas

### Conclusiones

Esta tesis pretende aportar evidencia empírica respecto al problema de investigación referido a las causas que limitan a las mujeres a acceder a oportunidades laborales en grandes organizaciones empresariales.

Los participantes de este estudio compuesto por expertas y profesionales, además de un grupo de hombres y mujeres con experiencia laboral, nos permitieron obtener información valiosa y real respecto a la percepción del acceso a oportunidades para las mujeres en grandes organizaciones empresariales. Los testimonios y entrevistas parten de una experiencia personal, así como de un profundo conocimiento y manejo del tema en diversas industrias productivas, extractivas y de servicios en Lima Metropolitana.

El primer objetivo, “*Identificar los estereotipos, prejuicios y sesgos de género como condiciones subjetivas que limitan el rol profesional en organizaciones empresariales*”, fue desarrollado a nivel teórico en el capítulo II, a fin de precisar las variables a utilizar en la investigación. Como resultado, se obtuvo que las más resaltantes fueron aquellas vinculados principalmente a la maternidad, a la carga del trabajo doméstico, a los estereotipos y a la segmentación de roles, profesiones y posiciones de poder para hombres y mujeres.

En el capítulo III, a través de las entrevistas en profundidad a *expertas* se evidenció que los principales sesgos que afectan la igualdad de oportunidades son el machismo, el cuestionamiento a la capacidad de las mujeres para asumir altos cargos gerenciales en actividades consideradas para hombres y la maternidad como carga doméstica que condiciona la libertad y el compromiso de las mujeres para crecer en una organización.

Estos sesgos generan inequidades en el sistema de reclutamiento y posteriormente en la dinámica de crecimiento profesional. Las normalizaciones de estos sesgos en los procesos de reclutamiento generan barreras de acceso para las mujeres.

Según las expertas, los sesgos mencionados son invisibles, pero a su vez son barreras reales, que pueden ser superadas en la medida en que confluya el Estado a través de políticas públicas de igualdad de género y educación de base; la empresa privada con acciones estratégicas para el desarrollo de las mujeres en las organizaciones; y la sociedad a través de

iniciativas locales que promuevan el empoderamiento femenino. Los estereotipos basados, principalmente, en la figura de la mujer como soporte del hogar a nivel de las tareas domésticas y cuyo rol en un trabajo se circunscriben a actividades *soft* —todo esto sumado a que las políticas públicas carecen de técnica, de reglamentación y de aplicación en las empresas— ha generado que, en los procesos de reclutamiento, el diseño de los perfiles para los más altos cargos gerenciales se encuentre masculinizados.

Como resultado de las entrevistas en profundidad a un grupo *gerentes* de ambos géneros, así como a *ejecutivas mujeres*, en grandes organizaciones empresariales, en Lima, se pudo evidenciar que conforme se desea ascender en la pirámide organizacional, las barreras comienzan a incrementarse producto de los sesgos invisibles de género y estereotipos que se evidencian a partir del proceso de reclutamiento. Es en este momento, en donde surgen sesgos como:

- Para ciertas posiciones e industrias, solo se pueden contratar varones por su capacidad analítica, competencias duras y disponibilidad horaria la cual tiene una lectura de compromiso frente al trabajo.
- La maternidad o carga doméstica reduce puntos a las mujeres en su proceso de postulación, debido a que estas tareas no le permiten comprometerse al 100% con la organización. Además, se asume que no tendrán disponibilidad para viajar.
- Las mujeres sienten que, al ser contratadas, les hacen un favor con lo cual no suelen negociar sus salarios en esa instancia o cuando se les presenta un ascenso laboral.
- Se asume que existen industrias típicamente masculinas, donde no es recomendable que trabajen mujeres.

Por estos sesgos, se advierte una diferencia importante entre igualdad y equidad de género, dado que las mujeres tienen la oportunidad de acceder por igual a las postulaciones laborales; sin embargo, existen inequidades durante el proceso de selección que las colocan en desventaja frente a los varones.

Sobre el segundo objetivo, “*Identificar las políticas públicas en igualdad de género y analizar su aplicación en estas organizaciones*”, los entrevistados y

encuestados en el capítulo III afirman que las políticas de género han reducido las brechas; sin embargo, todos los que participaron en este estudio solo lograron identificar algunas leyes que se derivan de estas políticas y que son de aplicación obligatoria en la normativa y regulación laboral. Estas leyes están referidas a las licencias de maternidad, los subsidios por maternidad y los beneficios de lactancia postlicencia. Las políticas públicas referidas a igualdad de género se detallan en varios instrumentos de gobierno, pero no han sido socializados en las empresas y entre sus funcionarios; por lo tanto, no se aplican.

En las empresas formales, políticas obligatorias se cumplen de acuerdo con la ley, pero, en el ámbito informal, esta normativa está ausente.

Otro hallazgo de este estudio destaca la importancia de la asignación presupuestal para la ejecución de estas políticas públicas en las organizaciones. Los participantes del estudio aseguran que en las organizaciones empresariales no existe una estrategia referida a la igualdad de género. Solo existen políticas de atención a la diversidad, dirigidas a la inclusión social, pero no a la reducción de brechas de género.

La falta de estrategias enfocadas a la igualdad de género en las grandes organizaciones empresariales se advierte sobre todo en lo relacionado con las posiciones jerárquicas donde aún se requiere más transparencia en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de colaboradores y líderes.

Del tercer objetivo, “*Analizar las barreras de crecimiento profesional de las mujeres*”, como síntesis de las entrevistas y encuestas, surgen las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional es un espacio en donde las limitaciones son invisibles porque, a pesar de que las barreras existen, no se ven, porque han sido normalizadas dentro la cultura y a través de procesos como convocatoria, selección, reclutamiento y promoción.
- También, existen otras limitaciones que son visibles y se dan en los espacios informales, como en las reuniones de socialización fuera del trabajo. Es aquí donde se hace evidente la discriminación de género. Son espacios abiertos, de colaboración y distensión; sin embargo, estos entornos suelen ser muy masculinos. Debido a esto es que se generan las cuotas de género, que terminan por marcar aún más las inequidades.

- El efecto “techo de cristal”, el cual existe en nuestro colectivo femenino e incluso se hereda de generación tras generación, es un techo difícil de romper, porque está enraizado en nuestra cultura. Las estrategias de mentoría y coaching en las organizaciones han dado buenos resultados al momento de revertir este efecto y generar un nuevo mindset en las mujeres; sin embargo, estas dinámicas de empoderamiento no han logrado instalarse en los espacios empresariales.
- Existen grandes esfuerzos para empoderar las mujeres desde la educación, pero esto no dará resultados si es que en las zonas rurales las mujeres no cuentan con acceso a este derecho. Es un problema de base que se encuentra relacionado con la opresión que el varón ejerce a la mujer a través de figuras como la violencia física y psicológica.
- La equidad salarial también muestra una brecha; los datos estadísticos son contundentes respecto a las diferencias salariales entre pares dentro de una misma organización, que son hasta cerca del 70%. Esta diferencia de recursos y oportunidades entre hombres y mujeres explica también el tamaño de la brecha de desigualdad de género en la participación en la economía y en política, así como en el acceso a la educación y en la esperanza de vida.
- Se requiere compromiso de los líderes de las organizaciones para la implementación de mecanismos igualitarios y equitativos, así como espacios mixtos de discusión y colaboración.

En referencia a nuestro objetivo principal, el cual es “Identificar las causas que limitan el acceso igualitario a oportunidades en las mujeres que trabajan en grandes organizaciones empresariales en Lima”, podemos afirmar que las principales causas son los sesgos inconscientes de género y los estereotipos arraigados en la cultura. Este estudio, además, evidencia que la mayor brecha no se encuentra solo en la desigualdad de oportunidades, sino en la equidad de género. En el Perú, existe igualdad de oportunidades en las empresas y en la sociedad, pero esto es declarativo. Para acceder a estas oportunidades, existe un camino largo y lleno de barreras. Esto genera inequidad, ya que deja a las mujeres en desventaja.

Finalmente, respecto de nuestra hipótesis que plantea que “En las grandes empresas del Perú existen condiciones organizacionales que no promueven un trato igualitario y equitativo entre hombres y mujeres”, hemos podido comprobar, a través de este estudio, un conjunto de barreras que sustentan la hipótesis planteada. Sin embargo, las condiciones que limitan la

igualdad y equidad no son solo organizacionales y sociales, sino que subyacen en nuestra memoria como un legado cultural que va de generación tras generación. Acceder a una posición laboral en situación de igualdad es posible, pero se deben superar los sesgos de género tanto en el proceso de reclutamiento como para avanzar profesionalmente. La igualdad es potencialmente viable, pero crecer en equidad es un desafío latente.

En referencia a las limitaciones de este estudio nos encontramos con la falta de acceso a información en cuanto a políticas de igualdad y equidad de género en las empresas y, además, por el hecho de que las bandas salariales no son accesibles ni transparentes.

### **Propuestas o Sugerencias**

Por último, se proponen una serie de acciones a profundizar en las organizaciones para lograr un efecto sinérgico en beneficio de la población femenina:

- Implementar los procesos de reclutamiento de selección en función a las credenciales académicas, laborales y personales sin consignar el género del candidato en la postulación.
- Asegurar la transparencia salarial y espacios de negociación salarial tanto en los procesos de reclutamiento y selección, como en los de promoción y ascenso laboral.
- Considerar la cuota de género no sólo a nivel jerárquico, sino a nivel de todas las tareas y áreas funcionales. Es importante la diversidad y la paridad de género en los equipos de trabajo.
- Definir un plan de igualdad y equidad de género a nivel con partida presupuestal específica para establecer mentorías a cargo de hombres y mujeres en posiciones jerárquicas con la finalidad de alinear expectativas e implementar soluciones para compatibilizar las exigencias laborales con las obligaciones familiares de las mujeres.
- Establecer, en las grandes organizaciones empresariales, horarios flexibles, condiciones de trabajo semipresencial y espacios de cuidado del niño.
- Promover espacios de integración mixta fuera del ámbito laboral, círculos de confianza y empoderamiento femeninos en todos los niveles organizacionales.

- Desarrollar campañas de formación y capacitación digitales que promuevan el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género dentro de la misma organización como parte de un cambio cultural.

### **Futuras Líneas de Investigación**

Como resultado de esta investigación, es importante profundizar en los siguientes aspectos relacionados con el problema analizado en esta tesis. El primero que proponemos está relacionado con la equidad de género como mecanismo de erradicación de la pobreza y se vincula con la capacidad de acceso al crédito de las mujeres. No referimos a la inclusión financiera con enfoque de género y como instrumento para la promoción y desarrollo la mujer.

La inclusión financiera es el acceso a servicios financieros como préstamos, seguros, cuentas de ahorros, entre otros instrumentos, que permiten acceder a diversas facilidades tangibles e intangibles con la finalidad de mejorar el nivel de vida de las mujeres, especialmente en los grupos que se encuentran las poblaciones rurales. Los hallazgos de la investigación aportan indicios de que la inclusión financiera es un instrumento fundamental en la vida de las mujeres y debe ser accesible a todas ellas.

Múltiples estudios demuestran que las mujeres son las mejores pagadoras; sin embargo, temen gestionar créditos debido a su poca comprensión de cómo emprender formalmente un negocio y a la dificultad de atender la carga laboral y doméstica que están bajo su responsabilidad. Durante esta investigación, surgieron varios testimonios de esta naturaleza. Ser cabeza de familia o madres solteras no les dificulta asumir riesgos y tener acceso al sistema financiero para disponer de microcréditos, emprender o crecer en una actividad lucrativa.

Según el Banco Mundial<sup>1</sup>, la exclusión financiera de las mujeres se explica por menores niveles de escolaridad y educación financiera, restricciones de movilidad a causa de normas socioculturales adversas, distribución inequitativa del tiempo, falta de acceso a sistemas de información y redes de contacto, así como barreras regulatorias y legales.

Aunque dichas causas en su mayoría se asocian con barreras, existen problemas del lado de la oferta, ya que tanto productos como servicios financieros no son sensibles al género. Por ejemplo, la existencia de montos mínimos de apertura, cobro por manejo de cuenta,

---

<sup>1</sup> UN High Level Panel for Women's Economic Empowerment, 2016

infraestructura poco desarrollada, exigencia de avales o colaterales y el permiso necesario de familiares varones inhiben la participación de mujeres que podrían ser clientes potenciales.

La propuesta es investigar cómo el acceso a servicios financieros básicos y digitales para las mujeres impacta directamente en su empleabilidad y nivel de ingresos, dirigido a mujeres que no cuentan con credenciales académicas y que no han tenido la oportunidad de emplearse en el mercado formal.

En el mundo, las mujeres tienen 9 % menos probabilidades que los hombres de tener una cuenta en una institución financiera o usar servicios de la banca móvil, y la brecha es aún mayor en los países más pobres.

El alcance de la investigación propuesta comprendería un segmento de mujeres emprendedoras cabezas de hogar, de los sectores socioeconómicos más vulnerables en un *cluster* económico de Lima Metropolitana, como el emporio comercial de Gamarra o Villa el Salvador.

## Referencias Bibliográficas

- Alcázar, L., Balarin, M., Glave, C. y Rodríguez, M. (2018). *Más allá de los NINI: los jóvenes urbano-vulnerables en el Perú*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6025/M%c3%a1s%20all%c3%a1%20de%20los%20nini%20los%20j%c3%b3venes%20urbano-vulnerables%20en%20el%20Per%c3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcázar, L. (2019). *Las brechas que perduran: una radiografía de la exclusión social en el Perú*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/Alcazar\\_BID\\_ExclusionSocialPeru.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/Alcazar_BID_ExclusionSocialPeru.pdf)
- Alfaro, D. y Guerrero, E. (2013). *Brechas de género en el ingreso: una mirada más allá de la media en el sector agropecuario*. Universidad de San Andrés. <https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/brechas-de-genero-en-el-ingreso-una-mirada-mas-alla.pdf>
- Alvesson, M. y Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. SAGE Publications
- Barsh, J. y Yee, L. (1 de abril de 2011). *Unlocking the full potential of women in the US economy*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women>
- Berlanga, V. y Rubio, M.J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació, Vol. 5*, (núm. 2), 101-113. <https://core.ac.uk/download/pdf/39101714.pdf>
- Bertrand, M. (2017). *The Glass Ceiling*. Booth School of Business, University of Chicago <https://bit.ly/2WDuEAt>
- Bologh, R. (1990). *Love or greatness: Max Weber and masculine thinking. A feminist inquiry*. Unwin Hyman. Unwin Hyman
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la decisión*. Editorial Pearson.

- Catalyst. (15 de junio de 2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>
- Catalyst. (2011). *2011 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. New York [Archivo PDF]. CATALYST. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/2011\\_Fortune\\_500\\_Census\\_WBD.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/2011_Fortune_500_Census_WBD.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe*. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes\\_de\\_igualdad\\_de\\_genero\\_en\\_america\\_latina\\_y\\_el\\_caribe.\\_mapas\\_de\\_ruta\\_para\\_el\\_desarrollo.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf)
- Chujutalli, D. 2017. *Maternidad y diferencias salariales en el sector público y privado del Perú Urbano*. [Tesis para optar por el título profesional de Economía]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622461/Chujutalli\\_RD.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622461/Chujutalli_RD.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Cook, R. y Cusack, S. 2010. *Gender Stereotyping. Transnational Legal Perspectives*. University of Pennsylvania Press.
- Credit Suisse. (2014). *Annual Report 2014. Credit Suisse Group*. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/investor-relations/financial-disclosures/financial-reports/csgag-csag-ar-2014-en.pdf>
- Daly, M. (2005). Gender Mainstreaming in Theory and Practice. *Oxford Journal Social Science*, 12(3). 433-450. <https://doi.org/10.1093/sp/jxi023>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *El impacto económico de la brecha salarial por razones de género*. <https://www.defensoria.gob.pe/deunavezportodas/wp-content/uploads/2019/11/Brecha-salarial-por-razones-de-genero-2019-DP.pdf>
- Del Pozo, J. (2017). *¿Se ha reducido la brecha salarial de género durante el “Milagro Peruano”? Un enfoque distributivo*. Departamento de Economía. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://departamento.pucp.edu.pe/economia/documento/7859/>

- D. S. N° 008 -2019-MIMP. Que aprueba la Política Nacional de Igualdad de Género. Diario Oficial El Peruano (2019). [https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/04/Pol%C3%ADtica-nacional-de-igualdad-de-g%C3%A9nero-DS-008-2019-MIMP-Legis.pe\\_.pdf?fbclid=IwAR0lNeju\\_UgOBi08T8TQ9pKzXROsKyrRWtMcXwS5VVK84HLt8xrFDzdbSVk](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/04/Pol%C3%ADtica-nacional-de-igualdad-de-g%C3%A9nero-DS-008-2019-MIMP-Legis.pe_.pdf?fbclid=IwAR0lNeju_UgOBi08T8TQ9pKzXROsKyrRWtMcXwS5VVK84HLt8xrFDzdbSVk)
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido de juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, vol.6, 27-36. [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)
- Etzkowitz, H., Kemelgor, C. y Uzzi, B. (2000). *Athena Unbound. The Advancement of Women in Science and Technology*. Cambridge University Press. [https://www.researchgate.net/publication/44030308\\_Athena\\_Unbound\\_The\\_Advancement\\_of\\_Women](https://www.researchgate.net/publication/44030308_Athena_Unbound_The_Advancement_of_Women)
- Fels, A. (2004). *Do women lack ambition?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition?language=es>
- Ferrer, V. y Bosch, E. (2013). Del amor romántico a la violencia de género. Para una coeducación emocional en la agenda educativa. *Revista Profesorado*. 17(1). 105-122. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev171ART7.pdf>
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista del Trabajo*. (6). 83-99. [https://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/08ago-dic\\_fraser.pdf](https://trabajo.gob.ar/downloads/igualdad/08ago-dic_fraser.pdf)
- Gelambí-Torrell, M. 2015. Los Planes de Igualdad como instrumento para lograr la igualdad de género en América Latina ¿Algo más que un objetivo? *Boletín Científico Sapiens Research*. 5(1). 43-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6576188>
- Gutierrez, D., Martin, G. y Ñopo, H. (2020). *El Coronavirus y los retos para el trabajo de las mujeres en América Latina COVID19*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEDi110.pdf>
- Hakim, C. (1996). *Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment*. The Athlone Press.

- Headlam-Wells, J., y Mills, V. (1999). *Beyond the glass ceiling: A study of successful women managers in the UK*. University of Lincolnshire & Humberside
- Hernandez, R., Fernández, C., Batista P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez, W. (2019). Factores asociados a la violencia de pareja contra mujeres: un enfoque departamental desde los patrones de victimización (ENDES 2008-2018). Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/violencia\\_de\\_pareja.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/violencia_de_pareja.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida en el Perú*. INEI. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1429/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1429/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: “Brechas de Género, 2019: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres”*. INEI. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1716/Libro.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Perú: evaluación de los indicadores de empleo e ingreso por departamentos, 2007-2018. INEI. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2020). Estereotipos de género en el consumo y publicidad en el Perú. [https://www1.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%20c3%a1tica/Diagnostico\\_Estereotipos\\_Genero\\_Indecopi\\_DIC\\_2020.pdf/\\_jcr\\_content/renditions/original.pdf](https://www1.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%20c3%a1tica/Diagnostico_Estereotipos_Genero_Indecopi_DIC_2020.pdf/_jcr_content/renditions/original.pdf)
- Jurado Nacional de Elecciones. (2011). *Compendio Estadístico Electoral. Elecciones Regionales y Municipales 2010. Elecciones Generales 2011*. JNE. [https://portal.jne.gov.pe/portal\\_documentos/files/informacionelectoral/estadisticaelectoral/COMPENDIO\\_ESTADISTICO.pdf](https://portal.jne.gov.pe/portal_documentos/files/informacionelectoral/estadisticaelectoral/COMPENDIO_ESTADISTICO.pdf)

- Kahneman, D. y Tversky, A. (1982). The psychology of preferences. *Scientific American*, 246(1), 160-173. <https://www.jstor.org/stable/24966506>
- Kleven, H., Landais, C. y Sjøgaard, J. (2019). *Children and gender inequality: Evidence from Denmark*. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181-209.
- Kleven, H., Landais C. y Egholt, J. (2019). Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11 (4). 181-209. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/app.20180010>
- KMPG. (2014). *The Business Code of the Fortune Global 200*. KMPG Advisory. [https://www.researchgate.net/publication/275657532\\_The\\_Business\\_Codes\\_of\\_the\\_Fortune\\_Global\\_200](https://www.researchgate.net/publication/275657532_The_Business_Codes_of_the_Fortune_Global_200)
- Kulis, S., Sicotte, D. y Collins S. (2002). More than a pipeline problem: Labor Supply Constraints and Gender Stratification Across Academic Science Disciplines. *Research in Higher Education: Springer*. 43(6). 657-691. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/app.20180010>
- Lorber, J. (1994). *Night to His Day: The Social Construction of Gender*. In: *Paradoxes of Gender*. New York: Yale University Press.
- Mancillas, C. (1999). Reseña de “La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino”. Reseña de Gilles Lipovetsky. *Economía Sociedad y Territorio*, 2(6), 331-339. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11100609.pdf>
- Mccormick, H. (2015). *The real effects of unconscious bias in the workplace*. UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015). *Violencia basada en el género*. MIMP. [https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgcvvg/MIMP-violencia-basada\\_en\\_genero.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgcvvg/MIMP-violencia-basada_en_genero.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2016). *Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017*. MIMP. [https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig\\_2012\\_2017.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). *La igualdad de género 2017*. MIMP. <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Brochure-Gobiernos-Locales.pdf>

- Monacci, M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*. Guerini e Associati.
- Morrison, A. M., y Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200–208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Nash, M. y Tavera, S. (1995). Experiencias desiguales: conflictos sociales y respuestas colectivas (Siglo XIX). Síntesis.
- Ñopo, H. y Jaramillo, M. (2020). COVID-19 y el shock externo: Impactos económicos y opciones de política en el Perú. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD].  
<https://www1.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/UND-P-RBLAC-CD19-PDS-Number5-ES-Peru.pdf>
- ONU Mujeres. (2016). Informe Anual 2015-2016. ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/-/media/annual%20report/attachments/sections/library/un-women-annual-report-2015-2016-es.pdf?la=es&vs=3039>
- Pavesi, P. F. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1(1), 15-30. <https://pdfcookie.com/documents/cinco-lecturas-practicas-sobre-algunos-problemas-del-decidir-pavesi-nlz1ngnp8e25>
- Pizarro, O. y Guerra, M. (2010). El rol de la mujer en la gran empresa. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer. <https://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>
- Prieto, F., Zornoza, A., Martí, C, Peiró, J. y Marín, F. (1990). Medida de las actitudes ante las nuevas tecnologías en contextos laborales. el cuestionario de actitudes ante las nuevas tecnologías (ANT/25). *Psicología española en la Europa de los 90. Ciencia y profesión*, 4, 11-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1224452>
- Popper, K. (1957). *La sociedad abierta y sus enemigos*. Paidós.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Estrategia de igualdad de género*. PNUD.  
[https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/womens\\_empowerment/EstrategiaGenero.html](https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/womens_empowerment/EstrategiaGenero.html)

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. La otra pandemia: violencia en el hogar en tiempos de cuarentena. PNUD. <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/arcles/2020/la-otrapandemia--violencia-en-el-hogar-en-empos-de-cuarentena.html>
- Prohumana Chile. 2016. *Mesas redondas: Diversidad para Crecer 2016*. Fundación Prohumana. <https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/informe-resultados-mesas-equidad.pdf>
- Raguz, M. (2015). El rol del Gobierno frente a la violencia contra la mujer en un estado de derecho. *Pólemos. Portal Jurídico Interdisciplinario*. <https://www.polemos.pe/el-rol-del-gobierno-frente-a-la-violencia-contra-la-mujer-en-un-estado-de-derecho/>
- Rees, T. (2005). *Mainstreaming Equality in the European Union. Education, Training, and Labour Market Policies*. Routledge.
- Registro Nacional de Identidad y Estado Civil. (2011). *Plan Nacional de Atención de la Problemática de la Indocumentación 2011-2015*. RENIC. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9CB85613535A717905257C050060EC79/\\$FILE/plan-nacional-2011-2015.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9CB85613535A717905257C050060EC79/$FILE/plan-nacional-2011-2015.pdf)
- Rosser, S. (1998). Applying Feminist Theories to Women in Science Programs. *The University of Chicago Press Journals*. 24(1). 171- 200. <https://www.jstor.org/stable/3175678>
- Ruiz, P. (1999). *Sobre género, derecho y discriminación*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Defensoría del Pueblo.
- Ruiz, P. (2001). *Masculinidad y transgresión. Un análisis de la narrativa joven del Perú*. Bulletin of Hispanic Studies. Universidad de Liverpool
- Ruiz, P. (2008). *Una aproximación al concepto de género*. Universidad de Friburgo. [https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a\\_20180408\\_02.pdf](https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20180408_02.pdf)
- Ruiz, C. (2020). *Perspectiva Global de la mujer 2020. Informe sobre la igualdad de género en Europa, Latam y España*. EAE Business School. <https://www.belenmarron.com/wp->
- Sánchez. H. y Reyes. C. (1996). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Ed. Los Jazmines.

- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=243313>
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Judy Piatkus Ltd.
- Squires, J. (2005). Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation. *Oxford Journal Social Science*. 12(3). 366-388. <https://academic.oup.com/sp/article-abstract/12/3/366/1679264?redirectedFrom=fulltext>
- Universidad Torcuato Di Tella. (2017). *Guía de género para empresas hacia la paridad*. Universidad Torcuato Di Tella. [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/10860/RED\\_2017\\_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/10860/RED_2017_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Walby, S. (2002). *Gender and the New Economy, Regulation or Deregulation?* Lancaster University. <http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/walby-genderandtheneweconomy.pdf>
- Walby, S. (2003). Modernities/Globalisation/Complexities. [Paper] Conferencia en la Asociación Británica de Sociología. <http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/walbymodernitiesglobalisationcomplexities.pdf>
- Walby, S. (2007). *Gender (In)Equality and the Future of the Work*. Lancaster University. [http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/Walby-Gender\(in\)equalityandthefutureofwork.pdf](http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/Walby-Gender(in)equalityandthefutureofwork.pdf)
- World Economic Forum. (2014). *The Global Gender Gap Report 2014*. World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
- World Economic Forum. (2019). *The Global Gender Gap Report 2018*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>
- Wynarczyk, H. (2002). *El trabajo de tesis. Orientaciones técnicas, especialmente para niveles de licenciatura y máster en ciencias de la administración y sociales*. Técnica Administrativa. <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/caratula.htm>

Wynarczyk, H. (2003). *La estructura de la tesis. Un modelo estándar para grados de licenciatura y máster en ciencias de la administración y ciencias sociales*. Técnica Administrativa.

[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd\\_libros/guia\\_tesis/guia\\_tesis\\_archivos/principal.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bd_libros/guia_tesis/guia_tesis_archivos/principal.htm)

Wolszczak, J. (2013). Mind the gender wage gap – The impact of trade and competition on sectorial wage differences. *The World Economy*, 36, 437-464.

Wodon, Q. y De La Briere, B. (2018). *Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings. The Cost of Gender Inequality*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29865> License: CC BY 3.0 IGO.

## Siglas

|          |                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| CEPAL    | Comisión Económica para América Latina y el Caribe                      |
| ENAHO    | Encuesta Nacional de Hogares                                            |
| ENARES   | Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales                             |
| GRADE    | Grupo de Análisis para el Desarrollo                                    |
| IDC      | Índice de Desigualdad                                                   |
| INDECOPI | Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y la Propiedad Intelectual |
| INEI     | Instituto Nacional de Estadística e Informática                         |
| JNE      | Jurado Nacional de Elecciones                                           |
| MIMP     | Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables                        |
| MINSA    | Ministerio de Salud                                                     |
| MTPE     | Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo                            |
| NINI     | Ni Estudia Ni Trabaja                                                   |
| ODS      | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                      |
| ONU      | Organización de las Naciones Unidas                                     |
| PEA      | Población Económicamente Activa                                         |
| PCM      | Presidencia del Consejo de Ministros                                    |
| PLANIG   | Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 (PLANIG)                  |
| PNIG     | Plan Nacional de Igualdad de Género                                     |
| PNUD     | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo                      |
| UNESCO   | The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization    |

## **Anexos**

### **Anexo 01: Pauta y Guión de las Entrevistas a Profundidad**

#### **Bienvenida**

Muchas gracias por aceptar esta invitación. Mi nombre es Jacqueline Barrantes. Soy directora Académica en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y el objetivo de esta investigación es identificar y analizar las principales barreras que limitan el crecimiento profesional de las mujeres en grandes organizaciones empresariales en Lima – Perú.

#### **Presentación**

Esta es una entrevista no estructurada, abierta, que tiene por finalidad conocer en profundidad las experiencias de diversas mujeres de algunos sectores interesantes de analizar, como el de educación, servicios e hidrocarburos, que forman parte de esta tesis.

#### **Objetivo de la investigación**

El objetivo es conocer los *insights* del tema desde varias perspectivas. Para ello, se conversó con expertos y expertas, colaboradores de mandos medios, directivos, académicos, entre otros. Se busca encontrar las barreras funcionales, objetivas y subjetivas hasta invisibles que existen.

Se iniciará con algunas preguntas y luego se conversará sobre estas. Siéntase en total libertad para comentar, interrumpir y acotar lo que considere necesario.

#### **Categorías para explorar**

Se hablará sobre el acceso a oportunidades por parte de las mujeres, y las diversas barreras funcionales, sociales y económicas que afrontamos como género. También, se conversará sobre las dificultades de desenvolverse en ciertas industrias, así como los sesgos y estereotipos que se han formado sobre las mujeres. Finalmente, se revisará qué otras acciones se pueden implementar a nivel extrínseco y cómo las mujeres pueden encontrar la motivación para empoderarse y crecer.

#### **Cierre**

Le agradecemos su participación y seguiremos en contacto para ampliar más información en caso lo requiramos.

## **Anexo 02: Transcripción Entrevistas a Profundidad de Todos los Segmentos (Extractos más Relevantes)**

### **Segmento 1: Expertas**

1. Silvana Vargas Winstanley: ministra de Desarrollo en Inclusión Social. Investigadora y docente universitaria.

Hola, Silvana. Gracias por este espacio.

Cuéntame, desde la dimensión social académica, ¿cómo ves el tema de la igualdad de género?, ¿dónde inicia todo?, ¿en el acceso a educación y oportunidades? ¿Por qué tanta violencia física, psicológica, discriminación?

¿Cómo ves los sesgos inconscientes de género desde tu perspectiva y a qué se los atribuyes?

¿Qué barreras existen?

Vamos a contextualizar, las barreras de género siguen siendo un tema retador. Hemos avanzado. Son diferentes las barreras en cada generación, como el acceso al trabajo, a una remuneración justa, etc.

La perspectiva intergeneracional es útil para diferenciar las barreras. La generación que nos antecede enfrentó barreras de base, de acceso y nosotros enfrentamos barreras de oportunidades y la generación que viene enfrentará las barreras simbólicas, subjetivas, de mentalidad, prejuicios, sesgos. Es bueno distinguir estas barreras entre cada generación y lo otro es el campo disciplinario. Las barreras son diferentes entre las mujeres de las ciencias sociales, empresariales y de ciencias puras.

Si cruzamos la dimensión intergeneracional, mamás, nosotras y nuestras hijas, y los campos disciplinarios tienen como una matriz de 9 celdas. Cada celda tiene un conjunto de barreras distintas, matizadas por oportunidades y sesgos.

La tienen más dura las mujeres que están ciencias puras. En ciencias sociales y empresariales las mujeres han ganado más terreno. Hay autoridades mujeres. Pero en ingeniería no tienes eso. No ves muchas decanas, rectoras o CEOs. Sólo el 18% de los rectores son

mujeres. La brecha no está en el acceso sino en las oportunidades en las que tenemos posibilidades de acceder.

Aún hay espacios muy masculinos. Existe un bucle. No puedo ser directora, porque me piden haber sido directora antes, pero no me dieron la oportunidad. Esto genera una narrativa que tú misma te la crees.

La consecuencia de cuando la barrera se normaliza es que te la crees.

En la empresa, en los negocios, también hay matices. La historia es diferenciada, las mujeres han ido venciendo barreras ahí, pero esto ha implicado sacrificios. Se llama el *tradeoff*. ¿Qué das a cambio de esto? Hay que hacer malabares en las otras funciones que hay que cumplir y eso se suma a la carga laboral. En realidad, vences una barrera y se habilitan otras barreras en función de la administración de tu tiempo. Esto trae consecuencias en la salud mental, tiempo libre y trae otras dificultades.

Es bueno distinguir entre las barreras objetivas las que se van derribando, están escritas y las subjetivas las que son simbólicas y mentales en las que hay que trabajar.

¿Por qué tenemos un ministerio de la mujer, normas y políticas que buscan la igualdad? Porqué en la práctica no se da. Las mujeres no crecen. ¿Por qué hay inconsistencia en la práctica?

Las políticas no han trascendido la narrativa de la realidad. La política en este tema no ha trascendido las buenas intenciones. Nos hemos quedado en ese campo. Las políticas no logran aterrizar en resultados específicos.

Puedes tener una política de igualdad en la empresa, pero no hay estrategia, no hay planes. Eso no baja.

¿Cómo puede bajar eso? Conectando la narrativa con la práctica. Tener personas a cargo de decir cómo hacerlo.

Esas decisiones deben reflejarse de manera concreta, ¿Cómo generas espacios de reflexión, ¿cómo comunicas la política a quienes no están convencidos?, ¿cómo difundes? Debemos llegar a los que no están convencidos. Debemos llegar a los huesos duros en espacios de reflexión.

La política debe convertirse en práctica. Nos quedamos en generalidades y no hacemos un esfuerzo por tener resultados claros ni reflejamos las prioridades. Las políticas son muy

generales. Además, estas estrategias requieren dinero, demandan una asignación presupuestal. La pregunta es ¿qué tanto saben de estos temas quienes tienen que tomar decisiones sobre el dinero y tomar decisiones y definir pautas? Cuesta. Hay que ver en qué medida hay un compromiso presupuestal, sino seguimos en el mundo de las buenas intenciones.

Luego de ello, hay que valorizar el aporte de las mujeres para que se vea como una inversión y no un gasto. Si tienes políticas acogedoras para las mujeres, puedes tener resultados espectaculares. Ahora ya hay excelentes resultados, pero si generas políticas amigables, sería aún mucho mejor.

No se ha investigado sobre este tema. Nadie sabe cómo reditúa esto en la empresa.

¿Cómo logras balance en ese sentido? El balance familiar y laboral para no sentirnos culpables

Hay temas que se pueden delegar y otros que no podemos, porque sentimos culpas.

Nos manejamos por culpas pensando siempre en todo lo que hacemos y no hacemos. Debemos priorizar. La educación ahí tiene un rol fundamental.

No todo nos toca solo a nosotras.

Hay un componente social y personal, y ahí nos toca intervenir. Hay un grupo de horas ineludibles y creo que esas horas son menores de lo que creemos. No podemos hacer todo lo que creemos que tenemos que hacer. Esas son nuestras barreras, las propias.

Hay una caja de oportunidades que aún no se abre.

Tener un cargo de poder implica defenderlo una vez que lo obtienes. Por eso, muchas mujeres asumen una posición y carácter casi masculino. Reconociendo, además, que todo lo que has tenido que hacer para lograrlo nos hace mostrarnos intolerantes y hasta poco solidarias. Cuando accedes a un cargo de poder, te das cuenta todo lo que has pasado y lo defiendes con uñas y dientes. Ahí vendría bien un espacio de apoyo y soporte; en el poder, uno se siente solo.

2. Elsa Carrera Cabrera: Exministra de Transporte, Comunicación y Vivienda. Docente universitaria.

Elsa solicitó que no transcribiéramos su entrevista, sino que la relatemos nosotros a fin de tener la libertad de expresarse.

Elsa estudió Ingeniería Civil en la UNI. Entró a una carrera donde solo el 5% eran mujeres. Esto fue en el año 1967. Debía usar vestido para las clases y no ropa cómoda para los trabajos demandados en la carrera.

Ella siente que hoy en día muchas condiciones académicas han cambiado; no son las mismas, hay más y mejores recursos, mucha más horizontalidad con el docente en el aula, a diferencia de la distancia con el profesor cuando ella era alumna. Sin embargo, se mantienen las barreras en las mujeres para acceder a una carrera de ciencias. Estas son limitadas por problemas en la casa o porque son víctimas de la violencia. Elsa, en su juventud, no podía hablar u opinar en casa. Sus méritos académicos no eran reconocidos por el padre quien premió a su hijo con una moto y a Elsa con nada pese a que ella tenía más méritos.

Elsa sostiene que a las mujeres les falta ser rebeldes. A ella la motivó el rechazo o falta de reconocimiento a sus logros.

Ella en el colegio recibió el apoyo de sus profesoras, dado que destacaba en matemáticas y otras materias. Este apoyo fue recibido con la finalidad de que ella a futuro también fuese profesora; sin embargo, se decidió por la carrera de Ingeniería Civil.

Ella es testigo de que a las mujeres no se les ha dado la oportunidad para acceder a una educación de ciencia, y en la parte laboral muchas mujeres en el Estado son rechazadas por tener más ética que los varones y, por lo tanto, no se prestan a actos de corrupción.

Las cualidades de las mujeres que ella ha conocido y que ha formado han sido un alto sentido ético, cualidades científicas como buenas calculistas, detallistas en cada operación que realizan.

Existen diferencias entre hombres y mujeres, pero estas diferencias suman, construyen.

No buscamos pelearnos con los hombres o satanizarlos; competimos sanamente incluso con la pareja, quien, en su caso, alguna vez le dijo: “Te apoyo en tu vida pública, pero no te puedo ayudar”. La carga de la casa era grande. Los hijos reclamaban su ausencia.

La gente no entendía que ella quería ser mejor, que quería dar todo por el país, que la ciencia también es sacrificio. Ella decidió no desgastarse ni cuestionar las decisiones de su esposo. Simplemente avanzó.

Se necesita un sistema de apoyo entre mujeres a nivel laboral, mentoras que guían a las nuevas colaboradoras. Las mujeres líderes se vuelven más duras, no pueden mostrar sensibilidad mientras están en su cargo, sino las sobrepasan.

### 3. Verónica Trujillo Tejada: Consultora Senior del Banco Mundial

En el Banco Mundial (BM), las mujeres no llegan a las posiciones más altas. El sector financiero tiene sesgos. Existen comentarios sexistas cuando una mujer, experta en temas financieros o de inclusión financiera, da una buena opinión y ofrece una excelente disertación. Estos comentarios que giran en función a su aspecto físico y no a su capacidad demostrada en ese momento. En este mundo de la banca, las mujeres tienden a no negociar sus salarios y por esto se les asigna un menos salario que a sus pares, temas de los que se enteran cuando ya se encuentran trabajando. No hay transparencia en la información salarial que permita negociar sobre bandas salariales.

Las políticas de igualdad de género existen, las condiciones de equidad están escritas, sin embargo, las personas son las que ejecutan esto y son las que generan a su vez estas inequidades.

El BM ha detectado que una vez que se identifica el género en una operación financiera, la asignación financiera es menor entre hombre y mujeres, pese a que las mujeres tienen mejores indicadores de pago y mejores indicadores financieros para la asignación de créditos.

El implementar una política de *Childcare* es un tema pendiente, dado que las oportunidades no se ofrecen a mujeres o se ofrecen y no las toman porque tienen carga doméstica. Además de sufrir acoso sexual, *bullying* en el trabajo, hostigamiento, maltrato, todo esto genera ansiedad, traumas para siguientes postulaciones.

Las mujeres en posiciones altas son realmente duras, no son *supportive*, han adquirido un estilo de liderazgo poco empático incluso con otras mujeres. Tienden a guardar la información, a no ser transparentes a no generar empatía o ser más flexibles con sus subordinadas, dado que si ellas pudieron lograr estar donde están fue con sacrificio, nadie las ayudó, y por qué les darían esa facilidad a otras mujeres. Son incluso agresivas.

No existe un sistema de soporte y sabemos que debemos cerrar brechas, pero para ello hay mucho que trabajar. Algunas acciones concretas son:

a.- Mejorar datos; ser transparentes en los datos de recursos humanos, transparencia salarial Eso permite negociar mejor y tener mejores posiciones.

b.- *Awarnesess*, mayor *awarnesess*, mejor visibilidad de otros procesos.

c.- Círculo de *mentoring*, *soporting* que te ayude a navegar.

d.- Crear conciencia del mundo en el que estamos y al que queremos ir, empatía.

e.- Inclusión financiera para empoderar; las mujeres necesitan dinero para comenzar, para hacerlo crecer que garanticen acceso a sus necesidades

#### 4. Fátima Valdivia del Río: Investigadora, consultora, antropóloga feminista

La generación anterior era una generación machista, el cuidado de la casa y de los hijos, así como del marido exclusivamente en ellas.

Todo se configuraba pensando socialmente en el rol de las mujeres como responsables únicas de la tarea del hogar, y pasa ahora con el COVID y en la situación de teletrabajo. Todas las mujeres asumimos esa carga no remunerada. Cuidamos a los adultos mayores y a los niños, porque existen horas indelegables que ya ocupan tu tiempo pensando.

Tú como mujer te haces cargo, tienes el chip insertado, socialmente tú y el mundo están organizados así. La luz, las cuentas, el gasfitero, debes, porque debes pensar en todo. Y quienes no asumen esta responsabilidad creen que la situación ya está resuelta y controlada.

La posibilidad de descansar termina siendo un privilegio. Por lo general funciona así.

En la parte específica de vivir y sobrevivir, todo depende de dónde está tu oficina, a dónde te debes mover, y hay muchas más limitantes como el acceso a la educación lo que nos lleva a tener trabajos más complicados o que tal vez nadie quiera hacer, pero solo una mujer puede hacerlos, porque necesita llevar el pan a la casa.

El sistema en general complica esta situación; el transporte, la inseguridad son factores que suelen genera más desigualdad y que impiden el acceso a oportunidades.

A nivel corporativo, donde hay más mujeres que accedieron a educarse o capacitarse el tema no es muy diferente. En los directorios, tienden a interrumpirnos cuando hablamos o deben validar nuestras ideas contrastando opiniones de otros para que se tome en cuenta lo que una mujer dice.

Acceder a un ascenso no siempre es un acto meritocrático. Esto implica muchas veces asistir a un acto de socialización masculino. Y ahí la desigualdad de condiciones es evidente. Hay espacios netamente masculinos como el bar, el sauna, el golf, el juego de fútbol, etc. etc.

La meritocracia existe poco y entra a tallar la endogamia. Existe una lógica de clases y lo que se llama el trazo o etnia, donde evalúan si tienes algún acento por la provincia de dónde vienes, si eres de alguna zona rural o alejada, tu aspecto físico incluso.

Las condiciones socioeconómicas también son importantes porque es ahí donde se visibilizan las herramientas adquiridas para resolver los problemas de la vida.

La disociación entre el marco regulatoria y la realidad es el pan de cada día. Se dice una cosa, pero se hace otra.

Remontándonos a nuestra historia, desde el momento en que somos República, el papel no acompaña las bases y fundamentos de las instituciones. Clasismo, misoginia siempre han estado presentes. Es difícil construir instituciones sólidas con un pasado tan arraigado en el pueblo. He visto la discriminación en los procesos de selección, sesgos en el proceso de selección: Te preguntan si tienes hijos o no. No hay posibilidad de negociar si tienes hijos y debes esforzarte el doble o el triple para destacar.

Los procesos de entrevistas venden la idea de realización, pero las condiciones son terribles, si eres una gran ejecutiva es casi un hecho de debes renunciar a tener vida.

Tu sueldo no será el justo y se genera una inequidad.

Mujeres en posiciones de poder suelen desarrollar un carácter complejo, sin sororidad. Mujeres que ha llegado a altos cargos han padecido mucho para llegar a esa posición. Así no hay un tema de empatía; para estas mujeres, ellas son su autoreferencia.

En cada trabajo, debe haber un sindicato que luche por los derechos de las mujeres.

El Estado debe intervenir para romper esa subjetividad, las leyes no son suficientes. Muchas mujeres han logrado crecer a costa de situaciones violentas. Luego te vuelves parte de ese círculo y adquieres actitudes violentas o masculinas erráticas al momento de gestionar y de liderar incluso a un grupo de mujeres.

Si las mujeres tuvieran un súper poder tendría que ser el de hablar, comunicarse, expresarse, ser rebeldes y no quedarse calladas ante las humillaciones. El mundo está armado en función al espacio público masculino. Formar un colectivo, con altos niveles de empatía y

reconocimiento del rol de las mujeres en la sociedad es necesario, pero no es tan sencillo. No se trata de decretar, sino de hacer teniendo en cuenta elementos sociales.

5. Diana Castañeda Herrera: Program Manager, consultora, investigadora de campo

Yo me dedico a ver proyectos de alto impacto, proyectos emprendedores. Estoy vinculado hace 14 años al emprendimiento y llegué por el tema de género, a través del trabajo de voluntariado con mujeres que han sufrido violencia familiar.

El objetivo es financiar a estas mujeres, ayudarlas a superar la violencia, y capacitarlas.

En el sudeste asiático, cuando se hacen préstamos, las mejores pagadoras son las mujeres solteras, luego las mujeres con pareja, luego los hombres con pareja y el peor pagador el hombre solo.

Pero el tema es que pocas mujeres hacen negocios que crezcan, cuidan más la plata, son más adversas al riesgo.

En el emprendimiento de alto potencial, se veían más hombres, programadores, etc, espacio masculino, sobre todo en tecnología. Hoy el número de mujeres ha crecido, pero siguen siendo pocas y las que hay son muy jóvenes.

Una de las barreras que existen es la división de las tareas en la casa, pero, así lo tengas manejado y terciarizado, hay una cantidad de horas indelegables en la casa.

Otra limitante como en una ciudad en Lima es la inseguridad, la violencia, los hombres no tienen un riesgo tan latente.

Las distribuciones de los recursos están divididas de manera asimétrica entre hombres y mujeres. El *venture capital* va más a los hombres al igual que en el mundo corporativo. Donde los hombres se les ve osados y a las mujeres histéricas. Hay estudios donde se ve que el capital asignado a mujeres reditúa mejor, pero eso se debe a que el proceso de selección es sumamente escrupuloso, les cuesta más, aquellas que escoges para darles el dinero son mejores, son las *top*.

Los hombres se crecen mucho en sus entrevistas, demuestra una autoconfianza mayor a sus competencias, las mujeres pueden ser más competentes, pero no se saben vender.

Tiene que ver con los referentes que tienen, los héroes son hombres, los logros son de hombres

Asignación de los fondos de recursos privados se repiten en los fondos del estado. La asignación es mejor cuando no se sabe a quiénes evalúan. Lo mismo sucede en las audiciones: hay mayor aceptación a mujeres desde que las audiciones son ciegas.

Hay espacios demasiado masculinos donde no hay cabida para las mujeres. Pasado los 30 años los espacios donde se hacen los negocios son fuera de la oficina, y no hay mujeres en altos cargos con quienes podemos hablar o negociar. También, se cree que las mujeres en cierto momento no pueden aprender nuevas cosas.

Yo le daría un súper poder a las mujeres: más de rebeldía, arriesgadas. Exagerar en sus logros, capacidades, el tema es que muchas mujeres no son capaces de ver todas sus capacidades. Estamos entrenadas para obedecer. Somos claras en la acción, pero en la vida real no hay claridad de acción sino de objetivos. Por eso, el vago del cole termina teniendo más éxito que uno, no tiene nada que perder y arriesga, la mujer tiene más que perder. Círculos de soporte.

#### 6. Alejandra de Agostino: experta en innovación y cultura transformacional

Trabajé muchos años en PWC, entré al área de *change management* de recursos humanos. Obtuve la posición así que estudió la carrera de pregrado para poder migrar a esa área. Todos me decían que no estudie la carrera.

Una característica de las mujeres es la exigencia extrema, que los hombres no la tienen. Yo sentía que si no estudiaba la carrera, no iba a ejercer esa posición de poder que ya había asumido. Me costó mucho, esfuerzo sobrehumano, hijos adolescentes, familia en contra. Y gracias a eso, se me abrieron muchas oportunidades y pasé a IBM al área de transformación de recursos humanos con orientación tecnológica. Yo era la única que tenía el perfil de RRHH y el perfil tecnológico. Así, me invitaron a mudarme a Perú y ahí me ofrecen un puesto de dirección regional (Venezuela, Chile, Colombia). Me mudé a Perú con mi esposo y mis hijos se quedaron en Argentina. Mi esposo consigue trabajo en Perú y yo inicio una carrera ascendente con una fuerte conciencia de lo que es el machismo. En Argentina, son machistas, pero en Perú fue mucho más. Que yo sea una directora en Perú, con ese cargo, donde no había en aquella época otra mujer con el mismo cargo en el país, era algo muy malo. Y vi la profunda brecha de igualdad de género. No sentí discriminación de raza, no tuve discriminación ni de religión ni de orientación sexual, porque no estuve en una minoría, pero en el tema de género sí. Había reuniones, donde me invitaban por rango, pero no esperaban que fuera a esa reunión, al punto que venían hombres y mujeres a pedirme que no vaya a la reunión, gente de RRHH,

etc. Para no generar malestar en la reunión o para no descompaginar en la reunión, yo iba sola a reuniones, pero me sentía mal por las conversaciones que tenían, las bromas que tenían, y me di cuenta de las barreras. No había una relación de confianza que no se compra con dinero; simplemente me excluían de todo. Eran espacios muy masculinos como la sauna, el golf, el fútbol.

¿Qué es lo que necesita la nueva empresa?: Coordinación, comunicación, pensamiento crítico. Análisis profundo. Hay mujeres así, pero no les dan la oportunidad.

Incluso, llega a generarse una competencia con la pareja. Primero compites con el esposo, y luego este te dice: “Bueno estoy contigo, pero no te voy a ayudar”. El tema cultura en Perú es muy fuerte.

Conozco tres mujeres en posiciones de poder; son muy brillantes y han decidido estar solas, porque no desean tener un lastre. Sin embargo, sufren porque desean hacer una familia. Ellas me comentan que cuando han estado con hombres sienten que quieren dominarlas, psicológicamente a través de diversos mecanismos.

Lo que no he visto son sesgos al momento de contratarte. Los veos en la sociedad. En Deloitte, como empresa, hay más hombres que mujeres. Pero no es la empresa la que segrega, sino las personas las que segregan. Cuando una mujer sale de licencia por maternidad, el equipo se pone furioso, lo ven como una facilidad inaudita. Lo que dice el equipo es: “Yo trabajo 24 horas y no paro, y viene una ejecutiva, que tiene 3 meses trabajando, sale embarazada y se va 6 de licencia”. Es una medida buenísima pero el equipo reacciona mal. Tal vez no es una medida equilibrada. Hay mucha sobrecarga para algunas y poca facilidad para otros; sin embargo, no se ve que esto es pasajero, y que esa ejecutiva volverá de licencia y el tema de la carga familiar continuará.

Hace poco he hecho una maestría en Perú, y las mujeres no preguntan, no agregan valor, no hablan y algunos docentes, con ese público y en esta época, hacen comentarios lamentables. Las mujeres nos retraemos, y los docentes y el machismo avanzan con sus comentarios.

Las mujeres necesitamos sororidad, liberarnos de prejuicios, hablar y no temer.

## Segmento 2: Directivos o Gerentes

### 1. Elena Mendoza: Gerente de Medio Ambiente de Pluspetrol Perú Corp.

Soy Ingeniero Químico de la UNI. He estado en la industria minero y de hidrocarburos.

Pude entrar a esta organización, porque la gerente de área era mujer y eso me ayudó mucho. Me he esforzado mucho. He ido escalando, hice mi maestría afuera.

He tenido algunas oportunidades limitadas en la empresa. Y como mujer, debes de destacar más. Y en un sector como el mío es demostrando carácter.

En las reuniones y directorios no hay mujeres. Soy la única mujer en la mesa y por eso tengo una gran responsabilidad.

Hay una cultura dentro de la empresa que es machista así que debemos demostrar carácter y ganarse el respeto. Todos quieren equidad, pero no hay nada por escrito.

Mi posición es muy técnica. Es importante formarse en la parte de campo, lo cual no es fácil.

Ahora, en el sector, han ido aumentando las mujeres básicamente en áreas administrativas. En las áreas, duras aún no. Pero los cuadros se van renovando y entran más jóvenes y eso ayuda.

Ahora hay un tema de formación. En nuestro país, aún son pocas las mujeres formadas en este tipo de ingenierías. Pero en el sector se hace poco para superar eso. Es un sector masculino. En una industria como la nuestra, es importante incorporar el tema de cuotas, pero aún no existe.

Se segmenta para qué posiciones pueden ir mujeres como posiciones blandas. Importantes, pero no son de poder.

Las posiciones *hard* del *core* nuestro, demanda estar en campo, y esa es una barrera muy fuerte.

Entre las barreras existe la maternidad, eso es visto así.

Tenemos que quitarles carga para que no se vea afectado el rendimiento. Pero eso es dar un mal mensaje. Ese balance es difícil de encontrar.

En este rubro, es complejo ausentarse 3 semanas de casa cuando eres madre o cuando no tienes familia. El teletrabajo es una opción, pero cuando se requiere un trabajo de campo por ser una actividad esencial, es difícil de concretarlo.

Han renunciado muchas mujeres por este tema.

En estas organizaciones, es importante un sistema de soporte entre mujeres. Es así como yo entré a esta empresa.

El tema de mentoría y *coaching* es importante. En esta cuarentena, es más difícil aún. Las madres han colapsado. Así, cuesta el doble ascender.

A mí me gusta mucho. Hay que guiar a las nuevas generaciones, mujeres. Empoderarlas, darles seguridad. Las peores experiencias suelen ser entre pares y no con los jefes. Hay que darles acompañamiento, seguridad, visibilizar su trabajo.

## 2. Christian Rodriguez Ramon: Gerente de portafolio de inversiones en el BCP

Es importante tomar en cuenta que el BCP como institución financiera tiene tres áreas grandes de trabajo: banca mayorista, banca minorista y área comercial.

En mi área, no hay mujeres; no es un tema complejo, se requiere mucho análisis de la información financiera.

Mi trabajo consiste en presentar las propuestas de créditos al área de riesgo, hacer la evaluación financiera de las empresas y decidir cuánto es la línea de crédito a asignarle a la empresa que solicita dicho préstamo.

El *score* para asignar el crédito es complejo, hay que evaluar riesgos crediticios de manera minuciosa sobre todo si estas empresas están en Colombia y Chile.

El sector financiero, tradicionalmente es un sector muy machista. En la banca de personas o banca minorista el 52% del personal son mujeres. Ellas están en posiciones como la fuera de ventas, plataforma, caja y eventualmente como gerentes de agencia. Pero, conforme vas subiendo en la pirámide organizacional, se requiere más especialización y ahí ya no encuentras mujeres.

En temas de bancos, quien ha podido romper estas barreras en el Citibank. Tienen a su primera CFO. Algo que otros bancos deben replicar. En el BCP, eso no sucede en esa medida

pese a que se está trabajando por lograrlo. Hay muchas barreras que deben escalarse y superarse, es un tema sensible porque hasta hace no mucho, no había interés porque las mujeres escalen. Hoy en día se han implementado una política de equidad de género para generar oportunidades de posiciones directivas para las mujeres.,

Inicialmente había prejuicios para dar estas oportunidades. Los niveles directivos demandan perfiles analíticos, duros, incisivos, y se pensaba que las mujeres no cumplen este perfil. Es más cuando encuentra una mujer así, piensas que está loca o es un histérica.

Un hombre desafiante, es un tiburón un maestro.

Una mujer desafiante, es una loca y bruja. Incluso si una mujer es lo suficientemente capaz y en un momento determinado rechaza una posición de poder por dedicarse a la maternidad, se queda estigmatizada y luego no vuelven a ofrecerle otra posición en esa misma empresa.

Lo contrario sucede con los hombres que cuando rechazan una posición se escudan en la frase “lo pensé bien y creo que es una oportunidad que dejaré pasar”. No se les pregunta más, sólo se confía en que hizo un buen análisis y punto. Así se veía en esta industria.

Esto se remonta a la industria de IT (tecnología). En donde tradicionalmente todos eran hombres. Es así que se generó un mito, mitad prejuicio y mitad realidad. Lo cierto es que la poca representatividad en este sector se debía también mirando un paso atrás al poco acceso y representatividad de las mujeres en carreras numéricas y de ciencias.

Una barrera muy fuerte es la maternidad. El pensamiento es que, si se encuentra en edad reproductiva, es que puede salir embarazada y no la tendrás 100% disponible. Qué es lo que ha sucedido con las mujeres que han escalado. Han adoptado actitudes masculinas, lo que diríamos en lenguaje coloquial, se han “ahombrado”.

Los gerentes hombres cuando se confrontan a una mujer a nivel de par tienen miedo de que esa confrontación laboral se vuelva personal, ellos refieren que las mujeres tienden a llorar, a molestarse, tomarlo a lo personal.

Lo que necesitan las mujeres es ser rebeldes sin miedo a hablar y sin personalizar. Eso es lo que hace falta para desarrollarse.

También se sabe, aunque no está comprobado que hay diferencias salariales en los sueldos. No hay transparencia de datos en esa parte.

Una de las estrategias para promover la equidad de género es que sea *Bottom up*, es decir debe venir de abajo hacia arriba, de la base de la pirámide hacia arriba y no de arriba hacia abajo (*top down*). El efecto es diferenciador cuando nace desde la base.

### 3. Jessica García: Gerente General de Industrias San Fernando

Siento que ascendí muy rápido en vida profesional, en parte por haber hecho un MBA muy joven, de 24 años, fue una buena decisión. En esa época no era usual hacer MBA tan joven. Yo tuve puestos de jefatura desde los 27 años y había un estigma, como ser mujer, estar soltera, ser jefa. Muy complicado. Cuando pasé a Gerente fue más difícil aún. Había una cultura machista en las áreas, sobretodo porque mientras las personas eran más antiguas en la organización eran más machistas y yo era la única mujer gerente en toda la organización y además era la más joven, con lo cual se agravaba mi situación. Siempre me decían. “No me digas nada porque yo podría ser tu padre o tu madre”.

Conforme te haces mayor te vuelves más resistente al cambio. Y eso pasaba con la gente con la que yo trabajaba.

Tenía que esforzarme mucho para que respeten mi autoridad. No lo veían lógico ni real.

Y con mis pares también era complicado, seguía siendo la única mujer y la mejor. Yo no me sentía parte del CLAN, mis jefes eran más cercanos con mis pares que conmigo. Por ser todo hombres. Me invitaban a sus reuniones sociales en espacios muy masculinos. Todos fumando puro y yo tenía que oler todo o irme. Era muy difícil adaptarse. La mayoría de reuniones sociales referidas a trabajo eran de noche, yo trabajaba hasta el final y no me sentía cómoda para ir, pero me pedían que vaya con mucha energía y arreglada. Es decir, doble esfuerzo para aparentar estar bien.

Luego la empresa se dio cuenta de estas brechas y la empresa comenzó a generar a programas para promover la igualdad. En ese momento yo estaba en la cima, viajaba mucho, nunca estaba en casa y me gustaba, pero cuando fui mamá, tuve que excluirme de muchas cosas. Es así que dejé de tener exposición en la empresa. Fue mi decisión, pero estaba muy relacionado el crecimiento con la dedicación.

Yo soy dedicada, soy madre, pero no podía hacer todo. Prioricé la maternidad siendo consciente de que eso era parar en seco.

¿Qué es lo que me ha permitido crecer en las organizaciones donde has estado?

Mi carácter, mis ganas de hacer las cosas, pero sobretodo mi carácter. Soy muy dura, al punto que me gustaba mucho cómo era y cómo hacía las cosas y no quería tener hijos. Me costó tomar la decisión.

Algo que me sirvió mucho fue un sistema de soporte dentro de la organización, pero no con otra mujer sino con un hombre. No creo en un sistema de *mentoring* entre mujeres, eso aumenta las diferencias. El *mentoring* debe darse entre hombre y mujeres para que todos se involucren con el tema desigualdad de género.

Hacer ayudas especiales o cosas sólo de mujeres genera más rechazo. Puede ser incluso contraproducente. Te crea más barreras con tus compañeros y jefes. Se ve como un beneficio que otros no tienen.

#### 4. Sandro Cáceres: Gerente General Fondo MI VIVIENDA

¿Cómo ves el rol de la mujer en un sector tan competitivo como el financiero?

¿Qué sesgos has notado?

¿Cómo ves el tema del crecimiento profesional? ¿La cuota de género en la pirámide organización? ¿El estilo de liderazgo de las mujeres en situaciones de poder? ¿Qué súper poder le darías a las mujeres para crecer? ¿Qué deben hacer las empresas para pasar del papel a la acción?

En el fondo MI VIVIENDA sí buscamos dar oportunidad a las mujeres en roles de poder y estamos trabajando en ello, para generar políticas de igualdad. Yo trabajo con cinco mujeres, casadas y solteras, y las políticas.

En mi caso con el equipo que trabajo, dos de ellas me comentan que el tiempo que podrían invertir en el trabajo para seguir ascendiendo, prefieren invertirlo en los hijos.

Pero veo un efecto perverso en general en las organizaciones, a mayor responsabilidad, más horas de trabajo, hay que estar mucho tiempo más metido en el trabajo, pero esto limita el tema personal de la maternidad. Quieren crecer, quieren hacerlo, pero la responsabilidad al ascender es muy grande, hay temores en esto, y prefieren no hacerlo.

En realidad, muchas desean no hacerlo por la carga familiar y la responsabilidad doméstica. La responsabilidad de los hijos la toman más las madres que los padres y ahí se ven afectadas. La adre siente más responsabilidad.

Quiéren mantener un rol en casa que a ellas también les impide delegar. El machismo está en ellas también.

Regresando al tema laboral, las mujeres están presentes en las posiciones de poder, pero sólo en un 20%.

Aquí hay un tema, en el Estado, no hay horarios, y aquí quienes están más dispuestos a participar son los varones. Son todo terreno. Las mujeres no siempre pueden.

Las mujeres que asumen posiciones de poder son duras. Muchas veces lo toman a lo personal. Y la interacción entre mujeres es peor. Es difícil también lidiar con las mujeres.

Retos:

Uno de los retos es que mujer se sienta empoderada. Se la crea. Que no sienta esclavizada con la familia. Se debe compartir con el esposo, el compartir roles.

No todos los hombres están dispuestos a asumir esa carga. No todos pueden, no todos quieren.

No es un tema de apoyar sino de compartir roles y hay que lograrlo. Lo otro está relacionado con que las mismas mujeres no sean machistas, que cambien en su forma de pensar para que no promover más el machismo. Sí se ve en las empresas que muchos jefes no dan oportunidades a las mujeres, hay una discriminación directa.

##### 5. Marisol Suárez: CEO UPC y CIBERTEC

Comencé mi carrera en P&G, y había una política. Siempre podías ascender, pero para llegar a ser un CEO debías pasar dos años fuera del país. Y ahí era complicado ascender. Era una pirámide, las mujeres se iban diluyendo conforme subías en la pirámide.

Una barrera era la edad, si eras mujer llegabas a una posición de poder aproximadamente a los 30 años y ahí se pensaba que las mujeres iban a priorizar el ser madres. Eso de hablaba, se decía, y finalmente se concretaba en la realidad, es así que las mujeres no postulaban.

Por otro lado, este tema pasar dos años fueras del país yo lo consideraba discriminatorio porque en la mayoría de las mujeres que trabajan, la pareja también trabaja. ¿Y cómo haces? Es difícil dar ese siguiente paso.

¿Le pides a tu esposo que renuncie? Yo lo veía difícil. En cambio, los hombres que trabajaban en P&G tenían esposas que no trabajaban. Esto facilitaba la decisión de irse y ascender.

Luego pase a Interbank, con una cultura abierta. Éramos solo 2 mujeres gerentes. Una era de RRHH y yo. La otra gerente era de soporte, no estaba en el comité directivo de negocios, como yo. El directorio era sólo el 20% de mujeres. ¿Pero qué pasa en los directorios? Sentía que entre los hombres había una camaradería que conmigo nunca se dio. No me trataron mal, siempre me respetaron y yo me hacía respetar mucho por mí mismo carácter, pero no había esa relación de confianza conmigo como lo había entre ellos siendo todos varones. Salían entre ellos y sus familias. No llegaba a entrar con ellos. Y era por ser mujer y mucho más joven. Sentías eso en el ambiente. Y se convierte como en parte de la cultura. Pero no era el CEO o la empresa, eras las personas, los grupos, las argollas.

Además, si salía a tomar café conversar con alguien de inmediato se generaban historias y chismes. Siempre estamos expuestas al escrutinio.

Yo era la cuota de género.

A mi ayudó ser muy competitiva, exigente, y que tengo una motivación intrínseco permanente. Para mí no hay barreras así la existan.

Mi personalidad me ayuda. No me hago problemas por tonterías.

Siento que a las mujeres nos cuesta más esfuerzo por todo lo que hay que hacer. En mi caso siempre hemos dividido las tareas, pero la mujer tiene características que son inherentes a ellas y que hace que se preocupe más y se encargue más que el hombre.

Nosotros no sólo resolvemos el problema, sino que pensamos más, vemos las consecuencias, tenemos más actividad en solo el hecho de pensar. Y no sólo es la carga de la casa. Sino en general de la responsabilidad de la familia, hermanos, padres, etc.

Es cierto que las mujeres que tienen éxito son mucho más autoexigentes y eso nos juega en contra.

Ese nivel de exigencia es en todas las variables. Y si algo no está bien, para ti, hay un problema y ese problema tienes que solucionarlo.

Hay horas indelegables y así lo puedas delegar, para uno nunca está bien, siempre estás viendo y supervisando.

Ahora, yo como CEO de la UPC veo que hay diferencias en el estilo de liderazgo, yo como mujer veo algo natural darle las mismas oportunidades a los hombres y a las mujeres el tema es que es difícil encontrar el perfil profesional en ciertas mujeres. Encontrar una rectora mujer es difícil. Era complicado encontrar mujeres formadas en ciencias o tecnología, perfiles fundamentales para una universidad.

Es por eso que muchos de los líderes siguen siendo hombres

Como cultura, somos abiertos. Compartimos valores, y uno de esos es la NO discriminación. Apoyamos a las mujeres en su maternidad en sus proyectos. El líder debe hacer un gran trabajo de cultura y rodearse de personas que compartan esos valores.

6. **Jesica Silva: Gerente de Well Service Pluspetrol Perú Corp.**

Soy Ingeniero Químico. Estoy en este rubro hace más de 20 años.

He pasado de todo, en campo y en oficina, pero mi mundo es el campo. He viajado a muchos lugares, he trabajado fuera del país. Me he dedicado a esto. Tengo familia, pero no soy casada no tengo hijos.

No he tenido barreras de tipo familiar, pero sí he vivido situaciones complicadas donde nunca se ha pensado en la participación femenina. Cuando estás en campo, con puros hombres, no hay un baño para ti, no hay facilidades, tienes que ser un hombre más. Eso te enseña a lidiar con diversas situaciones.

La parte más difícil es cuando inicias. Luego te ganas un nombre. Mi trabajo era en los pozos de perforación. Imagínate lo complicado que es sobrevivir ahí. Fuera de Lima, en Talara.

Tengo un carácter muy fuerte. Nunca me han faltado el respeto.

No he tenido procesos de selección donde muchas de las preguntas han estado sesgadas. Ejemplo: ¿Eres casada? ¿Soltera? Ahí filtran. Si es que el perfil de la posición conversa con la vida personal. En mi caso no fue así porque mi formación es muy especializada entonces más allá de mi tema personal, mi perfil es muy valorado. Pero he vivido fuera muchos años y sacrificado mucho para llegar a esto.

Siempre mi tiempo ha estado a disposición de la empresa. Y he podido hacerlo.

Las mujeres necesitan formar carácter. Y ponerles límites a los hombres. Ellos suelen confundir las cosas y hay que estar aclarándoles. Eso no debería ser así, pero sucede por eso es importante que las mujeres estén empoderadas y formar carácter.

Actualmente en Pluspetrol no hay una política de género, pero se busca la equidad.

Pero hay gente, hombres que limitan el crecimiento de las mujeres, que opinan y piensan que la mujer por ser madre no puede desempeñarse bien. Muchas veces he visto también que se han normalizado conductas misóginas e inadecuadas.

En mi experiencia los sacrificios más grandes ha sido tener que dejar todo, a la familia, todo, para movilizarme. Era más joven. En este momento de mi vida ya no lo haría.

Eso es difícil conseguir porque en el reclutamiento de este tipo de posiciones son las mismas mujeres las que rechazan las posiciones de campo.

Es importante apoyarnos entre las pocas mujeres que tenemos.

#### 7. Pedro Reyes: Gerente de Gestión del Talento del Grupo Acurio

En la industria gastronómica pasa lo contrario a lo que se piensa en el tema de igualdad de género.

El porcentaje de participación de mujeres en la compañía es 30%.

¿Por qué pasa eso? ¿Debemos poner cuotas?

Hay temas legales en primer lugar. No podemos tener lactarios en todos nuestros restaurantes. Es complicado. Tenemos temas operativos como restaurantes que nos dificulta la operación. Lo otro es cultural. Las cocinas están llenas de hombres. Todos son chefs y ayudantes de chefs que tienen sus ritos, protocolos, la forma en la que trabajan, cómo son. Nos dimos cuenta que es cultural. El trabajo de la cocina es muy duro y el trato entre ellos es como el de una cofradía, una hermandad. Puedes trabajar ese tema desde RRHH sin embargo está enraizado que los chefs y ayudantes, se tratan con toqueteos, y es así como han normalizado estas conductas. No se justifica, pero es como tradicionalmente se trabajó. Se han hecho varios talleres para cambiar este *mindset*.

Es un espacio muy masculino donde mujeres y personas no heterosexuales entran con mucha dificultad.

De hecho, nosotros abrimos la convocatoria para estas posiciones sin ninguna restricción, pero de todos los postulantes el 20% son mujeres. Esperemos que conforme pasen los años tengamos más mujeres en la profesión.

En este rubro también hay tema de referentes. Todos los chefs reconocidos en Perú y en el mundo la lista es predominantemente masculino.

Sin embargo, vamos cambiando, vamos migrando y buscando más talento femenino. Creo que sólo es un tema cultural. Cuando hemos enviado mujeres a las cocinas los chefs jefes han pedido hombres. Esto es porque el trabajo de la cocina es un trabajo también de fuerza física, la forma cómo hablarles, es más fácil tratar con un hombre. Hay diferencia entre las capacidades físicas entre hombres y mujeres. Pero no es una restricción.

Las mujeres en esta industria también tienen grandes atributos.

Hay muchas mujeres en posiciones más de soporte y administrativas, pero necesitamos mujeres en el campo, en la cocina. Han sido buenísimas. Pero se esfuerzan el doble. Lo ves y es evidente que duplican las ganas. Hay una diferencia muy grande entre el compromiso con los hombres y mujeres siendo las mujeres mucho más comprometidas.

En la medida es que tengamos más mujeres en esta industria podemos equilibrar mejor la balanza.

No debería haber gran diferencia entre el trabajo de un hombre y una mujer. Claro las mujeres son más ordenadas, detallistas, pero creo que hoy por hoy una opción es el tema de la cuota de género en esta industria, así como el crear estos vínculos de referentes.

8.- Luis Ayarza: Gerente de Ingeniería Pluspetrol Perú Corp.

Soy Ingeniero Químico en Pluspetrol.

Desde mi experiencia en el rubro de hidrocarburos, en el año 1984 no había mujeres, era impensable que una mujer trabajara de turno de pernocte.

Las mujeres en esta industria se desarrollaban en las áreas administrativas, había muy poco espacio para una mujer en campo. Las pocas ingenieras trabajaban en laboratorio, investigación y no había forma que se le dé la oportunidad para que trabaje en campo o en operaciones. No había aporte femenino. Luego de ello pasé a Repsol como ingeniero de procesos en España, y ahí la situación era diferente, desde la mirada cultural respecto al rol de la mujer. Ahí la dotación de mujeres en la parte de operaciones era mayor, casi un 50% del

personal eran mujeres. Y así también se implementó posteriormente en el Perú. En Pluspetrol, empresa en la que actualmente trabajo, hay pocas mujeres, las pocas que hay son buenas, pero ortodoxas, son casos atípicos y han asumido una actitud ALFA. Esto es bueno porque están empoderadas y pueden discutir de tú a tú con un hombre. Ellas han tenido una formación machista, y han aprendido a sostener su punto de vista, lo cual ha traído más autoconfianza.

Lo cierto es que existen pocos hombres dispuestos a escucharlas. Muchos hombres no aceptan a las mujeres en posiciones de poder en esta industria. Hay muchos varones que no aceptan que las mujeres crezcan en este rubro y bloquean las oportunidades laborales para ellas.

El tema de campo en esta industria demanda mucha experiencia previa también en campo y es difícil encontrar mujeres profesionales preparadas porque no han podido cerrar su paso por el campo, primero porque son mamás, tienen carga familiar e irse 15 días de casa es difícil. Segundo porque deben conocer mucho de diseño de plantas tema asociado más a los varones. Finalmente requieren de un apoyo desde su líder. Alguien que busque darles facilidades y que las ayude en este balance de *hard skills* y *soft skills*.

Es difícil ver en esta industria, mujeres en ascenso, las ves empoderadas, sí, pero no en franco crecimiento.

Falta más seguridad de sí mismas, no sentirse menos, autoconfianza y mucha capacitación.

### **Segmento 3: Ejecutivos y mandos medios**

#### **1. Milagros Iparraguirre: Ingeniera Senior de Procesos Pluspetrol Perú Corp.**

Milagros solicitó que no transcribiera la entrevista, sino que relatemos lo que ella nos cuenta a fin de no sentir presión, dado que estas actividades la ponen nerviosa. Ella comenzó trabajando en un socavón minero y no le permitieron entrar a campo por ser mujer. Los mitos fueron mayores a su capacidad. El ser mujer o estar en su periodo menstrual podría ser perjudicial para el socavón. No tuvo oportunidad y se retiró.

Actualmente, es de las pocas mujeres que trabaja en Pluspetrol, donde aproximadamente el 15% son mujeres y se encuentran concentradas en áreas de soporte, pero en el área de operaciones son pocas y ella es una de estas pocas.

Al ser la única mujer en grupo de hombres, es a quien se le delega organizar los cumpleaños, tomar nota de la reunión y ejecutar un rol paralelo de asistente generando distracción en sus funciones. Ella se ha mimetizado con el género masculino en las reuniones, habla como ellos, pelea como ellos, ha decidido dejar el vestir femenino, el maquillaje y los modales para ser parte de un grupo de varones profesionales que si detectan alguna vulnerabilidad la sobrepasan.

Ella tiene un hijo de 4 años y, en la pandemia, el estrés se agudiza, porque mientras trabaja debe cocinar, limpiar, atender a su hijo. Su esposo trabaja y apoya, pero no es responsable directo de las tareas del hogar. Ha sufrido acoso por parte de uno de sus jefes en su segundo trabajo mientras viajaban a campo. No pudo denunciarlo porque sabía que “perdería”. Finalmente renunció. En su actual empleo, le ofrecieron trabajar en campo y lo rechazó porque priorizó su rol de madre. El trabajo de campo implicaba estar en un campamento varios días a la semana. Siente que luego de rechazar esto, no volverán a ofrecerle un nuevo puesto. Se siente estigmatizada.

En su actual trabajo, no tiene flexibilidad, se pierde muchas cosas personales por el trabajo, no hay espacio para conversar o solicitar apoyos cuando tiene dificultades con su hijo. Esto genera un problema de productividad y compromiso. Se reducen dado que siente que no hay compromiso de la empresa hacia ella

Los horarios son inflexibles y, pese a que tienen una evaluación de desempeño por objetivos, el cumplimiento del horario, el no pedir permiso o ausentarse, cuentan en la evaluación. Se ve como más productiva y responsable.

Menciona que no existe una política que promueva la equidad e igualdad de género. No hay transparencia salarial respecto a sus pares.

No hay más libertad para proponer, porque no son del todo escuchadas. No hay como ir más allá del trabajo en una industria de hombres. La información no es abierta y la poca que se gestiona demora en bajar.

Entre las oportunidades para mujeres, plantea, entrenar mejor a las mujeres en habilidades blandas, sin miedo a hablar con fuerza, con rebeldía. La naturaleza de la mujer para una industria como esta es buena. Es metódica, exhaustiva en sus detalles.

Flexibilizar horarios para ser más productivo y tener un mejor balance en la vida.

Derribar los mitos del trabajo duro, también la mujer puede hacer el trabajo duro

Generar un sistema de soporte entre todas las mujeres dentro de la organización.

## 2. Yaqui Cerna: Ingeniero Mecánico Pluspetrol Perú Corp.

Trabajé en Repsol y las limitaciones son mayores cuando los trabajadores son hombres. En mi caso, pude tener un ascenso laboral de asistente a supervisora, pero, al ser una sola mujer en el equipo, me dijeron que no podían moverla porque movería el gallinero. Eres muy buena, pero eres la única mujer y no te puedo promover por eso. Esto la sesgó y marcó en su vida en las siguientes entrevistas. Siento que, si me hubieran dado la oportunidad, todo será diferente hoy. Luego me pidieron disculpas, pero nada cambió.

En mi trabajo los jefes maltratan a las mujeres. Es un mundo de hombres, pero yo muchas veces he normalizado esas conductas. Siento que me he mimetizado con los hombres en algunas conductas, formas y palabras.

Yaqui se encontraba muy nerviosa en la entrevista. La calmamos y transcribimos a manera de relato lo que nos comentó.

Ella siente que la voz de la mujer es más débil que la del varón. Ve sesgos o barreras en las convocatorias a las personas, los anuncios están dirigidos a hombres. Lo ve desde la universidad. Es ingeniero mecánico y normalizó la conducta de los hombres de sus amigos.

En la casa era igual, la mujer no tiene voz ni voto, familia muy conservadora.

Hay un tema de opresión y violencia silenciosa. Siente que las mujeres no están empoderadas pero el tema va cambiando. Es un tema de personas.

Es difícil escuchar a una mujer.

Una ventaja de ella es que, al ser mujer, soltera y no tener responsabilidades en casa, las pocas responsabilidades que tiene las terceriza y su dedicación es al 100% al trabajo. No hay carga doméstica para ella.

Entre las reflexiones es no sesgar los procesos de selección, donde todo figura que es para hombres y que den la oportunidad,

### 3. Marisol Jorge: Subgerente Comercial Banco Ripley – Docente universitario

Siempre he sentido y he visto barreras de acceso, barreras sociales, domésticas, sesgos propios de la misma cultura en el trabajo.

Citibank es un banco donde no existen los sesgos de género. Es una política mundial. Hay muchas mujeres con altos puestos de dirección. He conocido a las máximas representantes del banco.

En la cultura del banco muchas mujeres era vicepresidentes, u oficiales de cumplimiento. Ahí podías ascender por mérito propio. No importaba el género ni el tiempo. Sí había línea de carrera para todo el que quería esforzarse. Es un banco presente en el mundo hace 100 años y que entiende bien el tema de género.

En sus políticas está el desayunar con los gerentes cada viernes, conocer nuestras expectativas y alinearlas con la estrategia del banco.

Sin embargo, en el Banco Ripley, el tema cambió. Me costó mucho. En Citibank son muy exigente y estrictos. En Ripley, era todo más desestructurado. Pero eso no era por un tema de género, su cultura era así. En Ripley, todos los gerentes eran hombres, y así era su estructura. Es más no solo había más hombres sin que algunos de ellos eran racistas. No podían ver personas de color en el equipo, había un tema de género, de clasismo, etc.

No recuerdo que alguna mujer haya sido gerente. Todos era varones.

Para ascender, había procesos internos, pero también externos, solían ganar los externos y cuando ascendías, el incremento era menor. No había una política de sueldos transparentes.

La dinámica era buena, pero nos movíamos en mandos medios y era un secreto a voces que había desigualdad salarial entre hombres y mujeres. Se manejaban bandas salariales. El que venía de afuera ganaba más que el que ya trabajaba en el banco.

También, podías escalar de acuerdo con tu desempeño, pero no había claridad de cómo las mujeres podían llegar a posiciones de poder. Podías pasar de cajero a supervisor, y a asesor o supervisor. Podías llegar a gerente de agencia.

Pero no había claridad de cuál es la ruta para llegar a una posición de poder.

¿Qué necesita la mujer para tomar el timón de su vida?

Las mujeres debemos estar abiertas a escuchar todas las propuestas laborales, no tener miedo a probar otras opciones, arriesgar y tener la mente abierta. Cuando una mujer inicia un proyecto de vida, debe incorporar a toda la familia en este proyecto. Para eso, necesitas un compañero que ceda y entienda tu necesidad profesional. Ser flexible para aceptar grandes cambios en tu vida.

Creo que eso es lo necesario, como tú bien dices, tomar las riendas de tu vida.

#### 4. Mayra Zorrilla: Ejecutiva Comercial AUSA – Docente Universitario

No he vivido la discriminación propia de género, pero sí he vivido la discriminación de edad; la gente con más experiencia te mira por debajo del hombro cuando eres joven y peor aún si eres mujer. Los ascensos en las empresas donde he estado, que son de servicios, pero son familiares, estaban dirigidos a la misma familia.

El rubro de CE te genera una dependencia 24x7. Los hombres, aquí y en este rubro, sí tienen mayor disponibilidad que las mujeres. Se nos complica a nosotras por la familia, los hijos, el pernoctar en un puerto. No siempre tienes la misma disponibilidad que un hombre.

Era ya en este rubro mientras yo he estado ahí, mucha más predisposición a contratar hombres y no mujeres.

Las mujeres en este rubro están más en áreas de soporte. La cultura organizacional en este rubro no es muy amigable para las mujeres. Es muy enfocado a la tarea. Es difícil lograrlo porque los directorios estaban conformados solo por hombres.

Vas a ver más mujeres en el área de ventas o de operaciones en oficina. Se trataba de promover la horizontalidad y participación de ambos géneros, pero en la realidad, no se daba porque no había mujeres. Nunca conocí a una mujer en altos cargos. Ni siquiera nuestros clientes que eran las áreas de logística de grandes empresas tenían mujeres interactuando. Como te digo, en el área comercial sí, pero ahí paraban de contar.

Creo que, para cambiar esto, las mujeres debemos aprender a priorizar, la sobrecarga, el querer hacerlo todo trae muchos problemas. No podemos ocuparnos de todo. Pero queremos hacerlo. Nuestros niveles de estrés son enormes y muchas veces no sabemos pedir ayuda o no queremos porque no queremos vernos vulnerables, porque ya sentimos que nos ven así, porque no queremos que dejen de tomarnos en cuenta, pero es impresionante la manera en que nos sacrificamos muchas veces sin un propósito.

Un sistema de apoyo, de mentoría, la sororidad que las empresas den facilidades como una guardería. Para los que tenemos hijos pequeños, esa sería una gran solución.

##### 5. Maryella Mercado: Auditora Senior El Pacífico Peruano Suiza

Vengo trabajando varios años en la corporación del grupo Romero. Soy auditora senior. De las pocas que hay en el Banco de Crédito.

El camino para mí no ha sido tan duro. Me ha costado, porque ha sido en base a mis méritos. He dado todo por el todo. Soy una adicta al trabajo, en el buen sentido de la palabra. Me gusta trabajar. No descanso y doy todo por la organización. Me he capacitado mucho.

Hace más de un año me convertí en mamá y es cierto que cuesta el doble. Tengo apoyo en casa y eso me permite dedicarme al 100% al trabajo. Mi esposo trabaja todo el día también. Mi madre nos apoya.

No sería posible avanzar sin este apoyo. En el caso del banco, siento que sí hay oportunidades, pero no conozco muchas mujeres en posiciones de poder en cargos top. Es posible que cuando toca llegar a estas posiciones es difícil acceder incluso a los puestos. Sospecho que no hay convocatoria y que se convocan directamente a las personas que cuentan con ciertos perfiles, la mayoría de ellos son varones.

En el tema salarial, no hay transparencia respecto a las bandas salariales. Asumimos que es lo justo, pero no hay más información.

No he visto de cerca la discriminación de género ni de ningún tipo. Tal vez normalizo ciertas conductas, no lo sé, pero sí soy una convencida que las mujeres debemos darnos soporte y que sí es posible superar las barreras. Es complicado cuando no las he vivido en ningún momento de vida. Ni en entrevistas, ni es oportunidades de crecimiento. Lo que sí soy consciente es que debemos prepararnos mucho para lograr crecer.

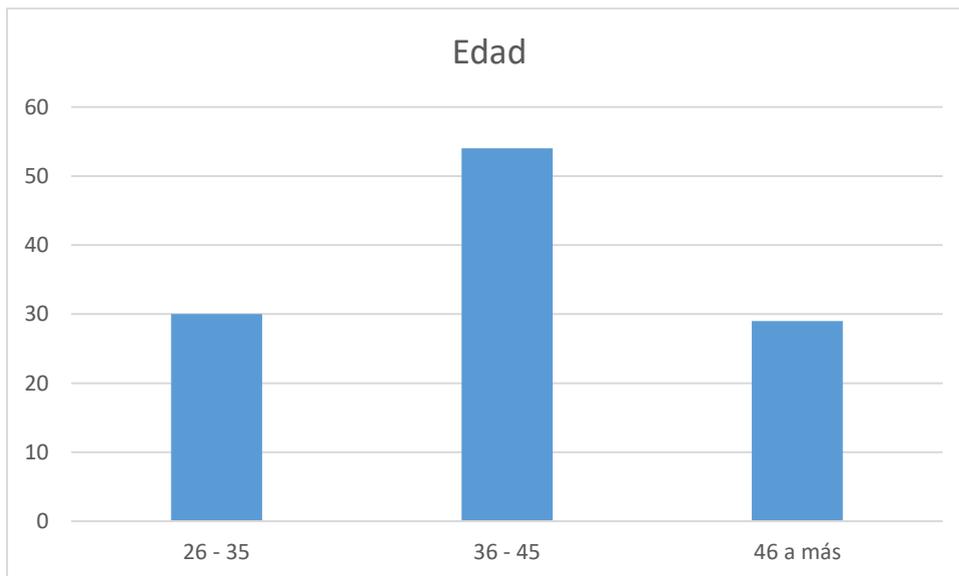
## Anexo 03: Resultados del cuestionario aplicado a solo mujeres

Total de respuestas válidas respondidas por sólo mujeres (113 Respuestas)

### 1. Perfil de la muestra

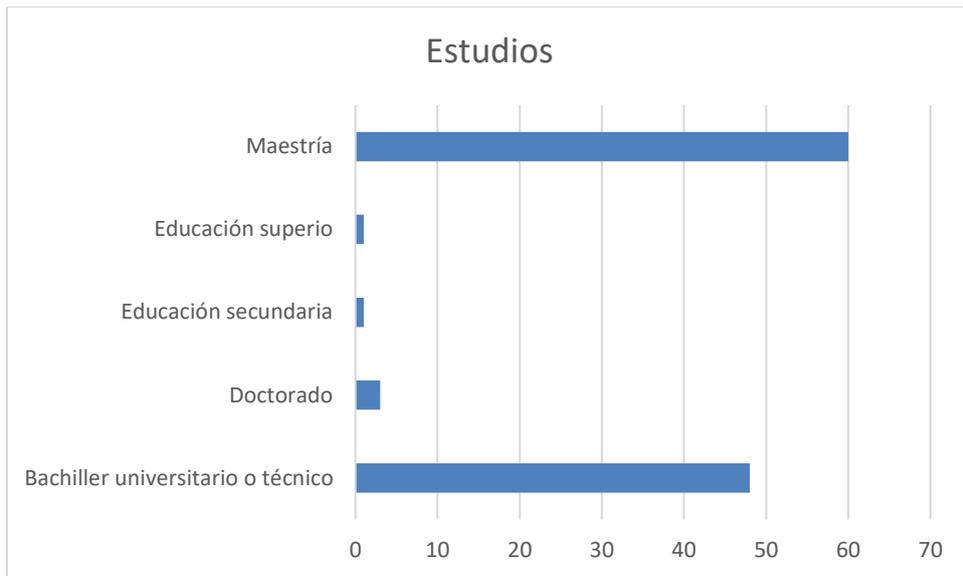
#### 1.1 Edad

| Edad     | #<br>participantes |     |
|----------|--------------------|-----|
| 26 – 35  | 30                 | 27% |
| 36 – 45  | 54                 | 48% |
| 46 a más | 29                 | 26% |
|          | 113                |     |



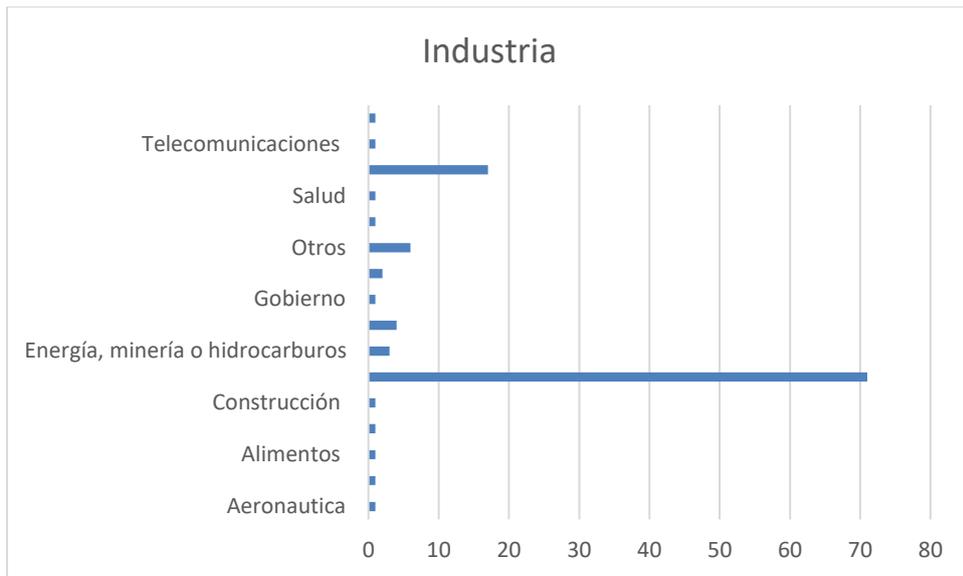
#### 1.2 Grado académico

| Grado                             | #<br>de<br>participantes |     |
|-----------------------------------|--------------------------|-----|
| Bachiller universitario o técnico | 48                       | 42% |
| Doctorado                         | 3                        | 3%  |
| Educación secundaria              | 1                        | 1%  |
| Educación superior                | 1                        | 1%  |
| Maestría                          | 60                       | 53% |



### 1.3 Industria

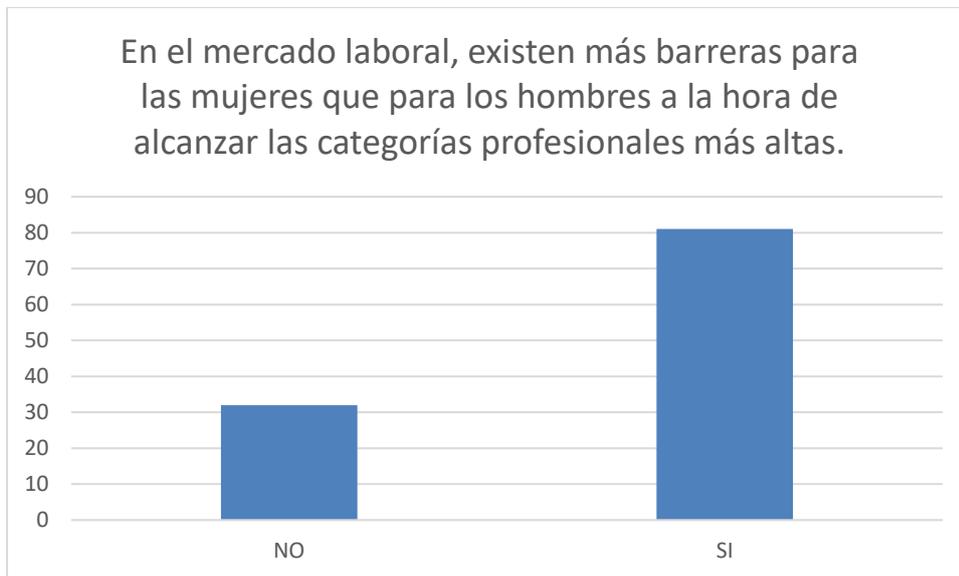
| <b>Industria</b>                 | <b># de participantes</b> |     |
|----------------------------------|---------------------------|-----|
| Aeronáutica                      | 1                         | 1%  |
| Agricultura                      | 1                         | 1%  |
| Alimentos                        | 1                         | 1%  |
| Aviación                         | 1                         | 1%  |
| Construcción                     | 1                         | 1%  |
| Educación                        | 71                        | 63% |
| Energía, minería o hidrocarburos | 3                         | 3%  |
| Finanzas                         | 4                         | 4%  |
| Gobierno                         | 1                         | 1%  |
| Legal                            | 2                         | 2%  |
| Otros                            | 6                         | 5%  |
| Retail                           | 1                         | 1%  |
| Salud                            | 1                         | 1%  |
| Servicios                        | 17                        | 15% |
| Telecomunicaciones               | 1                         | 1%  |
| Ventas                           | 1                         | 1%  |
|                                  | 113                       |     |



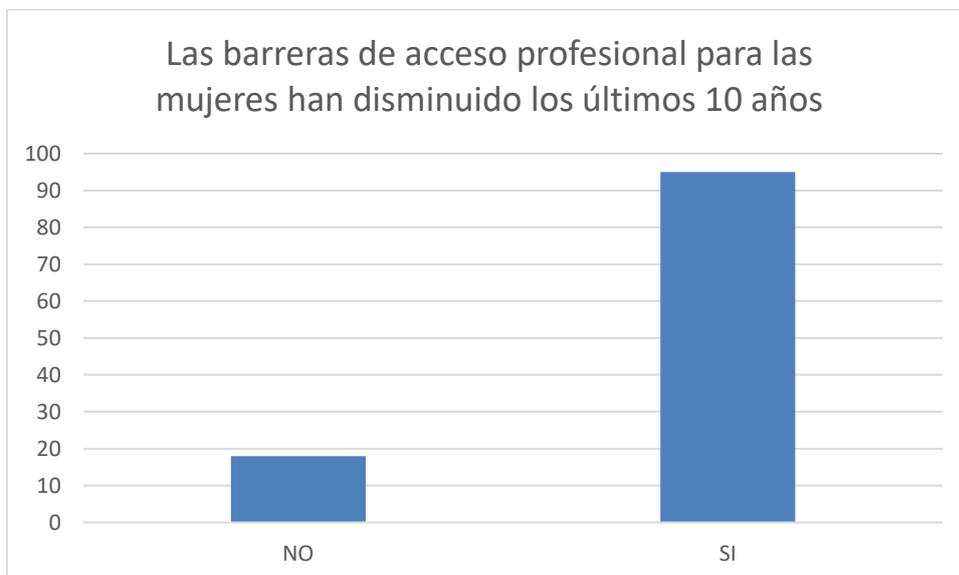
Casi el 50% de las mujeres que respondieron esta encuesta tienen una edad promedio entre los 36 y 45 años. El otro 50% se distribuye entre mujeres menores y mayores a este promedio. Más del 50% cuenta con maestría y más del 60% trabajan en educación y servicios.

## 2. Resultados de los enunciados del cuestionario

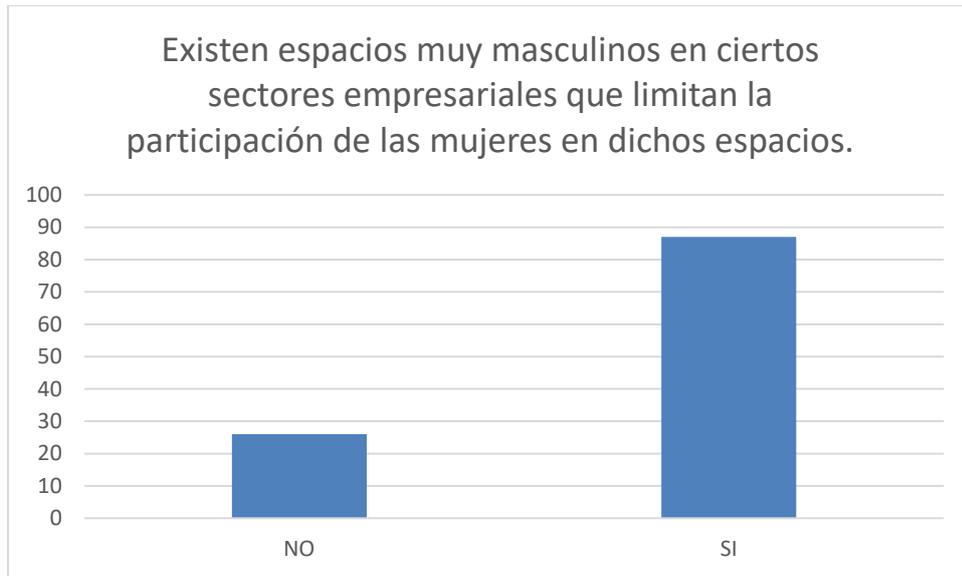
### Enunciado P1



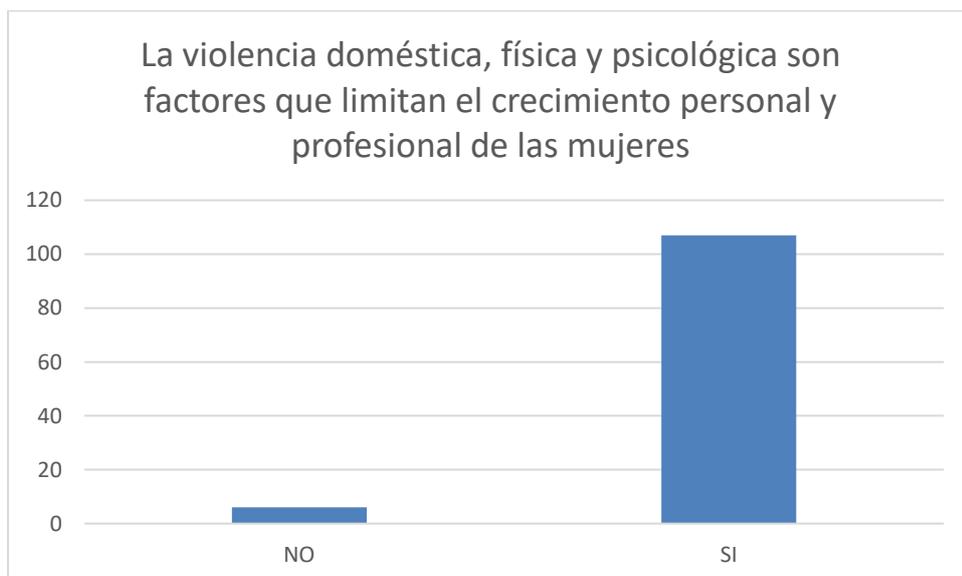
### Enunciado P2



### Enunciado P3



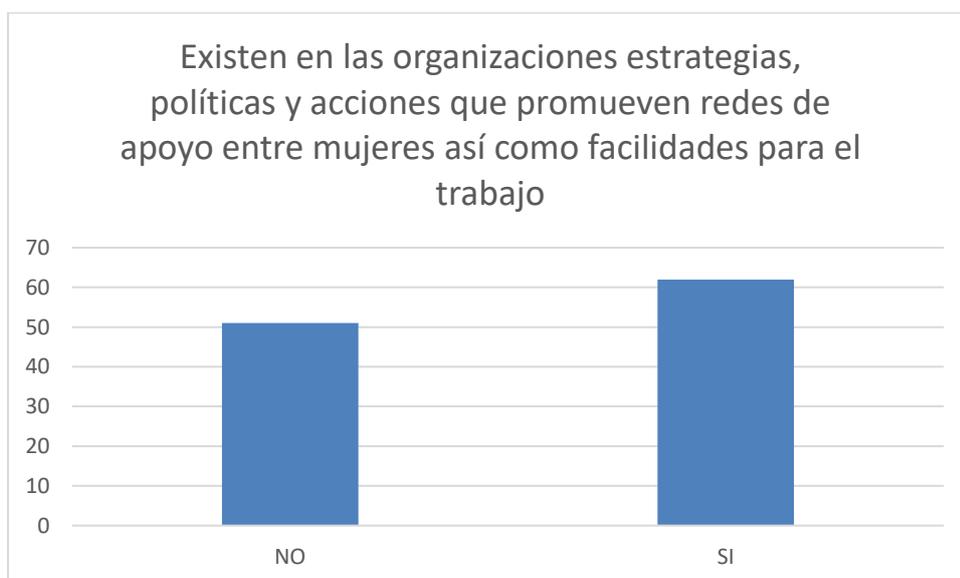
### Enunciado P4



### Enunciado P5



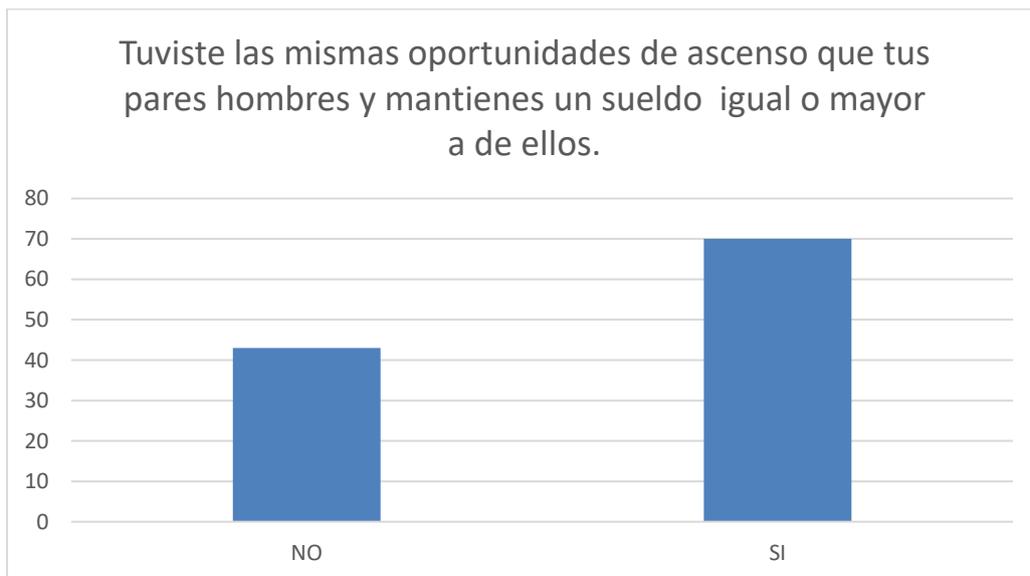
### Enunciado P6



### Enunciado P7



### Enunciado P8



Los resultados del cuestionario son contundentes en cuanto al segmento de mujeres que lo ha respondido.

Las mujeres en su mayoría perciben que no han tenido las mismas oportunidades de acceso que los hombres en temas laborales. La carga no remunerada como la maternidad y las labores domésticas son una barrera. Las empresas hoy en día intentan promover la igualdad de género sin embargo estas políticas corporativas se basan en las políticas de gobierno y la percepción es que el gobierno no hace un esfuerzo por cerrar la brecha. La violencia física y

psicológica es un factor presente que ralentiza el avance profesional y se da en entorno familiar y laboral. Existen espacios muy masculinos donde se toman decisiones que suelen dejar afuera a las mujeres y esto se da comúnmente en el ámbito laboral. Además, la mitad de las encuestadas sienten que no han tenido acceso ni posibilidades de competir con hombres para acceder a posiciones de poder. Estos resultados se validan con el análisis de las entrevistas a profundidad donde surgen los mismos dolores y sesgos en las entrevistadas.

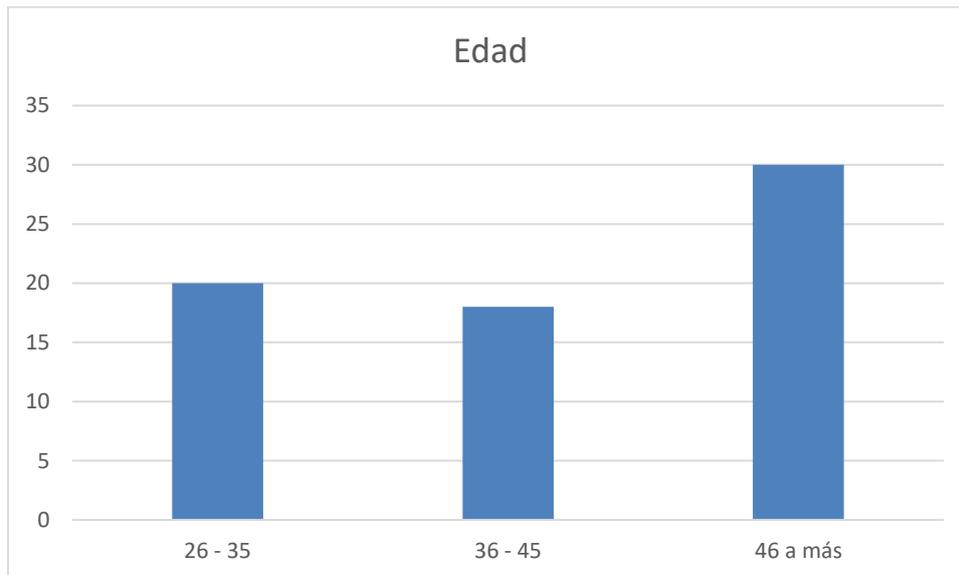
## Anexo 04: Resultados del cuestionario aplicado a sólo hombres

Total de respuesta válidas respondidas por sólo mujeres (68 Respuestas)

### 1. Perfil de la Muestra

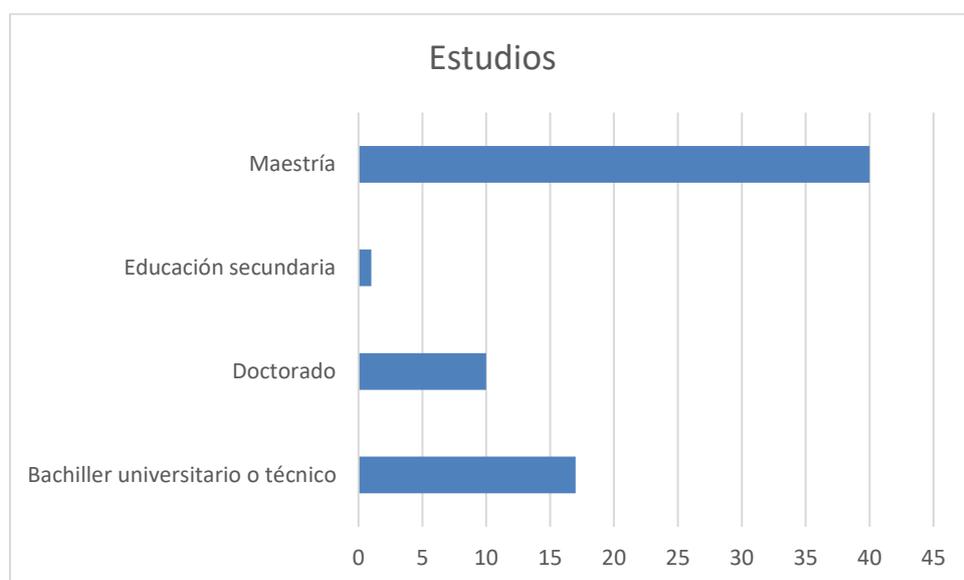
#### 1.1. Edad

| Edad        | #<br>Participantes |     |
|-------------|--------------------|-----|
| 26 - 35     | 20                 | 29% |
| 36 - 45     | 18                 | 26% |
| 46 a<br>más | 30                 | 44% |
|             | 68                 |     |



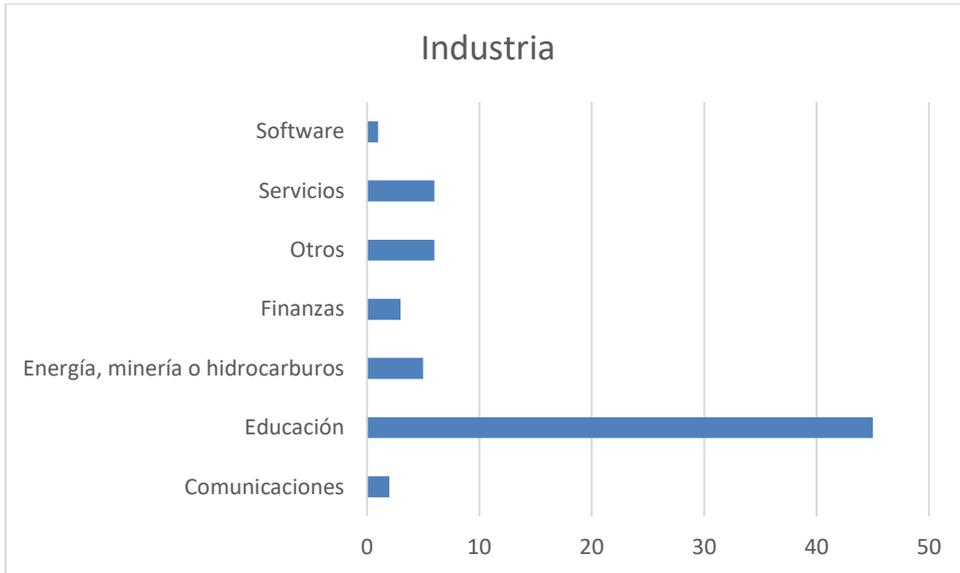
### 1.2 Grado académico

| <b>Estudios</b>                   | <b># de participantes</b> |     |
|-----------------------------------|---------------------------|-----|
| Bachiller universitario o técnico | 17                        | 25% |
| Doctorado                         | 10                        | 15% |
| Educación secundaria              | 1                         | 1%  |
| Maestría                          | 40                        | 59% |
|                                   | 68                        |     |



### 1.3 Industria

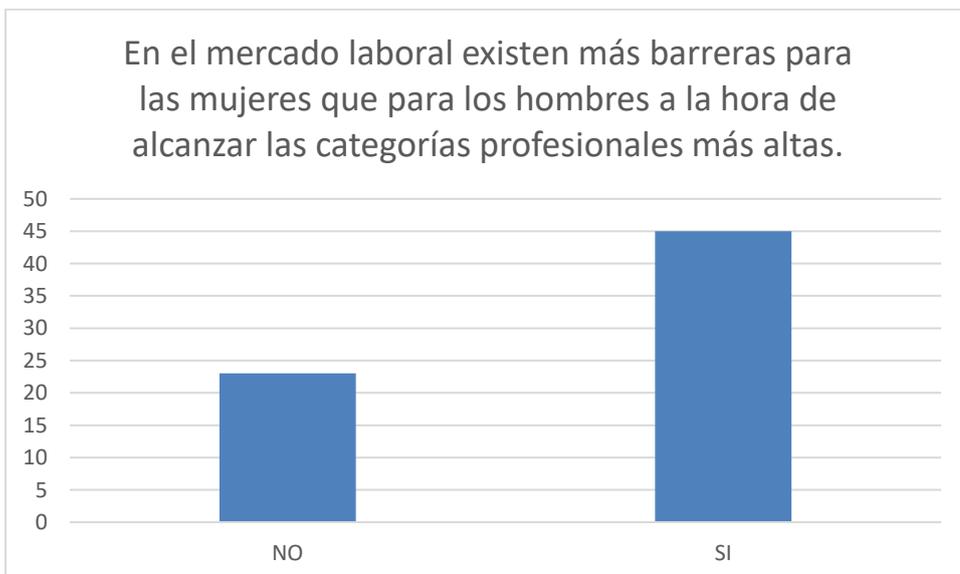
| <b>Industria</b>                 | <b># participantes</b> |      |
|----------------------------------|------------------------|------|
| Comunicaciones                   | 2                      | 3%   |
| Educación                        | 45                     | 66%  |
| Energía, minería o hidrocarburos | 5                      | 7%   |
| Finanzas                         | 3                      | 4%   |
| Otros                            | 6                      | 9%   |
| Servicios                        | 6                      | 9%   |
| Software                         | 1                      | 1%   |
|                                  | 68                     | 100% |



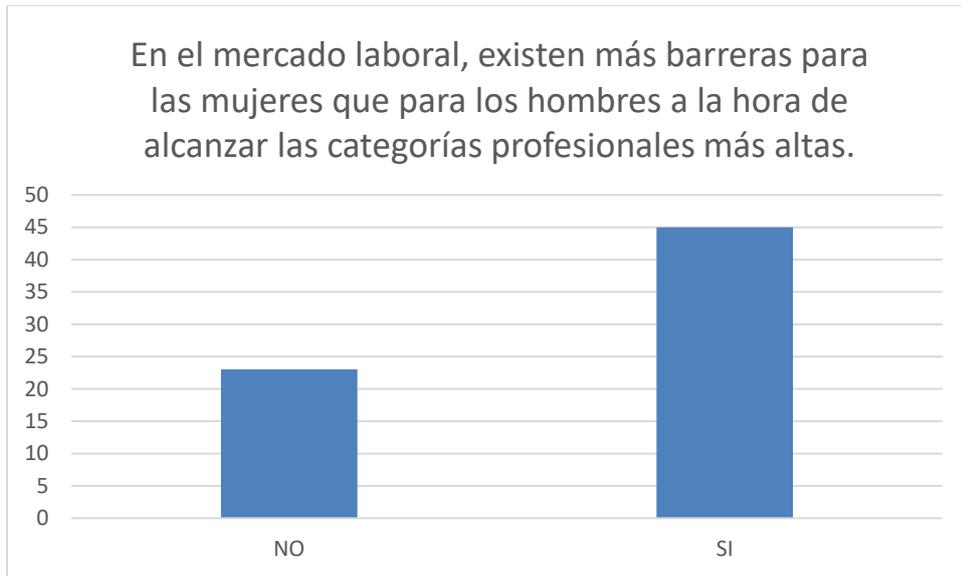
El cuestionario también fue respondido por hombres, siendo 68 las respuestas válidas obtenidas. Más del 40% superan los 45 años de edad y casi las dos terceras partes ostentan un grado de maestría estando la mayoría de ellos en el sector educación seguido de servicios.

## 2. Resultados de los enunciados del cuestionario

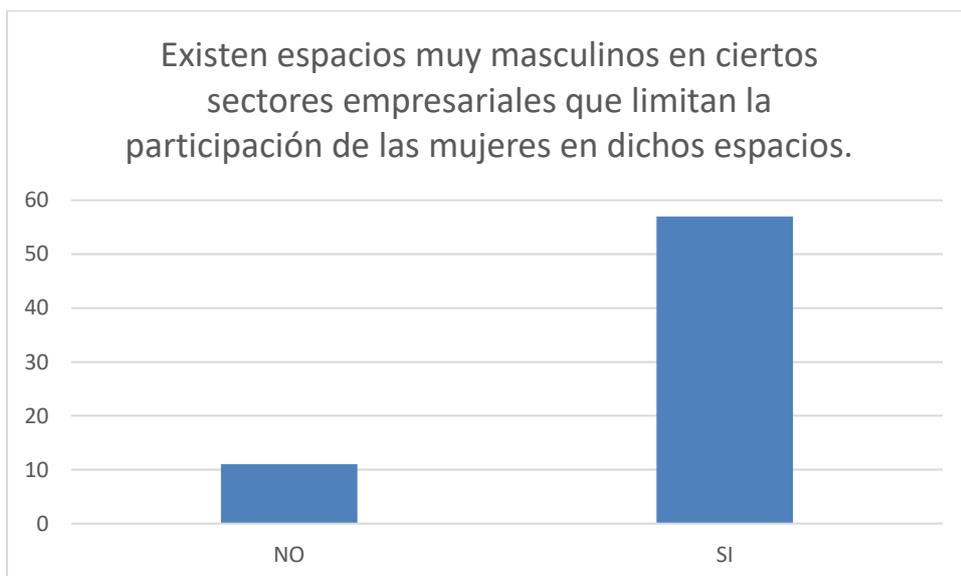
### Enunciado P1



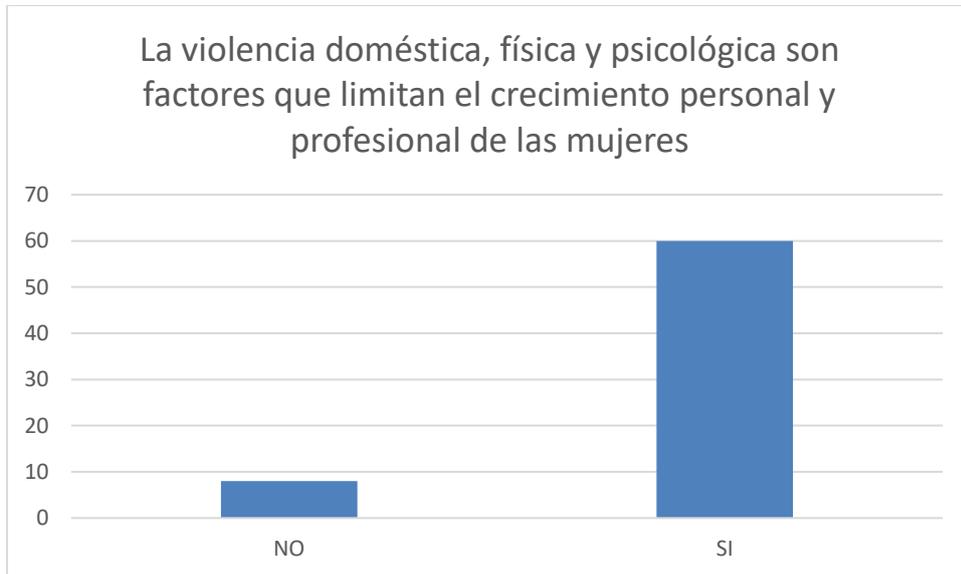
### Enunciado P2



### Enunciado P3



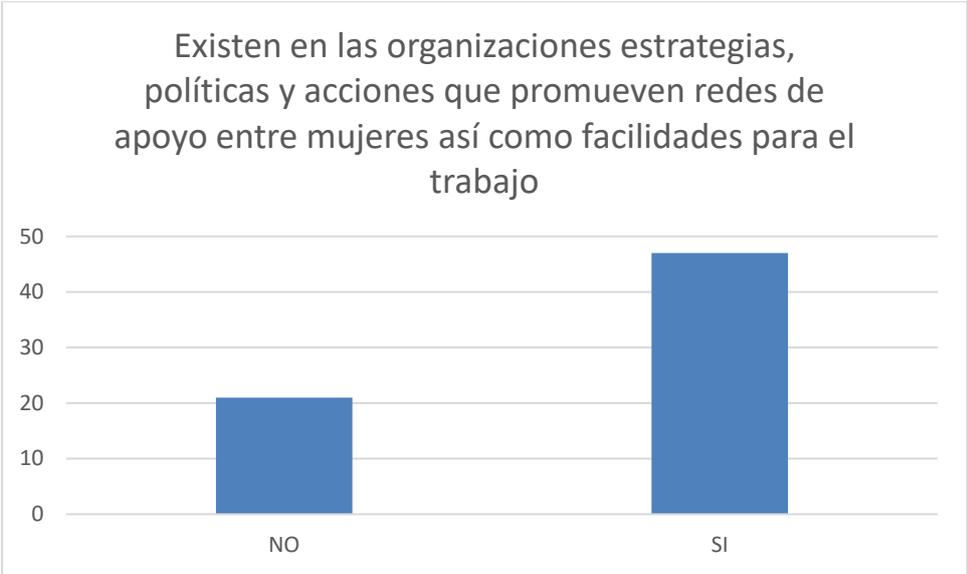
#### Enunciado P4



#### Enunciado P5



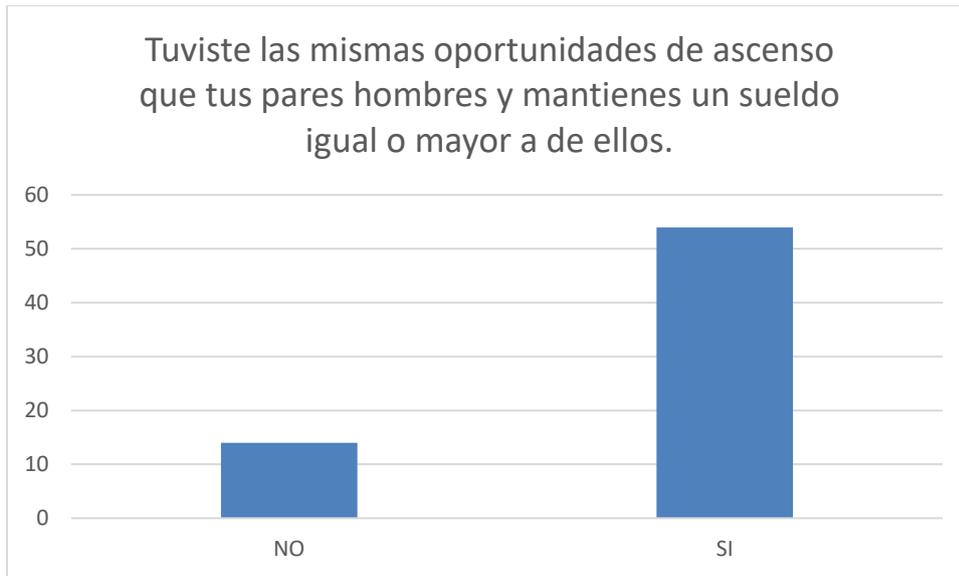
**Enunciado P6**



**Enunciado P7**



### Enunciado P8



Los varones cuentan con una percepción similar a la de las mujeres respecto a los temas de brecha de género. Perciben que hay mayores oportunidades para ellos, que el matrimonio y la maternidad es una barrera, que las hacen esfuerzos para reducir la brecha y que el Estado también hace estos mismos esfuerzos siendo visible para ellos. Aquí hay una diferencia entre la percepción de hombres y mujeres y esto se debe a que cuando hablamos de Políticas Públicas en temas de género, los varones hacen referencia a los derechos laborales de las mujeres de ley, como la lactancia, el periodo posnatal remunerado entre otros. Las mujeres en ese sentido conocen estas leyes, pero sienten una ausencia del Estado en Políticas de igualdad de género que promuevan que las empresas sean *female friendly*. Hay una sensación de igualdad de género en los hombres, pero a la vez se evidencia un sesgo cuando se trata de hablar de la maternidad. Son percepciones diferentes que generan ejecuciones reales en las organizaciones que al final del día, se materializan en la cultura organización la cual muchas veces hace más profunda esta brecha de género.

## Anexo 05: Valoración Individual del Juicio de Expertos

Experta 1: Verónica Trujillo Tejada

| Dimensión                                                                                  | Item                                                                                                                                                       | Suficiencia | Coherencia | Relevancia | Claridad |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|----------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 4           | 3          | 3          | 4        |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |             | 4          | 4          | 3        |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 4           | 3          | 4          | 3        |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |             | 4          | 3          | 4        |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado, laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)   | 4           | 4          | 4          | 4        |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |             | 4          | 4          | 4        |

|                             |                                                                                                                                            |   |   |   |   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Acceso a oportunidades (D2) | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la participación de las mujeres en dichos espacios. (D2) | 4 | 4 | 4 | 4 |
|                             | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1)       |   | 4 | 4 | 4 |

Experta 2: Diana Castañeda Herrera

| <b>Dimensión</b>                                                                           | <b>Item</b>                                                                                                                                                | <b>Suficiencia</b> | <b>Coherencia</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Claridad</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |                    | 4                 | 4                 | 4               |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |                    | 4                 | 4                 | 4               |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado laboral, existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)   | 3                  | 3                 | 3                 | 3               |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |                    | 3                 | 3                 | 3               |
| Acceso a oportunidades (D2)                                                                | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la                                                                       | 3                  | 3                 | 3                 | 3               |

|  |                                                                                                                                      |  |   |   |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
|  | participación de las mujeres en dichos espacios. (D2)                                                                                |  |   |   |   |
|  | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1) |  | 3 | 3 | 3 |

Experta 3: Elsa Carrera Cabrera

| <b>Dimensión</b>                                                                           | <b>Item</b>                                                                                                                                                | <b>Suficiencia</b> | <b>Coherencia</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Claridad</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 3                  | 3                 | 2                 | 3               |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |                    | 3                 | 3                 | 3               |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 3                  | 3                 | 3                 | 3               |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |                    | 3                 | 3                 | 3               |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)    | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |                    | 3                 | 4                 | 4               |
| Acceso a oportunidades (D2)                                                                | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la                                                                       | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |

|  |                                                                                                                                      |  |   |   |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
|  | participación de las mujeres en dichos espacios. (D2)                                                                                |  |   |   |   |
|  | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1) |  | 3 | 4 | 4 |

Experta 4: Alejandra D. Agostino

| <b>Dimensión</b>                                                                           | <b>Item</b>                                                                                                                                                | <b>Suficiencia</b> | <b>Coherencia</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Claridad</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 3                  | 3                 | 2                 | 3               |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |                    | 2                 | 3                 | 3               |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 3                  | 2                 | 3                 | 3               |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |                    | 3                 | 3                 | 3               |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)    | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |                    | 4                 | 4                 | 4               |
| Acceso a oportunidades (D2)                                                                | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la                                                                       | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |

|  |                                                                                                                                      |  |   |   |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
|  | participación de las mujeres en dichos espacios. (D2)                                                                                |  |   |   |   |
|  | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1) |  | 4 | 4 | 4 |

Experta 5: Fátima Valdivia del Río

| Dimensión                                                                                  | Item                                                                                                                                                       | Suficiencia | Coherencia | Relevancia | Claridad |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|----------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 3           | 3          | 4          | 3        |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |             | 4          | 3          | 4        |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 3           | 3          | 3          | 3        |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |             | 3          | 3          | 3        |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)    | 4           | 4          | 4          | 4        |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |             | 4          | 4          | 4        |
| Acceso a oportunidades (D2)                                                                | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la                                                                       | 4           | 4          | 4          | 4        |

|  |                                                                                                                                      |  |   |   |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
|  | participación de las mujeres en dichos espacios. (D2)                                                                                |  |   |   |   |
|  | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1) |  | 4 | 4 | 4 |

Experta 6: Silvana Vargas Winstanley

| <b>Dimensión</b>                                                                           | <b>Item</b>                                                                                                                                                | <b>Suficiencia</b> | <b>Coherencia</b> | <b>Relevancia</b> | <b>Claridad</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Sesgos de género, estereotipos y prejuicios (D3)                                           | P5: El matrimonio y la maternidad limitan el crecimiento profesional de las mujeres. (D3)                                                                  | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P8: Tuviste las mismas oportunidades de ascenso que tus pares hombres y mantienes un sueldo igual o mayor a de ellos. (D3).                                |                    | 4                 | 4                 | 4               |
| Políticas públicas y gestión de empresas en políticas de equidad e igualdad de género (D4) | P6: Existen en las organizaciones estrategias, políticas y acciones que promueven redes de apoyo entre mujeres, así como facilidades para el trabajo. (D4) | 3                  | 3                 | 3                 | 3               |
|                                                                                            | P7: El Estado promueve la igualdad y equidad de género. Estas políticas se reflejan en las organizaciones empresariales. (D4)                              |                    | 3                 | 3                 | 3               |
| Barreras de crecimiento profesional funcionales, salariales y subjetivas (D1)              | P1: En el mercado laboral existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de alcanzar las categorías profesionales más altas. (D1)    | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |
|                                                                                            | P2: Las barreras de acceso profesional para las mujeres han disminuido los últimos 10 años. (D2)                                                           |                    | 4                 | 4                 | 4               |
| Acceso a oportunidades (D2)                                                                | P3: Existen espacios muy masculinos en ciertos sectores empresariales que limitan la                                                                       | 4                  | 4                 | 4                 | 4               |

|  |                                                                                                                                      |  |   |   |   |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
|  | participación de las mujeres en dichos espacios. (D2)                                                                                |  |   |   |   |
|  | P4: La violencia doméstica, física y psicológica son factores que limitan el crecimiento personal y profesional de las mujeres. (D1) |  | 4 | 4 | 4 |

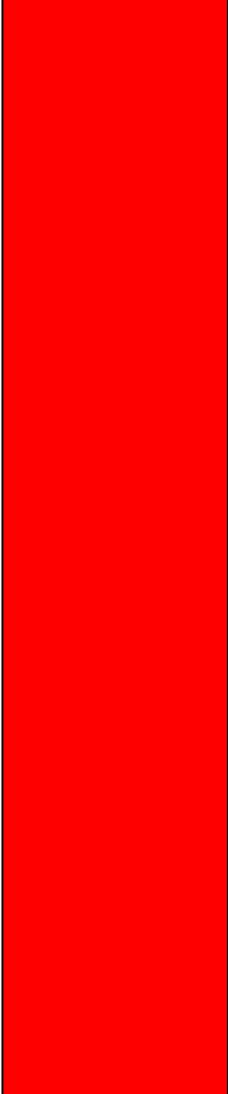
**Anexo 06: Matriz de Procesamiento de información de las entrevistas a profundidad por cada**

**segmento y objetivo analizados - SEGMENTO 1: Expertas**

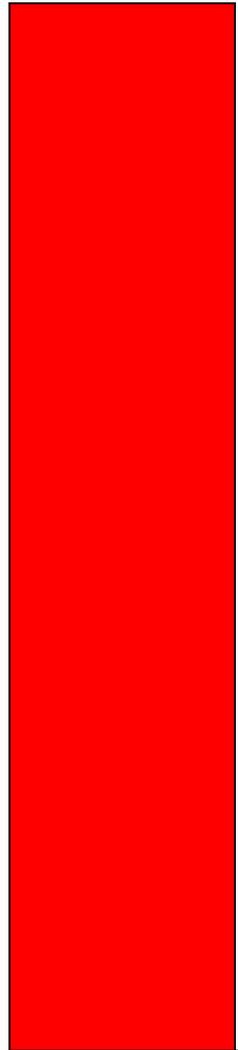
| <b>Categoría/<br/>entrevistados</b>                            | <b>Verónica<br/>Trujillo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Diana<br/>Castañeda</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Elsa Carrera</b>                                                                                                                                                            | <b>Alejandra de Agostino</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Fátima Valdivia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Silvana Vargas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estereotipos,<br/>prejuicios y<br/>sesgos de<br/>género</b> | En finanzas no son las mujeres las que ocupan los cargos más altos. Esas oportunidades no se abren. A eso se le suma que en grandes organizaciones existe el <i>bullying</i> , el acoso, el hostigamiento entre pares y entre personas del mismo género. No escuchan nuestras opiniones en temas de finanzas y deben ser validadas por un varón o alguien de rango superior a ti. | En el ámbito de la tecnología y de las finanzas, no hay simetría en la distribución de recursos, sobre todo en el caso de la participación de las mujeres. Primero hay un prejuicio respecto a nuestra capacidad de entendimiento en estos temas, segundo, en tecnología, es un mundo nocturno, y las mujeres no están dispuestas a arriesgarse en un país inseguro y de tanta violencia. | En mi hogar las mujeres no podían opinar ni aspirar a estudiar ciencias o ingeniería. Fue un grupo de docentes mujeres las que me motivaron y empujaron a estudiar ingeniería. | En Argentina, hay machismo, pero Perú lo superó con creces. No era bien visto que una mujer como yo obtenga una posición directiva en Perú y que deba migrar con mi esposo. Era excluida de los círculos masculinos de mis pares | Históricamente, la carga familiar siempre ha sido nuestra. Tú eres la responsable, tú te haces cargo de todo. La posibilidad de no hacerlo resulta un privilegio. La educación y la capacitación. Los procesos de entrevistas venden la idea de realización, pero las condiciones son terribles si eres una gran ejecutiva es casi un hecho de debes renunciar a tener vida. Tu sueldo no será el justo y se genera una inequidad. Mujeres en posiciones de poder suelen desarrollar | Las barreras de género siguen siendo un tema retador. Hemos avanzado. Son diferentes las barreras en cada generación, como el acceso al trabajo, a una remuneración justa, etc. La perspectiva intergeneracional es útil para diferenciar las barreras. La generación que nos antecede enfrentó barreras de base, de acceso y nosotros enfrentamos barreras de oportunidades y la generación que viene enfrentará las barreras simbólicas, subjetivas, de mentalidad, prejuicios, sesgos. |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>un carácter complejo, sin sororidad. Mujeres que ha llegado a altos cargos han padecido mucho para llegar a esa posición es así que no hay un tema de empatía, para estas mujeres ellas son su auto referencia.</p> | <p>Es bueno distinguir estas barreras entre cada generación y lo otro es el campo disciplinario. Las barreras son diferentes entre las mujeres de las ciencias sociales, empresariales y de ciencias puras. Si cruzamos la dimensión intergeneracional, mamás, nosotras y nuestras hijas y los campos disciplinarios, tienes como una matriz de 9 celdas. Cada celda tiene un conjunto de barreras distintas, matizadas por oportunidades y sesgos.</p> |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b></p> | <p>En los organismos multilaterales, las políticas existen, están escritas, se difunden, pero quienes las aplican no las respetan. Además, no hay políticas de transparencia salarial por ejemplo y las mujeres solemos no negociar nuestro sueldo. Si obtenemos un empleo ya no peleamos por nuestro sueldo. Nos enteramos de que ganamos menos que nuestros pares hombres cuando ya estamos trabajando.</p> | <p>Existen las buenas intenciones en el papel. Juega a favor que las nuevas generaciones de mujeres son más proclives a la tecnología. Sin embargo, en un mundo de asignación de fondos para proyectos, no importa cuán buenas seas, la mayor parte de los recursos van a los varones y no sabemos por qué, tampoco está regulado porque la inequidad y los sesgos se generan en quienes toman las decisiones.</p> | <p>Como ministra contraté más mujeres, fuimos incorruptibles y eso generaba confianza. Nos costaba el doble rendir y ser competitivas. He visto que en el sector privado las mujeres son más comprometidas y leales. Comenzamos a generar cuotas de género.</p> | <p>Cada vez que dábamos políticas de apoyo a la mujer, los otros colaboradores, hombre y mujeres lo veían como un tema de ventaja. No entendían la situación de las mujeres. No había cuotas de directorio. Las mujeres estaban en mandos medios y áreas administrativas.</p> | <p>La disociación entre el marco regulatoria y la realidad es el pan de cada día. Se dice una cosa, pero se hace otra. El sistema en general complica esta situación, el transporte, la inseguridad, son factores que suelen genera más desigualdad y que impiden el acceso a oportunidades. La política pública no es sistémica.</p> | <p>las barreras de género siguen siendo un tema retador. Hemos avanzado. Son diferentes las barreras en cada generación, como el acceso al trabajo, a una remuneración justa, etc. Tener resultados claros ni reflejamos las prioridades. Las políticas son muy generales. Además, estas estrategias requieren dinero, demanda una asignación presupuestal. La pregunta es, qué tanto saben de estos temas quienes tienen que tomar decisiones sobre el dinero y tomar decisiones y definir pautas, cuesta. Hay que ver en qué</p> |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                    |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  | <p>medida hay un compromiso presupuestal sino seguimos en el mundo de las buenas intenciones. Luego de ello, hay que valorizar el aporte de las mujeres para que se vea como una inversión y no un gasto. Si tienes políticas acogedoras para las mujeres, puedes tener resultados espectaculares. Ahora ya hay excelentes resultados, pero si generas políticas amigables sería aún mucho mejor. No se ha investigado sobre este tema. Nadie sabe cómo reditúa esto en la empresa.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                          |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Barreras de crecimiento funcional, subjetivas y salariales</b></p> | <p>Para subir y ascender deben volverte dura incluso no puedes ceder ante el pedido de apoyo de otras mujeres, debes adoptar un estilo muy masculino para competir y pelear.</p> | <p>Existen horas indelegables que nos ocupan tiempo, que por más que repartamos las tareas, son nuestras. Son inherentes a la maternidad, a la familia, a los problemas, al mundo, pero son nuestras. Sólo que no sabemos pedir ayuda y no sabemos ayudarnos entre nosotras. Debemos ser más rebeldes, priorizar los temas, ayudarnos y sobre todo pelear por lo que corresponde. Nos entrenaron para obedecer. Debemos</p> | <p>Mi esposo me apoyaba en las decisiones, pero no me ayudaba a descargar el trabajo no remunerado, es decir la casa e hijos. Una vez que escalamos o subimos en posiciones nos volvemos más duras.</p> | <p>En los espacios donde me movía, había misoginia, exclusión y además una gran presión para que hagamos todo y todo bien sin considerar nuestra situación o carga familiar. Muchas compañeras decidieron quedarse solas para trabajar. Nos hacíamos más duras conforme crecíamos en la organización</p> | <p>Acceder ascenso no es un acto de meritocracia. Además, existe una lógica de clases, donde evalúan si tienes algún acento por la provincia de dónde vienes, si eres de alguna zona rural o alejada, tu aspecto físico incluso. Las condiciones socioeconómicas también son importantes porque es ahí donde se visibilizan las herramientas adquiridas para resolver los problemas de la vida.</p> | <p>Aún hay espacios muy masculinos. Existe un bucle. No puedo ser directora porque me piden haber sido directora antes pero no me dieron la oportunidad. Esto genera una narrativa que tú misma te la crees. Es bueno distingue entre las barreras objetivos las que se van derribando, están escritas y las subjetivas las que son simbólicas y mentales en las que hay que trabajar. Por qué tenemos un ministerio de la mujer, normas y políticas que buscan la igualdad, por qué en la práctica no se da. Las mujeres no creces. ¿Por qué hay</p> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



romper esos  
mitos.

inconsistencia en la  
práctica?

**SEGMENTO 2: Directivos y gerentes**

**SEGMENTO 2: Directivos y gerentes**

| Industria                                                      | OIL & GAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                | Servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                | Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   | Educación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Conclusiones del segmento                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorías/<br>Entrevistados                                   | Elena<br>Mendoza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Jessica<br>Silvia | Luis<br>Ayarza | Jessica<br>García                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Pedro<br>Reyes | Christian<br>Rodriguez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sandro<br>Cáceres | Marisol Suárez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Estereotipos,<br/>prejuicios y<br/>sesgos de<br/>género</b> | <p>Hemos vivido todo tipo de dificultades para crecer en un rubro de hombres. Nada estaba hecho para nosotras, nos hemos preparado, solas, afuera, y hemos necesitado el empujón de otras mujeres para avanzar. Nos hemos puesto duras, hemos desarrollado mal carácter para que nos escuchen. Ahora que soy madres es más complejo. Yo no tengo hijos ni esposo y me he cansado de darlo todo. Como directivo de una empresa, entiendo a las mujeres, les doy todas las facilidades, pero no hay muchas mujeres, no todas tienen capacidad de análisis ni facilidad de palabra y eso es lo que se necesita aquí.</p> |                   |                | <p>Hay espacios muy masculinos, sociales donde se discuten temas laborales, estos pueden ser clubes, golf, la sauna, incluso la misma cocina en el caso de la industria gastronómica. Esos espacios son masculinos y a veces misóginos. No podemos entrar ahí. Nos pueden invitar, pero esperan que no asistamos. Y si asistimos, estamos solas. Puedes crecer siendo muy dura, poniéndote rebelde, casi gritando. Nos llaman locas. En gastronomía, las cocinas son de hombres, pero también es difícil encontrar buenas</p> |                | <p>Hay pocas mujeres en posiciones de poder en la industria financiera. Conforme subes en la estructura organizacional hay menos. Es un mundo de hombres por las competencias que se necesitan. Analíticas sobre todo. Las mujeres son muy organizadas, pero no tan analíticas. Hay buenas, pero no siempre tienen la disponibilidad y cuando llegan a esa posición de poder se transforman. Se muestran como locas e histéricas.</p> |                   | <p>Conforme estás en posiciones más altas, necesitas ser más rebelde, formar un carácter más duro, capacitarse más. Tienes que prepararte más, capacitarte, innovar. No tener temor a fallar. En nuestra industria hay muchas mujeres, pero necesitamos más. No porque somos mujeres significa que no podemos ser una CEO o una CFO. Podemos ser muy analíticas y estratégicas.</p> | <p>Existen algunas industrias más que otras que son difíciles para que una mujer crezca. Es importante que la mujer se capacite en habilidades duras y técnica. Las empresas deben derribar sus sesgos comprometiendo a la gerencia.</p> |

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>mujeres cocineras, cada vez hay más, estamos buscando cambiarlo. Pero son entornos muy masculinos y hasta agresivos para las mujeres.</p>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b></p>   | <p>No existen políticas en la empresa para promover apoyo a las mujeres, depende del jefe, de la persona, depende de uno mismo crearlas, darlas, ir contracorriente, y hacerlo, sino en esta industria no podrían trabajar las mujeres.</p>                                                                                                  | <p>Solo existen las de ley y si la ley pide cosas que no podemos dar simplemente no contratamos más mujeres. No hay políticas para nosotras, tienes que pelear y esforzarte. El apoyo depende de cada jefe.</p> | <p>Hay grandes esfuerzos por innovar en ese sentido. Pero todo depende de los líderes y además debe haber una presión de abajo hacia arriba para cambiar. Como un movimiento social empresarial. Y en verdad no se le da la importancia debida.</p> | <p>Las políticas del Estado son las que aplicamos por ley, pero depende de los líderes y la gerencia. Nosotros tenemos política de equidad e igualdad de género. No es declarativo, pero existen</p> | <p>No hay políticas declarativas, como parte de los valores de la organización. Todo lo que el Estado promueve se queda en buenas intenciones, sólo se aplica lo que es por ley. Depende mucho de la voluntad individual de cada líder.</p>                               |
| <p><b>Barreras de crecimiento funcional, subjetivas y salariales</b></p> | <p>Existen posiciones para las que nos somos consideradas, como estar en campo y en caso nos consideren es mejor que no tengas hijos. Es una industria donde los ascensos para mujeres son más en áreas administrativas y no en las áreas duras y de ingeniería. Para que nos escuchen debemos decir dos veces las cosas o gritarlas. Yo</p> | <p>Hemos ganado más dinero que nuestros pares. Pero a costa de mucho esfuerzo. Habladurías, crean cuentos. Tampoco ha habido transparencia salarial solo nos hemos enterado porque</p>                          | <p>Definitivamente, no conocemos los sueldos, hay bandas, son justas y son para todos, pero no existe una transparencia salarial. La maternidad muchas veces es una barrera. Muchas mujeres deciden no querer crecer.</p>                           | <p>Tareas compartidas en la casa es la clave. Tenemos un problema, las mujeres queremos resolver todo, hay horas indelegables, pero así las delegues siempre estás</p>                               | <p>No se logra ver un efecto de techo de cristal, sin embargo, las empresas se han encargado de hacerle ver a las mujeres que si tienen hijos o familias es difícil crecer. Hay muchas señales indirectas que se dan en el día a día y que han creado estas barreras.</p> |

|  |                                                                                                                                                                                      |                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>creo que hay oportunidad para todas, pero no todas las mujeres quieren participar porque hay mucho que sacrificar y claro si no formas experiencia de campo no podrás crecer.</p> | <p>preguntábamos mucho.</p> |  | <p>supervisando, buscando solucionar todo. Respecto a la organización, sí existe transparencia salarial el tema es que en determinados puestos no encuentras a mujeres idóneas, aunque el tema va cambiando conforme el acceso a la educación es mayor para las mujeres, sobretodo en ciencias.</p> |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**SEGMENTO 3: Ejecutivos o mandos medios**

| Industria                                                      | OIL & GAS                                                                                                                                                                                                       |                    | Servicios                                                                                                                                                                                                                | Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  | Educación                                                                                                                                                                                                                                                                      | Conclusiones del segmento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorías/<br>Entrevistados                                   | Milagros<br>Iparraguirre                                                                                                                                                                                        | Yaqueline<br>Cerna | Mayra Zorrilla                                                                                                                                                                                                           | Maryella<br>Mercado                                                                                                                                                                                                                                                        | Marisol<br>Jorge | Natalie Gamarra                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Estereotipos,<br/>prejuicios y<br/>sesgos de<br/>género</b> | Tenemos que ponernos muy duras, sino los hombres que nos rodean nos piden organizar cumpleaños para otro compañero y no nos piden cosas relevantes. Así que debemos comportarnos como hombres, ser muy rebeldes |                    | No hay discriminación explícita, pero todas las empresas de servicios donde he estado han tenido sólo hombres en su directorio. Me han discriminado por ser muy joven y no me escuchaban. Eso se agravaba por ser mujer. | Mientras eres soltera y trabajas de sol a sol, no sientes discriminación, nos cuesta el doble ser vivibles, pero hemos tenido oportunidad, sin embargo, al tener hijos, todo lo costaba el triple y dejamos de ser visibles para muchas tareas que demandaban más esfuerzo |                  | No he sentido discriminación en mi trabajo porque mi jefa era feminista, y éramos 80% mujeres en el equipo. Éramos imparables. Antes no hubo esa oportunidad porque trabajábamos en el turno noche y no había manera de estar más tiempo en el trabajo y de dejar a los hijos. | Aún hay industrias de sólo hombres. Las dinámicas de trabajo son diferenciadas muchas veces no sólo por género sino considerando otras cargas personales. Si eres mujer, eres joven y estás preparada existen ciertos actos de discriminación y cuesta el doble avanzar. Mientras más mujeres hay en posiciones de poder se generan mejores políticas para ellas y la productividad crece. Conforme las mujeres adoptamos posiciones de poder gestionamos comenzamos a gestionar de manera similar a los hombres.} |

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b></p>   | <p>No sentimos que haya una discriminación explícita pero no existen políticas que promuevan la equidad. Es una industria de hombres.</p>                                                                                                                                                                                              | <p>No hay políticas pensadas en nosotros o en la maternidad, una guardería, un horario flexible o teletrabajo</p>                                                              | <p>Sí hay movimientos y políticas que promueven crecer. Todas son de la misma compañía, del Estado sólo lo que es por ley. Lactancia y posnatal. Mientras hay más mujeres en posiciones de poder se abren más puertas.</p>                                         | <p>Mi jefa nos dio horarios flexibles, controlados, pero flexibles y hacíamos teletrabajo incluso fuera del horario laboral, trabajábamos por resultados y no por horario</p>       | <p>Las políticas del Estado existen, pero sólo llegan las estrictamente necesarias. Las que si no se aplican por Ley las empresas son multadas. Las empresas no son "female friendly". Acciones pequeñas y concretas pueden cambiar la cultura organización y ayudar a promover la competencias y competitividad en las mujeres. Los directorios aún se conforman sólo por hombres en su mayoría, no hay visibilidad de las necesidades de las mujeres en las organizaciones.</p> |
| <p><b>Barreras de crecimiento funcional, subjetivas y salariales</b></p> | <p>Existe un techo para las mujeres en nuestra industria. Si queremos algún cargo directivo, este irá para un hombre, tal vez con nuestra misma experiencia. Además, el tema de campo nos limita como mujeres, más aún si tienes familia e hijos. Y así no los tengas, trabajar en campo es como nos dijeron " mover el gallinero"</p> | <p>En mi rubro, hay mayor disposición por contratar hombres, los ven más fuertes y todoterreno para el trabajo de campo. Ni siquiera nos preguntan si queremos ir a campo.</p> | <p>No hay transparencia salarial ni negociamos sueldos, pero es notorio que pese a estar muy preparadas tenemos que competir más veces por una posición. Nos ha pasado sobre todo en el sector de bancos donde conforme subes en la pirámide, hay más hombres.</p> | <p>Antes de trabajar con mi jefa, simplemente era una profesora más, no había oportunidad de crecer, avanzar. Pero sí he rechazado posiciones de poder por el tema de mis hijas</p> | <p>No existe la transparencia salarial para que las mujeres negocien sus posiciones y remuneraciones. Hay posiciones donde simplemente una mujer no es considerada. La maternidad, hijos y carga salarial pueden ser una barrera si no son abordadas con un buen sistema de soporte. No se toma en cuenta la trayectoria ni preparación para las mujeres, hay industrias donde no es viable crecer.</p>                                                                           |

## **Anexo 07: Matriz de Relevancia de los Objetivos de Investigación (segmentos 2 y 3)**

La finalidad de esta matriz es buscar priorizar entre los tres objetivos de investigación aquel que genera más brechas en las grandes empresas con lo cual las acciones de mejora y las oportunidades de generar políticas de equidad e igualdad podrían hacerse en dicho orden.

Ambos segmentos concuerdan en que las principales brechas se dan en las barreras de crecimiento, es decir, las mujeres acceden a oportunidades laborales, pero luego es difícil crecer en la organización. Se generan criterios subjetivos para discriminar quién asciende y quien no, como la maternidad y carga familiar. Este frena el acceso a oportunidades.

Luego de ello, ambos segmentos coinciden en que los estereotipos, prejuicios y sesgos de género son la barrera número 2. Y esto se ve reflejado por ejemplo en los procesos de selección de personal donde el hecho de declarar en la ficha de postulación que son mujeres las pone en desventaja. Asimismo, el acceso a puestos de trabajo de corte más duro también genera sesgos en estos procesos.

Finalmente, las políticas públicas terminan con frenar cualquier avance en equidad de género dado que todo queda en las buenas intenciones del gobierno y las organizaciones, sin embargo, esto no logra operativizarse. No existe un presupuesto para estas políticas y tampoco una obligatoriedad más allá de los derechos laborales que se vinculan a la maternidad.

| Segmento 3: Mandos Medios |                                                                                            |             |            |            |          |          |                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|----------|----------|--------------------------------|
|                           | Objetivos                                                                                  | Suficiencia | Coherencia | Relevancia | Claridad | Promedio | Nivel de priorización y aporte |
| O1                        | <b>Estereotipos, prejuicios y sesgos de género</b>                                         | 3           | 4          | 4          | 3        | 3.5      | Nivel 2                        |
| O2                        | <b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b>                            | 3           | 4          | 3          | 3        | 3.25     | Nivel 3                        |
| O3                        | <b>Barreras de crecimiento funcional, subjetivas y salariales / Acceso a oportunidades</b> | 4           | 4          | 4          | 4        | 4        | Nivel 1                        |

| Segmento 2: Directivos |                                                                                            |             |            |            |          |          |                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|----------|----------|--------------------------------|
|                        | Objetivos                                                                                  | Suficiencia | Coherencia | Relevancia | Claridad | Promedio | Nivel de priorización y aporte |
| O1                     | <b>Estereotipos, prejuicios y sesgos de género</b>                                         | 3           | 3          | 3          | 3        | 3        | Nivel 2                        |
| O2                     | <b>Políticas públicas y su aplicación en las organizaciones</b>                            | 3           | 3          | 2          | 3        | 2.75     | Nivel 3                        |
| O3                     | <b>Barreras de crecimiento funcional, subjetivas y salariales / Acceso a oportunidades</b> | 4           | 4          | 4          | 4        | 4        | Nivel 1                        |

Esta asignación ordinal de valores permitió que prioricemos el orden de los objetivos en función a los cuatro criterios asignado, es así que el O3 resulta ser el de mayor relevancia y aporte para los entrevistados, seguido del O1 siendo el O3 el de menor relevancia dado que los entrevistados manifiestan que más allá del gobierno y la empresa este es un tema de manejo de líderes.

