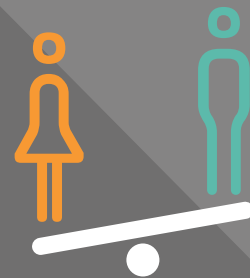




Moviendo la aguja:

Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado





Orlando Marchesi
Socio Principal
PwC Perú

La equidad de género es un tema que debe ser abordado tanto por el sector público como por el privado. En el primer caso, a través de la creación de políticas que fomenten la visibilización, crecimiento y revaloración de la mujer en todos los espacios de la sociedad; y desde nuestro campo, por medio de iniciativas que busquen acabar con el techo de cristal y potenciar el talento femenino en las empresas.

Moviendo la aguja: acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado recoge las principales acciones que el empresariado está llevando a cabo para fomentar una participación más equitativa de la mujer en el ámbito laboral. Desde la creación de comités de equidad de género y cuotas que exijan la presencia de la mujer en determinadas posiciones o durante el proceso de reclutamiento, hasta flexibilidad de horarios y funciones para permitir un mejor equilibrio entre la vida familiar y laboral. Iniciativas que deben ir de la mano con una observación cuidadosa para detectar cualquier sesgo existente, así como una adecuada valoración de los puestos, a través de bandas que establezcan cuánto debe ganar un profesional, basándose en su experiencia y talento mas no en si es hombre o mujer.

No obstante, si bien por un lado podemos destacar los esfuerzos de empresas comprometidas con la diversidad, todavía existe una agenda pendiente -y urgente- que debemos trabajar en cada uno de nuestros espacios.

El presente estudio refuerza un aspecto clave en la búsqueda por la igualdad. Tanto hombres como mujeres debemos trabajar como aliados para generar las condiciones que nos permitan un sistema más justo, donde las personas reciban la oportunidad que merecen gracias a su talento, independientemente de su sexo u otra característica personal. Los beneficios son grandes y no solo impactan a las empresas, sino a la sociedad en general.





Andrea de la Piedra
Co-fundadora
Aequales

¿Cómo avanzó más rápido en el cierre de las brechas de género que he encontrado en mi organización? ¿Qué acciones generan impactos más inmediatos? ¿Cómo las priorizo? Sin temor a equivocarme, estos son algunos de los cuestionamientos más comunes que las empresas que gestionan la equidad y la diversidad se hacen en el día a día.

Las empresas suelen tener recursos limitados, tanto humanos como económicos, para gestionar sus planes de trabajo vinculados a la equidad de género. En esta línea, analizando las cifras del último Ranking PAR de Equidad de Género en las Organizaciones, organizado por Aequales al lado de la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú, de las 137 empresas privadas que participaron en esta medición gratuita, solo el 30% ha asignado algún tipo de presupuesto a la gestión del tema. Es entonces cuando elegir qué hacer con pocos recursos se vuelve una decisión vital al momento de gestionar la diversidad y la inclusión.

La presente es una invitación para dar conocer cuatro prácticas laborales que han dado resultados positivos en las empresas participantes del Ranking PAR, y que desde la realidad peruana y la experiencia particular de las empresas medidas, nos permiten entender mejor, y en cifras específicas, los resultados del trabajo por la equidad.

Esta es la primera edición del informe **Moviendo la aguja: acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado**, presentado por Aequales y PwC Perú, el cual esperamos que sea un insumo importante para que más organizaciones de todo tipo y tamaño se embarquen en el camino a la equidad.





Contenido



Brecha de género:
una problemática global

Conociendo a las empresas de Perú
y del Ranking PAR

Los techos de cristal en Perú



Comités de Equidad de Género:
una decisión inteligente

Cuotas de género:
un camino más rápido

Flexibilidad:
el mejor aliado de la diversidad

Atención a los sesgos: gestionar
el talento con enfoque de género

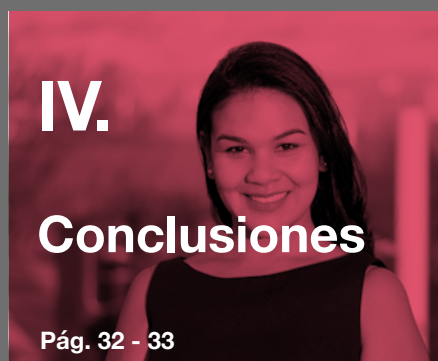


La urgencia de prevenir el acoso
laboral

Los hombres como
aliados

La equidad de género en nuestros
grupos de interés externos

Reducir la brecha
salarial





I. Introducción

Brecha de género: una problemática global

En 2017, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) reportó que la humanidad tardaría por lo menos 100 años en cerrar la brecha de género, 14 años más que en 2016, cuando el mismo estudio había estimado que alcanzar la equidad de género nos demandaría 86 años.

El retroceso era más que evidente y entre las principales razones por las que el tiempo para cerrar la brecha de género se había ampliado, encontramos el acceso desigual de las mujeres a mejores condiciones y oportunidades laborales, en comparación a sus pares hombres. En su reporte Women in Business 2018, Grant Thornton estima la proporción de mujeres a la cabeza de cargos directivos ha disminuido de 25% a 24%, del 2017 al 2018.

A lo largo de este informe proponemos diferentes acciones y políticas que las organizaciones pueden empezar a adoptar para empezar a cerrar sus brechas de género internas y fortalecer el desarrollo profesional y personal de sus colaboradoras y de su equipo en general. Todas estas acciones gozan de popularidad entre las empresas más equitativas del Ranking PAR de Equidad de Género en las Organizaciones 2018 (en adelante Ranking PAR 2018) realizado por la consultora Aequales y la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú.

Ante este reto global, la excusa más común para abordarlo es que existe una escasez de mujeres capacitadas, lo que impide una mayor diversidad en las posiciones de liderazgo dentro de las empresas. Esto no es así. Según datos de los Censos Nacionales 2017, de los 2 802 665 peruanos que tienen estudios universitarios completos, 50.1% son mujeres y 11.2% de ellas tienen estudios de maestría o doctorado frente a 12.8% de hombres. Pese a lo anterior, solo 142 de las 1547 plazas en directorios de empresas en la Bolsa de Valores de Lima son ocupadas por mujeres¹.

La baja representación femenina se debe principalmente a una serie de barreras arraigadas (gran parte de ellas invisibles) que hasta hoy merman la vida laboral de las profesionales en diferentes etapas de la misma. Esto se refleja en procesos de selección sesgados, remuneraciones inequitativas, desinterés de la alta gerencia por los temas de género, casos de hostigamiento sexual y poca flexibilidad. En ese sentido, estos temas se pueden mitigar a través de una gestión sostenida de la equidad.

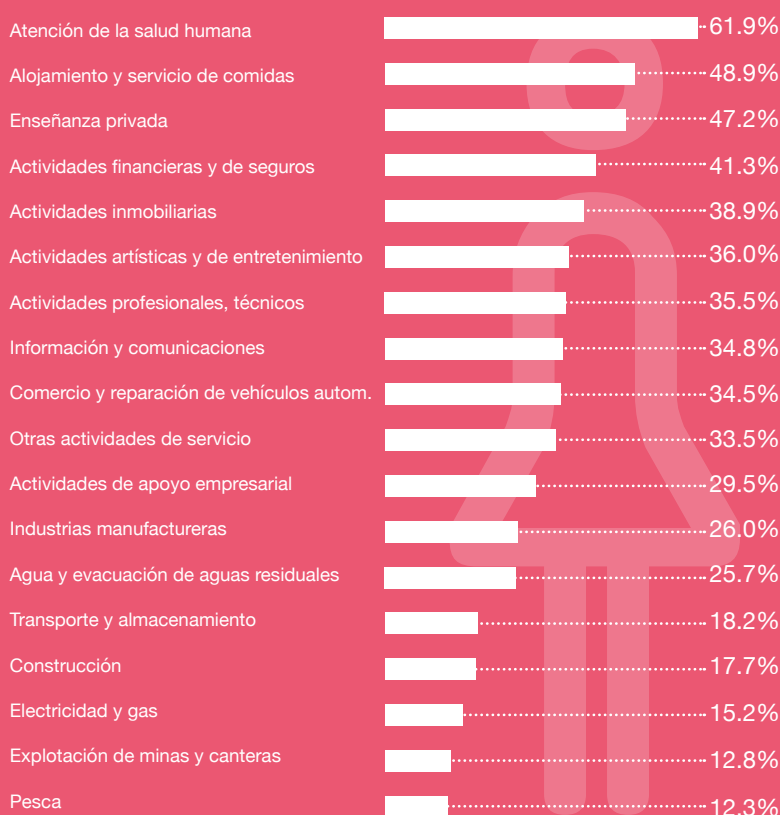
¹ Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las empresas en el Mercado de Valores, Centrum PUCP, PwC Perú y Women CEO Perú (2018).

Conociendo a las empresas de Perú

Según cálculos recientes del Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en Perú existen 2 379 445 empresas registradas. El grueso de empresas en el país se caracteriza por su tamaño reducido: 64,6% son microempresas, 28% son pequeñas empresas, y solo 7,4% son medianas o grandes.² Asimismo, 52,6% del total se encuentra en Lima y 47,4% en provincias.³

¿Dónde encajan las mujeres en este panorama? Pese a que la tasa de participación femenina en el empleo informal se ha reducido en 6.7% (en el 2007 era de 79.9% y en el 2015 de 73.2%), según los resultados de la Cuenta Satélite de la Economía Informal Peruana 2017-2015 del INEI, la proporción de mujeres y hombres con un empleo formal todavía sigue dividida por una brecha considerable. Al 2015, del total de población con un empleo formal (aproximadamente 4 000 274 personas) el 60.9% eran hombres y el 39.1% mujeres, lo que refleja que las mujeres no solo se enfrentan a dificultades para ocupar posiciones de liderazgo en las organizaciones, sino también para acceder a empleos formales.

Porcentaje de mujeres ocupadas por sector empresarial



Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 (INEI). Elaboración: Propia

Si bien es cierto que del total de la población ocupada en empresas formales solo la tercera parte son mujeres, este porcentaje varía en función a la naturaleza de los sectores empresariales. Aquellas ocupaciones o trabajos tradicionalmente femeninos –tales como servicios de salud, o de turismo y gastronomía–, suelen tener una mayor proporción de mujeres. En tanto, en los sectores tradicionalmente masculinos, relacionados principalmente a las actividades de extracción de recursos primarios y al sector construcción, la participación femenina disminuye considerablemente.

² Caracterización en función al total de ventas anuales.

³ Cálculos realizados según la última encuesta con datos públicos disponibles sobre la densidad empresarial: Encuesta Nacional de Empresas 2015 (INEI).

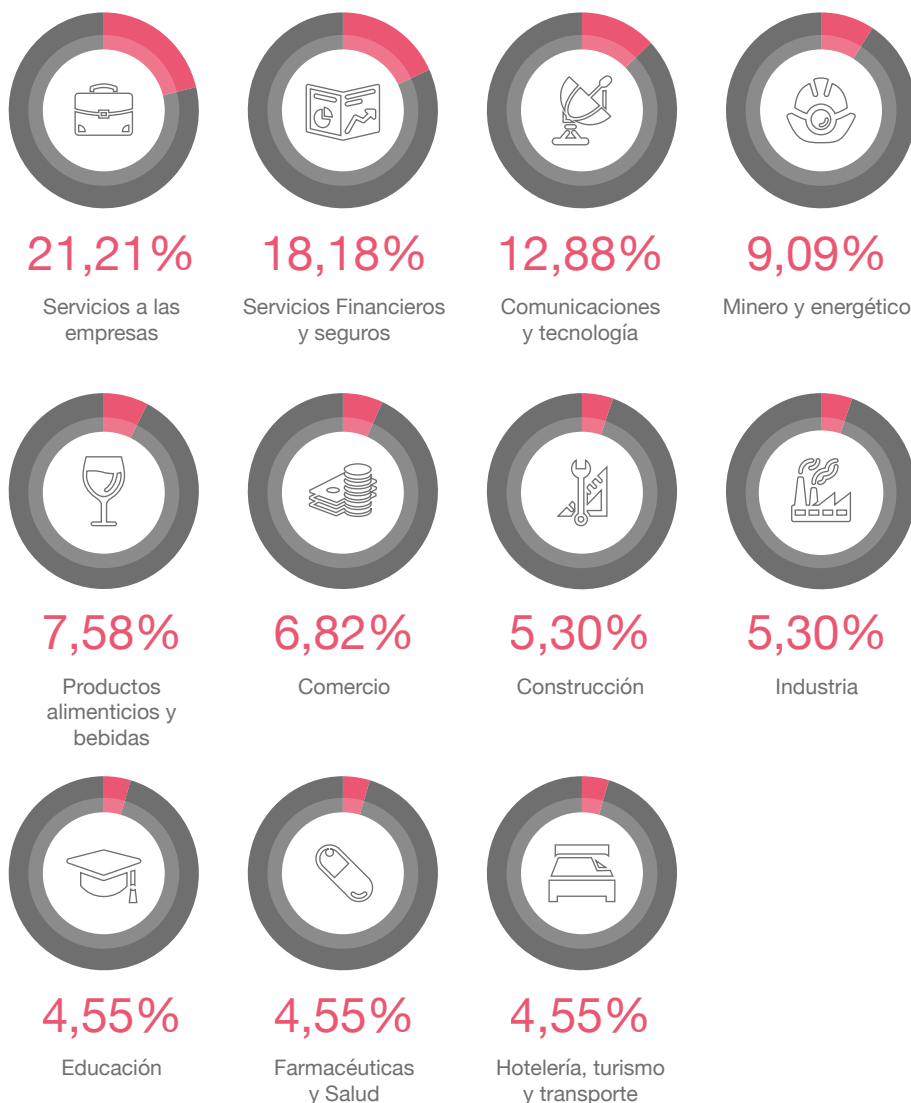
¿Cómo son las empresas participantes del Ranking PAR 2018?

Para una mejor comprensión de los datos del Ranking PAR 2018, las 137 empresas participantes fueron clasificadas en doce rubros o sectores económicos. Solo cinco de ellas fueron clasificadas en la categoría Otros (la mayoría de ellas fundaciones sin fines de lucro) y excluidas del siguiente gráfico, mas no del análisis general. De esta forma, la participación de las empresas por actividad económica en el Ranking PAR difiere de la división económica de las empresas a nivel nacional (ver tabla 1), lo que podría indicarnos, aunque sin duda no de modo concluyente, que determinados sectores tienen mayor interés y predisposición a participar en actividades relacionadas a temas de género.

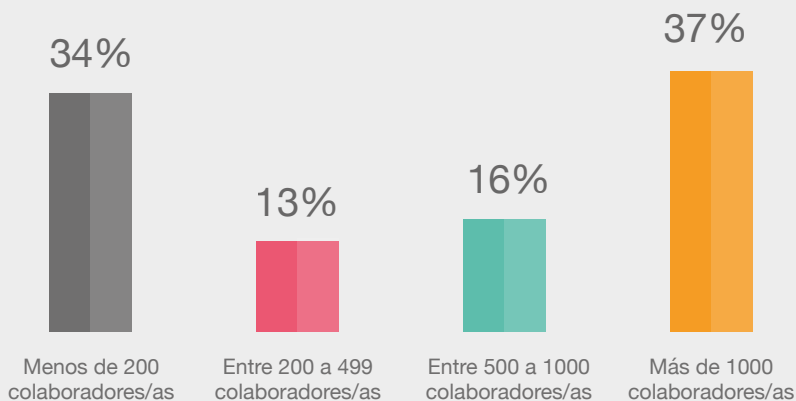
Entre otras características relevantes, cabe destacar que el 54% de las empresas participantes son transnacionales, frente a un 46% de empresas nacionales. Esto puede propiciar características particulares, sobre todo, entre las transnacionales. Por ejemplo, que ya se encuentren sensibilizadas en temas de equidad de género como respuesta al trabajo emprendido desde su casa matriz. No obstante, las transnacionales representan una proporción aún pequeña del total de empresas en el país. En esa línea, debemos recalcar que las conclusiones que se obtengan a partir de la data de las empresas del Ranking PAR no pueden ser generalizadas para la totalidad de empresas de Perú, aunque sin duda, alentamos a que las buenas prácticas laborales con enfoque de género que repasemos sean replicadas y adoptadas a la naturaleza de cada empresa interesada en el tema.

Es pertinente especificar dos circunstancias adicionales. En primer lugar, las mayores disparidades en el ámbito laboral se encuentran fuera del sector formal y fuera de las empresas participantes. En segundo lugar, los datos empleados para hacer el siguiente análisis fueron reportados por las mismas empresas entre febrero y abril de 2018, con base en el cuestionario del Ranking PAR (diseñado por Aequales, el cual está dividido en cuatro rubros: Gestión de Objetivos, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Gestión del Talento). Estos datos corresponden a un mismo periodo (del 1 de enero del 2017 al 31 de diciembre del 2017), por lo que no es posible establecer relaciones de causalidad entre las variables, solo asociaciones entre ellas.

Participación por actividad económica



Participación por tamaño de empresas - Ranking PAR 2018





Los techos de cristal en Perú

Los límites o barreras invisibles que dificultan el ascenso y crecimiento profesional de las mujeres dentro de las distintas estructuras organizacionales también se conocen como techos de cristal. Entre las barreras externas encontramos la discriminación frontal hacia las mujeres, el hostigamiento sexual, los estereotipos de género, y toda aquella acción propiciada por un agente externo que puede comprometer el rendimiento y desarrollo integral de las mujeres.

Los 'techos de cristal' están en todo el mundo y se configuran de diferente manera de acuerdo a la naturaleza del sector económico a analizar. En Perú, la data revela que las mujeres aún están sub representadas en el total de cargos directivos (26.1%). Según el INEI, la mayor parte de la población femenina se encuentra en las categorías: Empleadas, Practicantes y Familiares no remuneradas (ver gráfico), lo que equivale a decir que el grueso de participación laboral femenina todavía se concentra en la base de la pirámide organizacional total.

Otra cifra resaltante es la proporción de mujeres propietarias de empresas: 30,8%. Las mujeres tienden a ser propietarias o ejecutivas principales en las empresas pequeñas que tienen un menor tiempo de vida empresarial (INEI, 2018).⁴

Considerando que más del 90% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas (INEI, 2016), resulta esclarecedor porque la cifra supera otras categorías ocupacionales.

⁴ Demografía Empresarial en el Perú, INEI (2018).

Porcentaje de mujeres ocupadas por categoría ocupacional

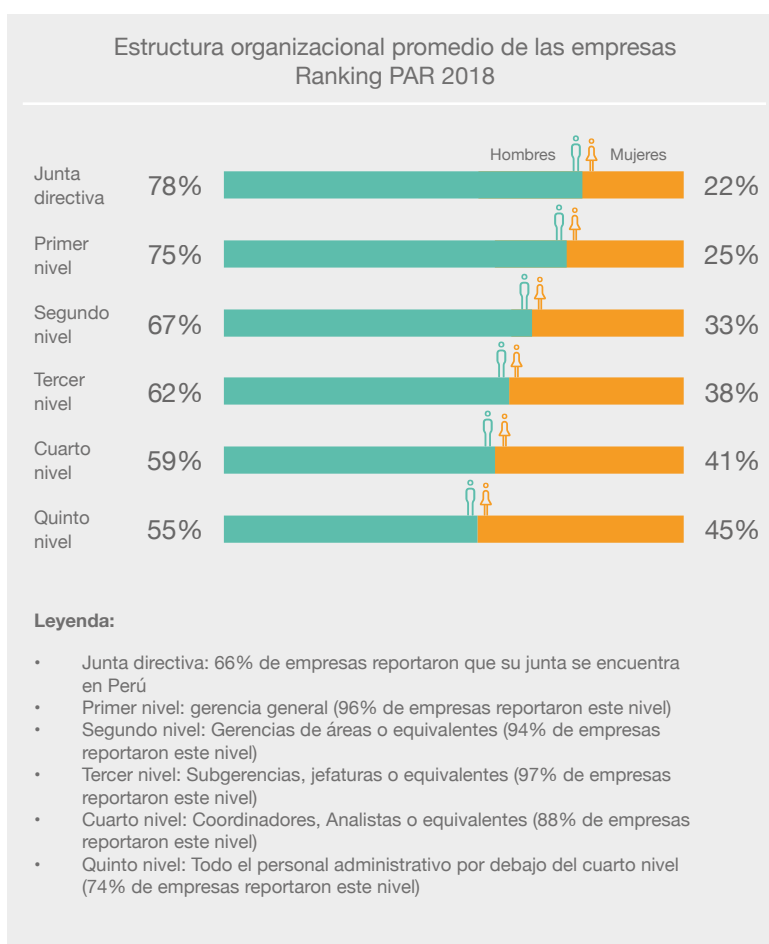


Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 (INEI).
Elaboración: Propia

Los 'techos de cristal' en las empresas del Ranking PAR 2018

Entre las empresas del Ranking PAR 2018 hallamos que del conjunto de Juntas Directivas reportadas por los participantes, las mujeres están representadas en un 22%.

Las diferencias que existen entre los porcentajes de mujeres en juntas directivas reportados por el INEI y el Ranking PAR 2018 responden principalmente a que suele haber más mujeres en las juntas de las empresas más pequeñas. En la muestra de empresas del Ranking PAR, aproximadamente 50% de estas tienen más de 500 trabajadores, por lo que es posible afirmar que los 'techos de cristal' más gruesos y difíciles de quebrar se encuentran en las empresas más grandes, donde las estructuras suelen ser más complejas.



En esta línea, encontramos que:

- En las empresas con menos de 200 colaboradores/as, la junta directiva está compuesta por 21,2% mujeres.
- En las empresas con 201 hasta 499 colaboradores/as, 24,5% son mujeres.
- En las empresas con 500 hasta 1000 colaboradores/as, 16,2% son mujeres.
- En las empresas con más de 1000 colaboradores/as, 18,1% son mujeres.

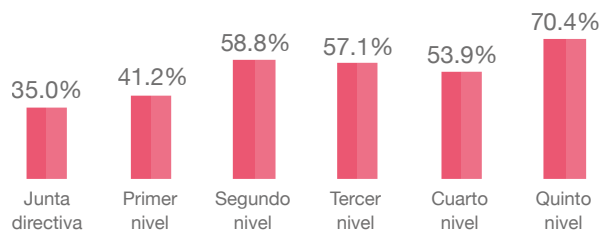
Con relación a los sectores económicos de las empresas del Ranking PAR, el que cuenta con una mayor proporción de mujeres en su junta directiva, así como también en gran parte de los niveles restantes, es Farmacéuticas y Salud. Aquellos que concentran una menor participación de mujeres en la junta directiva son Hotelería, Turismo y Transporte, Servicios Financieros y Seguros, y Educación.

En el sector Minero y Energético apreciamos una suerte de pirámide invertida, donde casi una tercera parte del promedio de juntas directivas están representadas por mujeres, pese a tratarse de un sector tradicionalmente masculino. En ese sentido, notamos un descenso considerable en la participación femenina desde el segundo nivel hasta llegar a las posiciones administrativas u operativas.

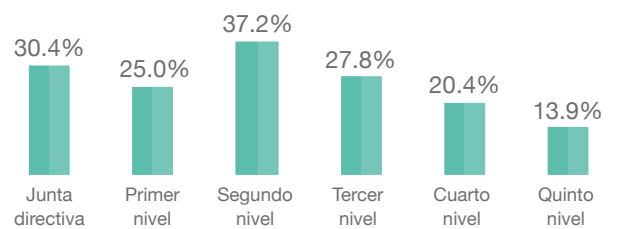
Tradicionalmente, la base estructural de las empresas de este tipo de sectores se ha asociado a la educación técnica y a funciones históricamente masculinas (manejo de maquinaria pesada, por ejemplo). Por ello, pese a una alta representación femenina en los niveles de liderazgo, si la base se mantiene netamente masculina, podemos estar reforzando inconscientemente estereotipos que siguen excluyendo a las mujeres.

Las barras estadísticas corresponden a data del Ranking PAR 2018 y sus sectores.

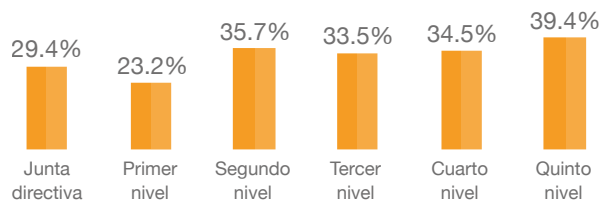
Farmacéuticas y salud



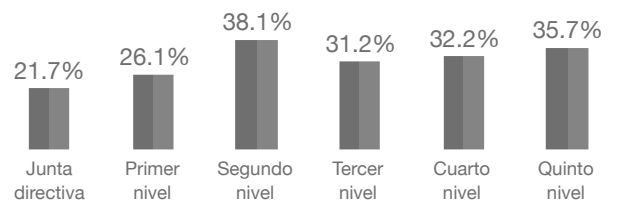
Minero y energético*



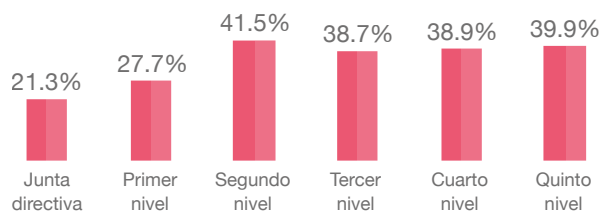
Comunicaciones y tecnología



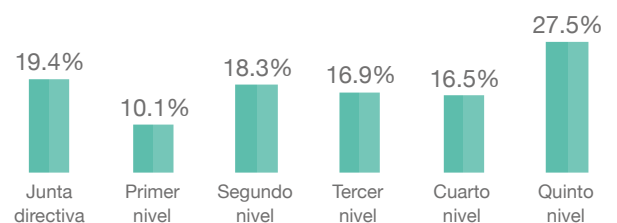
Industria



Productos alimenticios y bebidas



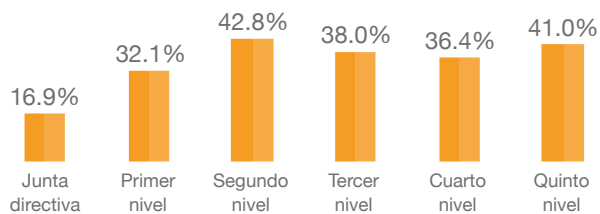
Construcción*



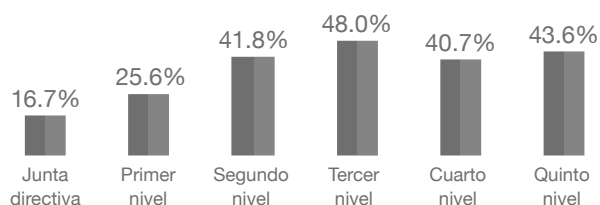


Para empezar a romper los ‘techos de cristal’, primero debemos cuestionar los estereotipos de género que todavía persisten sobre determinadas posiciones y empezar a idear estrategias transversales a toda nuestra empresa. Sin gestión, no habrá cambios. En el siguiente capítulo, proponemos una lista de acciones tangibles y afines a la equidad de género, cuyo impacto busca trascender la estructura organizacional de las empresas para instalarse también en el compromiso de los colaboradores y colaboradoras para con el tema.

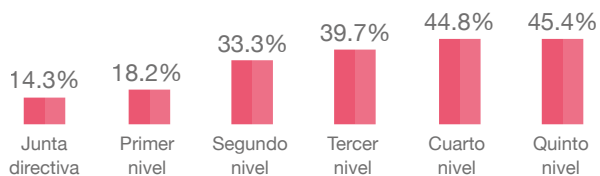
Servicios a las empresas



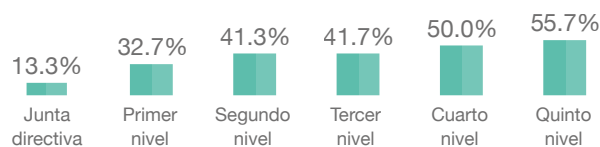
Comercio



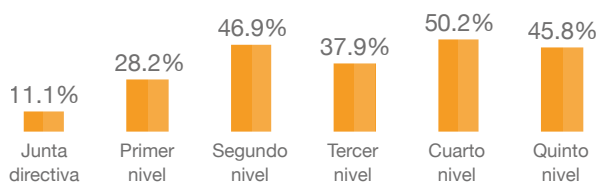
Educación



Servicios financieros seguros



Hotelería, turismo y transporte



*Tanto el sector construcción como el minero y energético presentan la particularidad de ser los dos sectores con menor representación femenina en el quinto nivel. Por el contrario, el porcentaje promedio de mujeres en niveles decisivos es mayor en comparación con otros sectores.



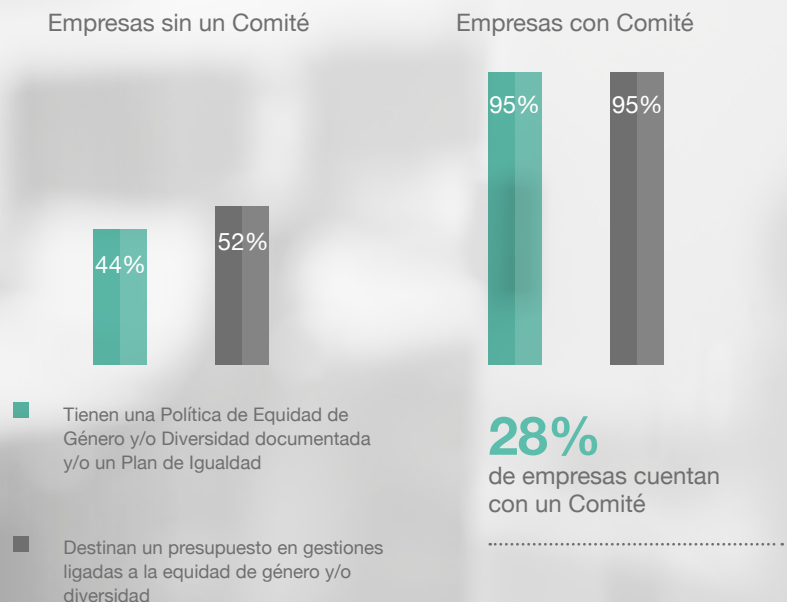
II. Acciones para el cambio

1. Comités de Equidad de Género: una decisión inteligente

Una amplia mayoría de las empresas del Ranking PAR que reportaron tener un Comité de Equidad de Género también **cuentan con una Política de Equidad de Género y/o Diversidad documentada, además de haber destinado un presupuesto específico a gestiones ligadas a la equidad** de género en el 2017.

Esta es una decisión inteligente porque se alinea a una serie de beneficios que consultoras como McKinsey ya hacían eco años atrás: en *Women Matter* (2012), señalaban que un 69% de 235 empresas encuestadas afirmaron que el reconocimiento de su marca, así como el vínculo con su personal, accionistas y clientes, había mejorado luego de desarrollar programas de diversidad.

Porcentaje de empresas sin/con un Comité de Equidad que tienen una política de equidad y que destinan un presupuesto en acciones a favor de la equidad



Asimismo, estas empresas también tienden a incluir otras políticas que propician una cultura organizacional positiva y transparente: **todas tienen protocolos para prevenir y tratar los casos de acoso y hostigamiento sexual que pueden llegar a suscitarse.** Asimismo, casi la totalidad de empresas con un Comité **cuentan con un sistema de valoración de puestos.**



Heidi Barrios

Gerenta de Recursos Humanos de Cerro Matoso – South32



Cerro Matoso, una empresa minera con más de 35 años de operación, siempre ha estado comprometida con sus empleados y con fomentar un ambiente de trabajo agradable.

Desde 2015, con la creación de nuestra casa matriz South32, uno de nuestros principales objetivos ha sido contar con un ambiente laboral inclusivo en el cual las personas se sientan libres de expresar sus ideas y totalmente a gustas en su trabajo. A principios de 2016 creamos un comité, que llamamos de engagement, el cual buscaba direccionar nuestro futuro y definir un plan hacia el camino a una mayor inclusión. Uno de los aspectos en los cuales trabajaba este comité era la diversidad.

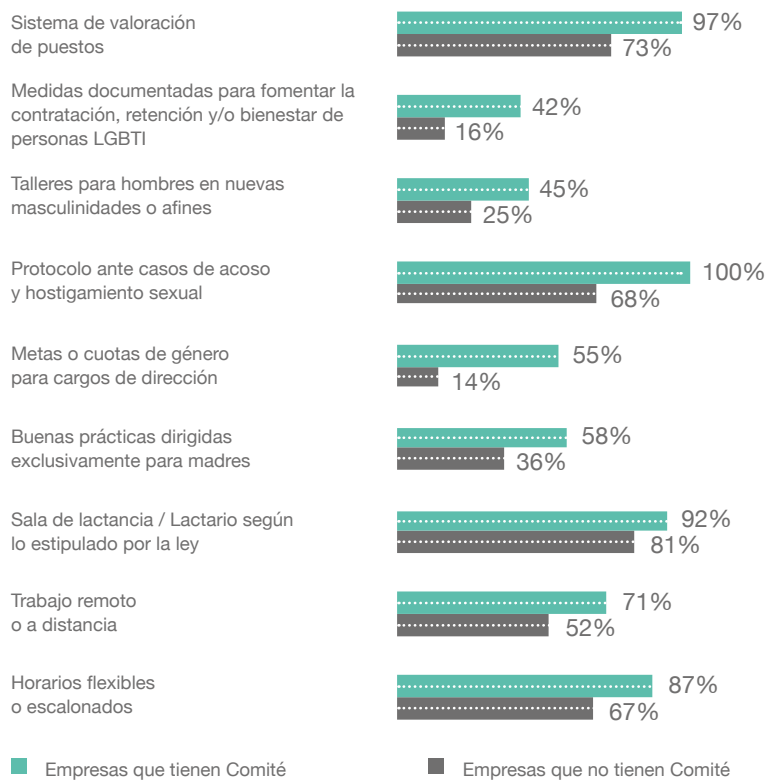
Así, desde principios de 2017, empezamos a trabajar con mayor énfasis en el tema por medio de talleres de sesgos inconscientes, por ejemplo. En junio de ese año decidimos conformar oficialmente un comité de Diversidad e Inclusión, en el que hombres y mujeres de diferentes áreas de la organización pudieran comprometerse y apasionarse por la diversidad. De esta manera, empezamos a definir a nivel estratégico y táctico el Cerro Matoso diverso e inclusivo que todos queríamos.

Hemos trabajado en iniciativas como la revisión de nuestros procesos de selección; políticas que permitan la inclusión y la diversidad, tales como licencias de maternidad y paternidad extendidas, prevención de la violencia doméstica y el acoso sexual, prácticas de trabajo flexible; programas de liderazgo femenino y nuevas masculinidades. Además, creamos la red de mujeres de la compañía (REMMA), que promueve el apoyo mutuo entre nosotras. Impulsamos la formación de mujeres y personas de comunidades de nuestra Área de Influencia Directa (AID), a través de programas de mentoring y coaching. Para evaluar nuestros avances, definimos y monitoreamos indicadores afines a todo nuestro trabajo.

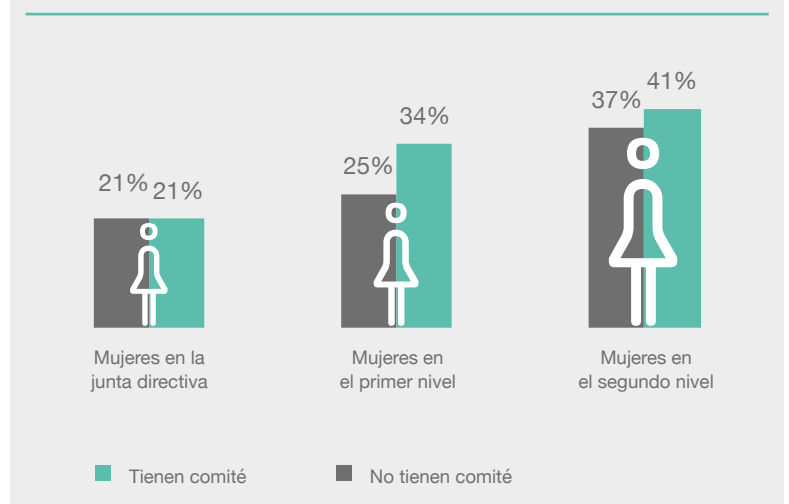
Nuestro comité, que cuenta con el apoyo de la alta gerencia de la compañía y del corporativo, South32, define la visión y enfoque de la empresa en temas de diversidad e inclusión, así como el plan de acción en el corto y mediano plazo para alcanzar nuestro sueño. Los resultados obtenidos hasta el momento han sido maravillosos, especialmente en la cultura diversa e incluyente que estamos fomentando. Escuchar a las personas expresarse de manera diferente sobre estos temas, y a las mujeres y personas del AID contar sus lindas experiencias y lo orgullosos que se sienten de trabajar en Cerro Matoso, son nuestros grandes motivadores.

Un escenario distinto se configura entre aquellas empresas que no tienen un Comité de Equidad de Género. Por ejemplo, la diferencia entre las empresas con y sin Comité que han dispuesto **metas y/o cuotas de género para cargos de dirección** –tema que profundizaremos más adelante en este informe–, asciende a 41 puntos porcentuales. Asimismo, aquellas medidas que **buscan conciliar la vida laboral y personal de los colaboradores/as** (tales como la posibilidad de tener horarios flexibles o trabajar a distancia), suelen ser mayormente adoptadas por empresas con un Comité.

Acciones a favor de la equidad - Empresas con y sin un Comité



Estructura Organizacional Empresas con Comité vs Empresas sin Comité



Para las empresas del Ranking PAR existe una correlación positiva entre contar con un Comité de Equidad de Género y un mayor porcentaje de mujeres en el primer nivel (gerencia general o comité de gerencia) y segundo nivel (gerencias de áreas). Si bien no debemos incurrir en el ejercicio apresurado de concluir que en todos los escenarios una variable como un mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo estará relacionada con la inclusión de un Comité de este tipo, resulta revelador cómo otras políticas o medidas coexisten, casi obligatoriamente, de la mano con un Comité de Equidad de Género.

Pese a lo analizado, actualmente solo 28% de las empresas del Ranking PAR cuentan con un Comité de Equidad de Género. Si queremos caminar hacia una gestión humana con estrategias para fomentar la igualdad de oportunidades, la clave para repotenciar todo plan de trabajo surge a través de la conformación de un Comité de Equidad de Género, que canalice y priorice los objetivos de la empresa con relación al tema.

El punto de partida de mi Comité

¿A quiénes convocar?

A las principales cabezas o personas con capacidad de decisión pertenecientes a las áreas afines a la administración del personal, prestación de servicios, comunicaciones internas y externas, sostenibilidad, contabilidad, entre otras.

¿Qué labores cumplirán?

Coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional de la empresa, con el objetivo de promover el cierre paulatino de las brechas de género que existiesen y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

¿Cómo beneficia al negocio?

Incrementando la lealtad y el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes se beneficiarán de las medidas y políticas impulsadas por el Comité en pos de una cultura organizacional más transparente e inclusiva.



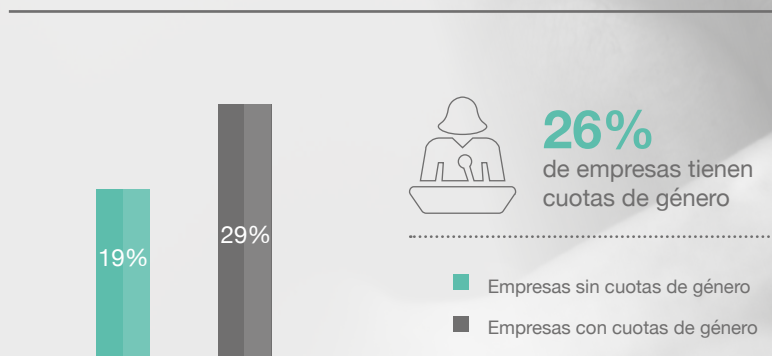
2. Cuotas de género: ¿un camino más rápido?

Deslizar la posibilidad de adoptar cuotas de género para cargos de dirección es una acción que puede llegar a despertar polémica y sentimientos encontrados, pero también una de las posibilidades más discutidas cuando una empresa propone un cambio sustancial para su estructura organizacional.

En Islandia, por ejemplo, desde 2013 todas las empresas que cotizan en Bolsa deben tener al menos un 40% de mujeres en sus juntas directivas. Actualmente, el país nórdico lleva diez años consecutivos ocupando el primer lugar del *Global Gender Gap Report* del Foro Económico Mundial.

Entre las empresas del Ranking PAR, encontramos que 26% cuentan con cuotas de género para cargos de dirección. **En esta línea, existe una diferencia del 10% a favor de las empresas que sí tienen cuotas de género, frente a las que no, con relación al porcentaje de mujeres en la junta directiva. Esta cifra es crucial considerando la baja representación femenina.**

Porcentaje de mujeres en las juntas directivas



El debate sobre las cuotas de género no ha contribuido a su reputación entre hombres que llegan a sentirse amenazados y mujeres que defienden la 'meritocracia' o discriminación positiva del personal con base en sus logros y méritos, mas no en función a su género. Existen estudios con conclusiones más radicales sobre el tema, y otros, con un análisis que llama al beneficio mutuo para ambos géneros.

En *Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden* (2017), Timothy Besley, Olle Folke, Torsten Persson y Johanna Rickne especifican que el rendimiento y capacidad promedio de los hombres, después de implantadas las cuotas, sería mayor que antes de haber tomado esta medida, beneficiando así a la organización y a todos sus elementos.

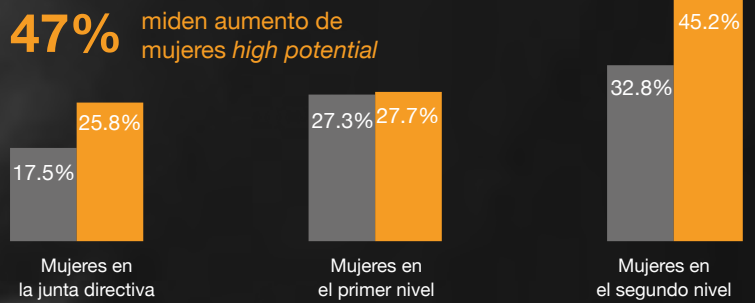
Si imaginamos la vida laboral como una carrera, el punto de partida de las mujeres se encontraría varios metros detrás que el de los hombres. Ellas todavía enfrentan barreras como la sobrecarga de labores domésticas, estereotipos y casos de violencia de género que impiden que inicien esta carrera en igualdad de condiciones que sus pares.

Las cuotas de género son una respuesta directa a este contexto, sobre todo en las empresas mayoritariamente masculinas. Es una acción que desde ya aconsejamos acompañar permanentemente de evaluaciones de desempeño periódicas, pues no se trata de remplazar a un hombre por una mujer por el simple hecho de ser una. Se trata de poner en el mapa los mejores talentos femeninos de la organización, visibilizarlas y darles oportunidades tangibles en puestos que nunca habían sido ocupados por mujeres. Y sobre todo, acelerar el proceso hasta que las estructuras organizacionales sean naturalmente equitativas, por lo que en algunos casos las cuotas podrían ser instrumentos temporales.

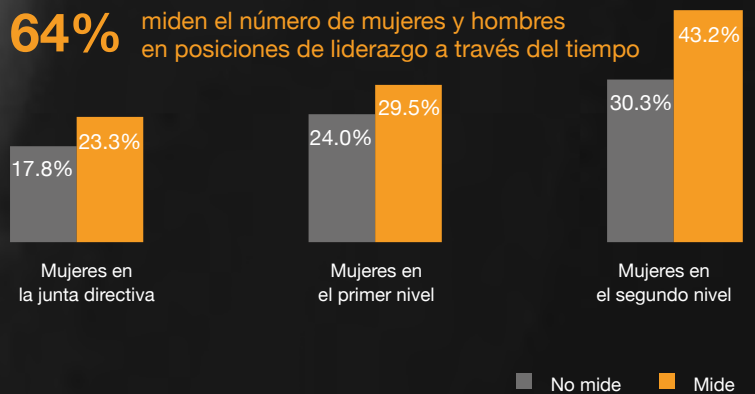
Para ello, incluso antes de analizar la opción de adoptar cuotas de género, conviene manejar indicadores de medición desagregados por género. Las empresas del Ranking PAR que miden el aumento del número de mujeres consideradas de alto potencial (*high potential*), tanto como el número de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo a través del tiempo, reportan una estructura organizacional más equitativa que aquellas que no cuentan con estos dos tipos de mediciones.

La clave de medir es visibilizar, y sin este ejercicio, que aunque pueda parecer básico no todas las empresas lo ejecutan, los cimientos de nuestro trabajo por la equidad de género corren el riesgo de ser frágiles.

¿La empresa mide el aumento de mujeres *high potential*?



¿La empresa mide el número de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo a través del tiempo?





Bradley Deckert
Global Diversity & Inclusion
Manager of PwC



En nuestra red global de firmas miembro de PwC, nos esforzamos constantemente para cerrar la brecha de género. Utilizamos un enfoque basado en datos para identificar las áreas en las que nuestras firmas deben enfocarse para conseguir este objetivo.

En 2018, varias de nuestras firmas más grandes realizaron una auditoría de igualdad salarial de género, con el fin de identificar posibles disparidades entre la remuneración de hombres y mujeres. Nuestras prioridades estratégicas globales de inclusión están enfocadas en ascensos proporcionales, para garantizar que se promueva la misma proporción de hombres y mujeres.

También nos centramos en nuestros equipos de reclutamiento experimentados, para fomentar una mayor igualdad en el número de mujeres y hombres que contratamos; y en 2018 tuvimos un número récord de admisiones de socias mujeres.

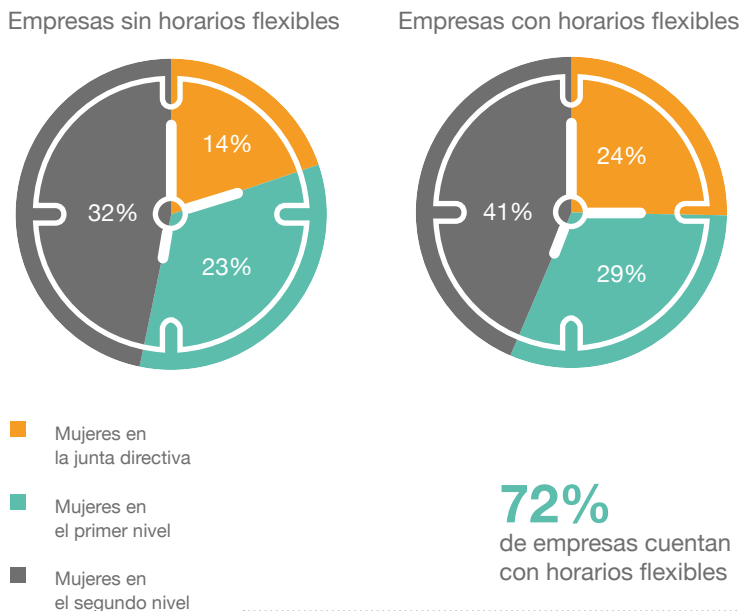
Lo invito a leer nuestra publicación “El viaje de la diversidad de PwC” (<https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/global-diversity-week.html>) para conocer los diferentes esfuerzos que hace nuestra red de firmas para aumentar la paridad de género en PwC.



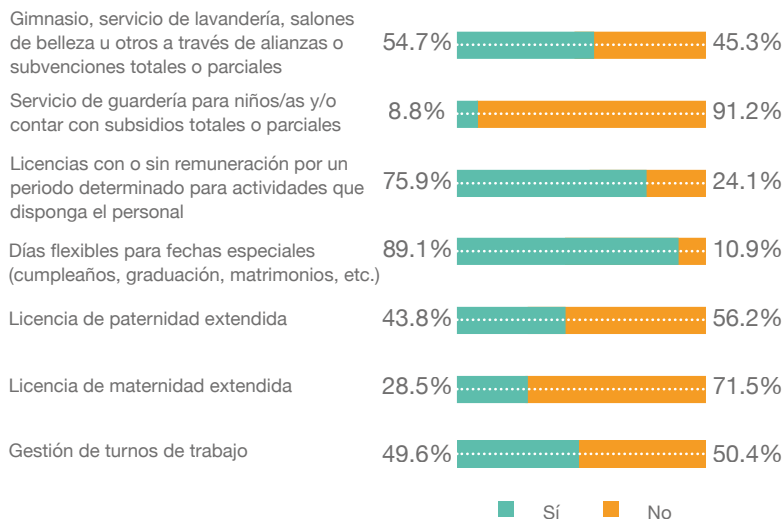
3. Flexibilidad: el mejor aliado de la diversidad

Aquellas empresas que impulsan políticas laborales (tales como horarios flexibles y la posibilidad de *home office*) que favorecen la flexibilidad y sensación de bienestar de su personal también presentan estructuras organizacionales más equitativas, de acuerdo con los datos del Ranking PAR 2018. Las diferencias más considerables se encuentran sobre todo en el segundo nivel (gerencias de áreas), donde hallamos 9% más de mujeres en las empresas que brindan horarios flexibles frente a aquellas que no. **La brecha asciende ligeramente entre las empresas que brindan *home office* y las que no: existe 13% más de mujeres en el segundo nivel de las empresas que cuentan con esta medida.**

Porcentaje de mujeres en las primeras líneas jerárquicas de las empresas del Ranking PAR según la variable: horarios flexibles



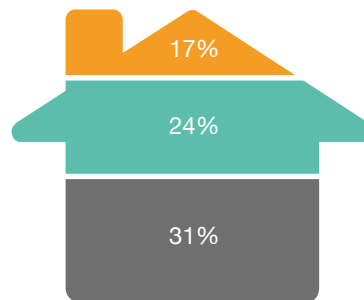
Otras prácticas positivas de flexibilidad



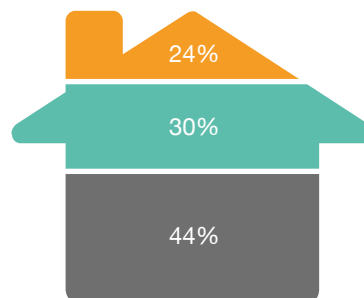


Porcentaje de mujeres en las primeras líneas jerárquicas de las empresas del Ranking PAR según la variable: home office

Empresas sin opción a home office



Empresas con opción a home office



- Mujeres en la junta directiva
- Mujeres en el primer nivel
- Mujeres en el segundo nivel

57%
de empresas tienen
trabajo remoto

Partiendo de que las mujeres peruanas trabajan en promedio 9 horas con 15 minutos más que los hombres cada semana, si tomamos en consideración la suma del trabajo remunerado y no remunerado (doméstico), debe surgir un llamado a la acción entre las empresas para considerar la flexibilidad como una pieza clave de apoyo a la equidad. Esta brecha responde a la sobrecarga de actividades no remuneradas que las mujeres cumplen: mientras que ellas destinan 39 horas con 28 minutos al trabajo doméstico, los hombres dedican 15 horas con 54 minutos a las mismas labores.⁵

Esta distribución desigual de responsabilidades puede propiciar que las mujeres, una vez que se convierten en madres de uno o más hijos/as, antepongan trabajar en lugares o posiciones que les permita tener una mayor flexibilidad más allá de su desarrollo profesional.

En esa línea, otra política de flexibilidad positiva es brindar días adicionales a los otorgados por la ley para la licencia de maternidad y paternidad. Aunque poco menos de la mitad de empresas del Ranking PAR brindan estas medidas (28% ofrecen licencia de maternidad extendida y 44% licencia de paternidad extendida), resulta significativo que el porcentaje de empresas que extienden la licencia de paternidad sea mayor, dada la relevancia de que los padres se involucren y equiparen con las madres las tareas que surgen ante la llegada de un/a bebé.

Suprimir las etiquetas de género y los roles asociados a estas es una labor de largo aliento, que, sin diálogo ni acciones constantes como las repasadas en este capítulo y enfocadas en el valor de la flexibilidad, solo se retrasará a más mujeres al caminar hacia una conciliación exitosa entre su vida personal y laboral.

⁵ Perú: Brechas de Género 2001-2013, Avances hacia la igualdad de hombres y mujeres, INEI (2015).



Úrsula Gutierrez

Directora del área de Hoteles Select Brand Centro y Sudamérica de Marriott Internacional



La igualdad de género permite que las empresas se conviertan en responsables de un cambio en la sociedad, lo cual se refleja en la medida que brindan igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.

Uno de los indicadores en los que se percibe un mayor impacto es en el nivel de orgullo y compromiso hacia la empresa: contar con el respaldo de una compañía que promueva la equidad es fundamental para aumentar los niveles de pertenencia y sentido de justicia.

Para Marriott la igualdad es parte de su cultura organizacional y la clave para la atracción y retención del talento humano. Un ejemplo de ello es nuestra política de igualdad de oportunidades en procesos de selección para posiciones gerenciales, donde la terna final debe estar conformada por un 50% de candidatas mujeres. Es así que la plana gerencial de nuestros tres hoteles a nivel nacional (JW Lima, JW El Convento Cusco y Courtyard Lima Miraflores) está constituida por 50% de mujeres

Como empresa, nuestra ventaja principal es contar con el soporte de la casa matriz Marriott Internacional, que promueve diversas iniciativas y prácticas que nos ayudan como unidad a ser más sólidos en llevarlas a cabo.

La compañía se basa en objetivos claros y numéricos y en otorgar las oportunidades de desarrollo a las personas más talentosas, de tal manera que las líneas de carrera y planes de sucesión se hacen con el mismo criterio. Se ha comprobado que existe una correlación directa entre el liderazgo ejercido por mujeres y el desarrollo de una ciudad, inclusive de un país, en aspectos económicos, por lo que como organización la diversidad se traduce en mejores resultados de negocio.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un gran reto que está experimentando la sociedad actual y como empresas debemos liderar el proceso de convertirnos en gestores del cambio.



4. Atención a los sesgos inconscientes: gestionar el talento con enfoque de género

Entre las empresas participantes del Ranking PAR 2018, encontramos que 47% del total brindan capacitaciones a su equipo de recursos humanos para reducir sesgos inconscientes asociados a estereotipos de género en las entrevistas y procesos de selección.

Esta acción se relaciona directamente con una mayor proporción de mujeres contratadas (41%) en 2017, para puestos del segundo nivel en las empresas que realizan estas capacitaciones. Por el contrario, las organizaciones que no cuentan con este tipo de capacitaciones han contratado, en promedio, 26% de mujeres para posiciones del mismo nivel en el mismo año.

Dado que sobre el área de recursos humanos recaen tareas significativas como la atracción de nuevos talentos y la promoción de los mejores elementos dentro de la empresa, las capacitaciones en prevenir los sesgos inconscientes son vitales para reducir estos atajos mentales inherentes a todos y todas, y que influyen en la interpretación de la realidad de las personas, en la forma cómo establecen vínculos con otras y los estímulos externos que reciben. El problema aflora cuando tras los sesgos inconscientes se esconden prejuicios asociados a la etnia de una persona, la universidad o colegio en que se educó, estado civil, distrito en el que vive, y desde luego, su género.

Entre otras políticas que pueden favorecer procesos de selección más equitativos encontramos:



Contar con al menos una mujer en la terna final de candidatos/as a una posición **(58% de empresas realizan esta acción y en el 2017 han contratado 9% más de mujeres para el segundo nivel frente a aquellas empresas que no realizan esta acción).**



Buscar un número equitativo de hojas de vida de ambos géneros **(47% de empresas toman esta medida y en el 2017 han logrado contratar 8% más de mujeres para el segundo nivel frente a aquellas empresas que no realizan esta acción).**

¿Qué otras medidas tomar para fomentar procesos más transparentes e inclusivos?

- Contar con un procedimiento documentado de selección y contratación, en el cual se establezcan las pautas que rigen sobre estos procesos.
- Difusión de convocatorias de trabajo con lenguaje inclusivo. Ejemplo: buscamos coordinador/a, ingeniero/a, abogado/a.
- Panel de entrevistadores/as diverso, es decir, entrevistas realizadas por hombres y mujeres para tener una pluralidad de puntos de vista.

Del lado de los ascensos, una medida significativa es contar con un banco de talento de mujeres consideradas *high potentials*. Actualmente, 31% de empresas llevan un registro detallado de sus colaboradoras más destacadas, lo que les ha permitido ascender, en promedio, un 43% de mujeres al segundo nivel en el 2017. El detalle y repercusión de otras acciones se encuentran en los siguientes recuadros:

Resultados más equitativos en contrataciones – Ranking PAR 2018

¿Su empresa cuenta con las siguientes acciones o buenas prácticas laborales?	Porcentaje de mujeres contratadas para el segundo nivel en el 2017	
	Sí	No
Capacitaciones y/o guías dirigidas a RRHH con el fin de reducir los sesgos inconscientes en los procesos de selección	41%	26%
Inclusión de al menos una mujer en la terna final de los procesos de selección	38%	29%
Búsqueda de un número equitativo de CVs	38%	30%

Resultados más equitativos en ascensos – Ranking PAR 2018

¿Su empresa cuenta con las siguientes acciones o buenas prácticas laborales?	Porcentaje de mujeres ascendidas al segundo nivel en el 2017	
	Sí	No
Capacitaciones y/o guías dirigidas a RR.HH con el fin de reducir los sesgos inconscientes en los procesos de selección	48%	40%
Un banco de talento interno de mujeres de alto potencial	43%	29%

A la vanguardia de procesos más transparentes y equitativos de gestión del talento con enfoque de género, las áreas de recursos humanos de las empresas primero deben emprender un ejercicio de autoevaluación, de reconocer qué prejuicios o estereotipos asociados a un género están afectando la forma en la que sus equipos están procesando diversas fuentes de información. Solo después de este entrenamiento, apoyado de otras medidas que hemos venido desarrollando en los últimos párrafos, podremos empezar a apreciar un cambio tangible, no solamente en la estructura de nuestras empresas, sino también en la cultura.



III. Los retos pendientes

La urgencia de prevenir el acoso laboral

Lo dijo el Ministerio de Trabajo (MTPE) a inicios del 2018: las cifras de mujeres acosadas en el trabajo no reflejan realmente la magnitud de esta problemática (La República, 2018). Principalmente, porque hay desconocimiento sobre el proceso existente para sentar una denuncia y por temor a ser víctimas de represalias. En 2015, el Servicio de Defensa y Asesoría del MTPE atendió 235 consultas sobre hostigamiento sexual, la cifra más alta en los últimos cinco años.

Actualmente, entre las empresas del Ranking PAR hallamos que:



55%

de empresas brindan capacitaciones sobre el tema o comunica el procedimiento de sanción existente



77%

de empresas tienen un protocolo de prevención y sanción para casos de hostigamiento sexual.

Las cifras son considerablemente bajas, si tenemos en cuenta que una pieza clave para empezar a mitigar esta problemática parte de que los empleadores comuniquen a su personal qué canales de denuncia existen o cuáles son los pasos a seguir para sentar una.

La relevancia de brindar capacitaciones e información constante sobre el tema a los colaboradores y colaboradoras radica en que sean capaces de identificar los diferentes tipos de acoso que existen (verbal, físico, y últimamente uno de los más recurrentes, el acoso virtual).

Asimismo, a reconocer que no importa la posición dentro de la empresa de quien acosa, la denuncia tiene que proceder sin atenuantes. Nos referimos, especialmente, al acoso laboral descendente, que ocurre cuando el acosador se encuentra en un nivel jerárquico superior al de la víctima, lo cual, al tratarse de una relación de poder, puede inhibirla de sentar una denuncia.



Juana Mollo
Socia de PwC



La equidad de género no es un tema que compete solo a las mujeres. La importancia, e incluso necesidad, de involucrar a los hombres en este aspecto es innegable, pues la sociedad se beneficia de la participación conjunta de ambos.

Desde casa, se debe trabajar con los niños y niñas desde temprana edad, guiándolos hacia comportamientos que favorezcan condiciones igualitarias. Necesitamos educarlos para que puedan crecer con una visión común; lo cual favorecerá una actuación responsable en la sociedad, eliminando los roles de género impuestos culturalmente.

En el ámbito empresarial, sin embargo, aún son pocas las empresas que adoptan medidas que incluyan activamente a los hombres en las iniciativas, capacitaciones o charlas sobre equidad de género. Ellos también deben ser aliados en el tema y su sensibilización podría garantizar un clima laboral más propicio y un mayor impacto de las acciones que está llevando a cabo la organización.

El cambio en los hombres debe orientarse a la búsqueda de posiciones más favorables a la igualdad, rompiendo lo que tradicionalmente se definió como el modelo "masculino". En la vida empresarial muchas veces se repiten los patrones sociales que dan por sentado una superioridad del hombre sobre la mujer. Sin embargo, si las mujeres logran contar con los hombres como aliados estratégicos podrán posicionarse, generar confianza y visibilidad dentro de la compañía.

Por otro lado, también es necesario comenzar a trabajar el talento al margen del género, buscando puntos de encuentro entre hombres y mujeres, para que lleguen a complementarse y lograr mejores resultados para la empresa. Cada ser humano desarrolla capacidades y competencias diferentes. Algunos tienden a ser más objetivos, otros numéricos, algunos tienen una visión holística o son más analíticos. Lo importante es lograr una sinergia y mejorar el clima laboral. Esto creará mejores oportunidades para los trabajadores y óptimos resultados para la empresa.

Tanto hombres como mujeres debemos asumir el compromiso de desarrollar nuevas masculinidades y reivindicar los derechos de la mujer. Este trabajo es arduo y debe ser asumido por todos.



Desde mediados de 2018, el Ministerio de Trabajo viene promoviendo la campaña Trabaja Sin Acoso, un plan para frenar el acoso sexual en los espacios de trabajo. Este plan incluye una guía para la prevención, una línea fija de atención, pruebas para identificar posibles situaciones de acoso, entre otras herramientas al servicio de empresas privadas y entidades públicas.

También hemos identificado que las organizaciones más pequeñas suelen adoptar menos medidas documentadas contra el acoso, en comparación con las más grandes. Así, entre las empresas con menos de 200 colaboradores/as en el Ranking PAR, solo 60% de ellas tienen un protocolo de prevención y sanción del acoso. Entre las empresas con más de 1000 colaboradores/as, la cifra asciende hasta 90%.

Las empresas pequeñas pueden asumir que, por la misma naturaleza de su organización, la cultura es más transparente y cualquier acto de acoso debería ser fácilmente identificable. No obstante, eso las exime de contar con los recursos y conocimientos necesarios para tratar eficazmente un potencial caso.

Todas las organizaciones deben empezar a adoptar medidas documentadas que aseguren espacios libres de violencia contra las mujeres y de tolerancia cero ante posibles casos que puedan presentarse, de la mano de campañas de sensibilización constantes que propicien que el personal tome consciencia y actúe para prevenir y denunciar estos hechos que actualmente conforman la mayor problemática social de nuestro país.

Los hombres como aliados

Gran parte de los retos que hemos venido analizando a lo largo de este informe involucran también a los hombres. De seguir manteniéndose al margen del trabajo por la equidad de género, posiblemente el cálculo del Foro Económico Mundial, en relación al tiempo que resta para cerrar la brecha de género mundial, se ampliará.

Las empresas deben empezar a ver en sus colaboradores hombres a potenciales aliados en el tema. Sugerimos:

- Identificar a los más activos y designarlos como intermediarios entre los objetivos de la organización y aquellas personas que rechazan abiertamente cualquier iniciativa por la equidad de género.
- Brindar charlas o talleres de nuevas masculinidades para quebrar estereotipos y roles de género entre los hombres. Actualmente, **31%** de empresas del Ranking PAR toma esta acción.

Asimismo, la sensibilización a los líderes hombres también es crucial. En ocasiones los planes de trabajo en temas de género son propuestos directamente por analistas o coordinadores/as, quienes, al elevar la solicitud de ejecución del plan a su jefatura, y luego a la gerencia, ven cómo este empieza a diluirse hasta finalmente ser desechado. Un líder afín al tema no debería pasar por alto este tipo de iniciativas.



Fui nombrada hace seis meses, y cuanto más he hablado sobre el feminismo, tanto más me he dado cuenta de que la lucha por los derechos de las mujeres se ha vuelto con demasiada frecuencia un sinónimo de odiar a los hombres. Si hay algo de lo que estoy segura es que esto no puede seguir así. (...) Quiero que los hombres acepten esta responsabilidad, para que sus hijas, sus hermanas y sus madres puedan vivir libres de prejuicios, pero asimismo, para que sus hijos tengan permiso de ser vulnerables y humanos, y ellos también, que recuperen esas partes de sí mismos que abandonaron y alcancen una versión más auténtica y completa de su persona.



Discurso de Emma Watson durante el lanzamiento de la campaña global He for She, 2014.



La cultura de prevención en Laboratorios Bagó del Perú

El Programa de Prevención de Violencia hacia la Mujer (PPVcM en adelante) de Laboratorios Bagó del Perú empezó en el 2012, a raíz de un caso de feminicidio que ocurrió en una subsidiaria en Chile. La víctima era una visitadora médica que formaba parte del personal de Bagó en ese país.

Así, el PPVcM, desarrollado por Laboratorios Bagó del Perú, contempla la emisión de normas y políticas internas contra la violencia hacia las mujeres, que promuevan además la equidad de género. Otro de sus componentes es la capacitación y sensibilización al personal, así como la formación de agentes de prevención al interior de la empresa. Estas personas están a cargo de detectar y brindar una adecuada contención y derivación de los casos que se puedan presentar al área de Gestión de Personas, que traslada los mismos a los servicios especializados, según corresponda.

Para ello, se desarrolló un procedimiento de atención que es ejecutado por la Asistente Social, quien informa a las agredidas sobre las diferentes redes de apoyo con las que la empresa ha establecido alianzas: Centros de Emergencia Mujer, Línea 100 y Chat 100 del MIMP, servicios de salud, entre otras.

A partir del 2014, se viene difundiendo este programa como parte de una campaña de sensibilización para lograr que más instituciones privadas y públicas se unan a implementarlo internamente. Además, con el asesoramiento del MIMP y del Programa Regional ComVoMujer, se elaboraron 14 microprogramas que forman parte de una campaña de marketing social asociada a su marca Anaflex Mujer. En ellos se dan consejos a las adolescentes sobre cómo detectar los primeros indicios de violencia de pareja.

La equidad de género en nuestros grupos de interés externos

Como parte de un compromiso más sólido y de mayor impacto con los temas tratados en el informe, conviene analizar qué tipo de acciones externas podemos adoptar en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 de la ONU, que llama a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Desde las empresas, esto es posible mediante diferentes vías:

A través de programas sociales:



Un grupo de empresas participantes del Ranking PAR, cuyo trabajo en temas de género ha sido constante a través de los últimos años, reportó haber realizado talleres didácticos y charlas informativas sobre temas de género y violencia dirigidos, en su mayoría, a mujeres y adolescentes de zonas vulnerables de Lima.

Aquellas empresas que tienen programas de voluntariado corporativo y que aún no han adoptado esta medida, podrían identificar, en una próxima visita al lugar donde se esté prestando dicho servicio, qué grado de conocimiento tiene la comunidad sobre la prevención de la violencia de género o los estereotipos de género. A partir de este ejercicio, se puede establecer una estrategia de labores conjuntas que, sin duda, serán enriquecedoras para ambas partes.



A través de los proveedores:

Las empresas también pueden establecer requisitos específicos de género a sus proveedores para que continúen siéndolo. Por ejemplo, pidiéndoles tener una planilla diversa en la que destaquen talentos masculinos y femeninos (una proporción adecuada debería oscilar entre 40% y 60% de hombres y mujeres, o viceversa) en posiciones operativas o de liderazgo.

Otra acción de impacto es sugerir a los proveedores tomar programas o cursos cortos relacionados a equidad de género en el transcurso de un tiempo delimitado por la empresa, con el objetivo de que reconozcan la problemática que existe, sus causas, y los caminos que existen para afrontarla.

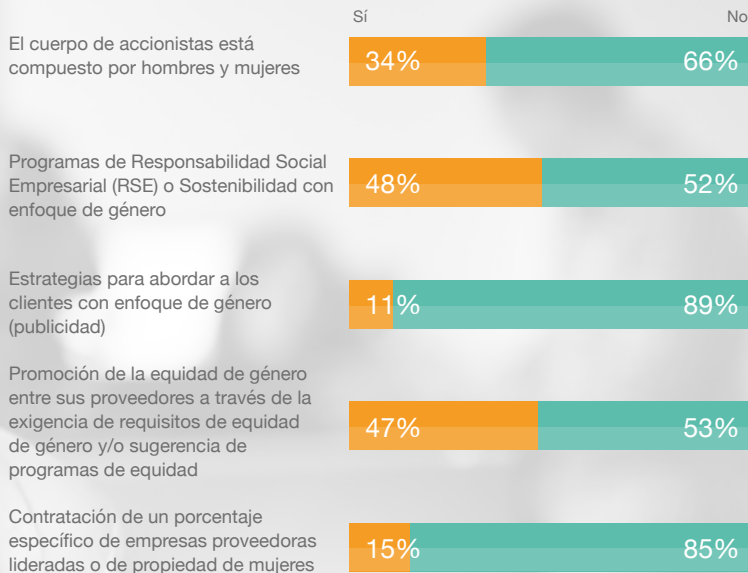


A través de los clientes:

Las marcas o cadenas de *retail* que trabajan temas afines a la equidad deben reconocer en la potencia de la publicidad un camino idóneo para transmitir mensajes pertinentes al tema a sus consumidores o clientes. Por ejemplo, podrían empezar a incluir en sus catálogos mensajes, y sobre todo imágenes, que no reproduzcan estereotipos de género arraigados, como encartes donde las niñas juegan únicamente con cocinas de juguete y los niños con automóviles.

Entre otras acciones externas que realizan las empresas encontramos:

Empresas que realizan acciones externas



Violeta Orozo
Country Manager de Konecta



En Konecta Perú, referente regional en contact center y BPO, la responsabilidad social va de la mano de la alta dirección como modelo de negocio sostenible. Iniciamos operaciones en el 2011 y brindar igualdad de oportunidades para todos -actualmente contamos con 11.800 trabajadores/as- es nuestro objetivo. Acción social, gestión medioambiental, alianzas sólidas, conciencia responsable, crecimiento personal y profesional, conciliación entre la vida laboral y familiar, y gobierno corporativo son nuestros ejes para generar alto valor en el desempeño eficiente de nuestra actividad.

En Perú generamos alianzas para la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad (discapacidad, extrema pobreza, mujeres víctimas de violencia y trata, entre otros) a través de la Fundación Pachacútec, Fundación DKV Integralia, Ministerio de Trabajo (Perú Responsable, Jóvenes Productivos e Impulsa Perú), Consejo Nacional de la Persona con Discapacidad – CONADIS, Asociación Aynimundo, Fundación Forge, Gerencia Regional de Trabajo de Lambayeque, Fiscalía de la Nación y la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú. Nuestros resultados: más de 550 beneficiarios formados y la inserción de 80% de ellos a Konecta Perú (es decir, 420 nuevos colaboradores con más de 2000 beneficiarios indirectos). Cabe resaltar que el 70% de los beneficiarios insertados son mujeres.

Asimismo, el 61% de nuestro personal, tres de seis directores y el 52% de mandos medios son mujeres líderes con quienes articulamos programas de empoderamiento y desarrollo. El programa de Liderazgo Femenino - LIFE nos representa: empoderamos mujeres líderes para involucrarlas en proyectos transversales, de tal manera que generen redes de apoyo y sean agentes de cambio en la compañía, sus familias y su entorno. Cien mujeres han sido formadas y en 2019 se formarán a cincuenta más.

El programa de prevención de la violencia de género aplica para casos ocurridos tanto dentro como fuera de la organización, brindando sostenimiento y orientación adecuada. Crear conciencia responsable es lograr trabajadores/as identificados, para ello la comunicación se realiza en diversos canales para sensibilización y sentido de responsabilidad.

Realizamos procesos de homologación con nuestros proveedores, buscando trabajar bajo los mismos objetivos y procedimientos. Finalmente, el gobierno corporativo nos sostiene mediante el programa de cumplimiento normativo, que vela para que la organización y los integrantes de nuestra cadena de valor se desempeñen con base en principios sólidos.



Reducir la brecha salarial

Para calcular la brecha salarial se tomó en consideración los promedios salariales mensuales de hombres y mujeres en el segundo y tercer nivel de las estructuras organizacionales.⁶ La data revela que en el segundo nivel la brecha salarial es más amplia, como también el número de empresas que la presentan.

Esta fotografía nos recuerda a los 'techos de cristal': a medida que ascendemos entre niveles de mayor jerarquía, las diferencias se tornan más amplias.



*La medición de la brecha salarial del Ranking PAR no es absoluta, dado que no considera variables tales como: bonos, antigüedad en la empresa, educación, entre otras que pueden configurar el salario de los/as colaboradores/as en puestos determinados.

⁶ En el cuestionario del Ranking PAR se pregunta exclusivamente por los salarios promedios mensuales en el segundo y tercer nivel de la estructura organizacional.



En 2016, el ingreso de las mujeres a nivel nacional representaba el 70,8% del ingreso total de los hombres (INEI, 2017)⁷. En las áreas urbanas, el porcentaje disminuía a 68,3%, mientras que en Lima Metropolitana el porcentaje ascendía a 72,5%.

Aquí cobra mayor sentido la lista de acciones o políticas laborales a favor de la equidad de género que hemos venido analizando a lo largo de este informe, las cuales deben complementarse y alinearse a las acciones específicas que apunten a reducir la brecha salarial, como por ejemplo, contar con un sistema de valoración de puestos que determine la remuneración adjudicada a cada cargo que existe dentro de la organización. No obstante, antes que una reforma en las normas de la empresa, primero urge un cambio de mentalidad y de apertura a la igualdad para que los primeros pasos en el tema sean sólidos.

⁷ Encuesta Nacional de Hogares, INEI (2016).



Ana Dolores Román
Gerenta General de Pfizer Perú,
Ecuador y Bolivia



En Pfizer contamos con programas de compensación y beneficios que están diseñados para atraer, motivar y retener a una fuerza laboral comprometida y de alto rendimiento. Considero que nuestra estructura global de posiciones es la base de nuestra igualdad salarial, la cual organiza los roles y funciones de los y las colegas utilizando un lenguaje común y criterios estructurados que nos ayudan a comprender y comparar los tipos de trabajo entre las diferentes unidades de negocio y países. De esta manera, se valorizan las funciones y no las personas. En el proceso también se analizan las compensaciones en el mercado con compañías pares, asegurando la competitividad salarial de las posiciones.

Otros puntos fundamentales que contribuyen a cerrar la brecha salarial son una cultura corporativa y un código de conducta que acojan la diversidad e inclusión a través de la promoción de la equidad de género. En Pfizer, estos dos elementos agrupan nuestros procedimientos y políticas que aseguran la igualdad de oportunidades en procesos de selección y promoción, sin tener en cuenta características personales. Asimismo, prohíben cualquier tipo de discriminación, acoso y represalias, para un entorno de trabajo positivo y productivo con canales de reporte ante inquietudes o incumplimientos. Por otra parte, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo profesional y los beneficios extralegales también deben ser equitativos. Para ello, nuestros programas de desarrollo profesional y beneficios están dirigidos a todas y todos nuestros colegas.

También impulsamos ambientes inclusivos incentivando una mayor representación femenina en cargos directivos, como también la presencia de mujeres modelos a seguir en todos los niveles de la organización. Promover el empoderamiento femenino es vital para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres a nivel de desarrollo, compensación y bienestar. En Pfizer valoramos nuestra diversidad como una fuente de fortaleza e invitamos a todas las empresas a seguir trabajando por la equidad, porque juntas es cuando hacemos la diferencia.





IV. Conclusiones

La equidad de género finalmente es un objetivo y también una herramienta que favorece el buen gobierno corporativo de las empresas, pero, sobre todo, que busca cambios sustanciales en áreas o espacios donde hasta el momento las mujeres no habían tenido la oportunidad de acceder en igualdad de condiciones que los hombres.

Además de repercutir sobre su bienestar personal y profesional, estas medidas afines también impactan en el rendimiento económico de las organizaciones: de un total de 345 empresas de América Latina, aquellas con una mayor representación femenina registraron un rendimiento sobre el capital 44% mayor y un margen de ganancias 47% más amplio (McKinsey, 2013).

Una empresa se convierte en agente de cambio en la medida que adopta acciones de impacto, como las analizadas en este informe, y las alimenta a través de una apertura progresiva a la equidad de género de parte de sus líderes y de planes de trabajo que no perezcan en el tiempo. En ese sentido, hemos podido determinar que:

- **Las empresas con Comités de Equidad de Género tienen un porcentaje más equilibrado de hombres y mujeres en las posiciones de liderazgo.** Además, cuentan con un mayor número de políticas y buenas prácticas laborales que favorecen el bienestar y la igualdad de oportunidades entre los colaboradores y colaboradoras de la organización. Formar un Comité de Diversidad es un paso clave.
- **Las cuotas de género acortan el tiempo de espera para el cierre de brechas.** La proporción de mujeres en las juntas directivas que cuentan con una cuota es mayor en comparación a las empresas que no han adoptado esta política (29% frente a 19%, respectivamente). Un paso previo a la implementación de cuotas es desagregar por género variables como el número de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo a través del tiempo, para tener una radiografía exacta de nuestra organización y las brechas que deseamos cerrar.
- **La flexibilidad se traduce en retención del talento.** Las empresas con prácticas laborales que equilibran la vida laboral y personal de los colaboradores, a través de horarios flexibles de trabajo o la posibilidad de home office, cuentan con más mujeres en posiciones de liderazgo. Las empresas deben considerar que la distribución desigual del trabajo no remunerado (doméstico), todavía recae, en gran medida, sobre las mujeres.
- **Debemos abordar los sesgos.** El área de gestión humana también debe paliar los estereotipos de género y propiciar procesos más transparentes y justos. Las empresas con capacitaciones dirigidas a reducir los sesgos inconscientes en los procesos de selección, entre otras medidas, han demostrado resultados más equitativos en el número de mujeres y hombres contratados o promovidos durante el 2017.

Sobre las empresas en general todavía sigue recayendo el reto de adoptar medidas más allá de la norma, como las tratadas en este informe y que llaman a una gestión más activa de la diversidad, que trasciendan las políticas laborales tradicionales. Si bien un segmento de empresas del Ranking PAR 2018 han demostrado tener prácticas laborales innovadoras a favor de la equidad de género, este grupo todavía es minoría. Queda espacio para el cambio y para seguir haciendo un llamado a la acción.

Ficha Técnica:

Grupo objetivo: gerencias de recursos humanos

Técnica de recolección de datos: encuesta virtual

Período de recolección de información: febrero - abril de 2018

Área de cobertura: empresas privadas con sede en Perú

Tipo de muestra: no probabilística (intencional)

Tamaño de muestra/población encuestada: 137 empresas privadas

Periodo analizado: enero - diciembre de 2017

Coorganización: Aequales y Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú



Metodología para el estudio:

Metodología del Ranking PAR

El Ranking PAR se construye con base en los resultados y la puntuación que obtiene cada organización que participa y completa alguno de los tres cuestionarios virtuales disponibles para: empresas privadas, entidades públicas y pymes.

En la edición 2018 del Ranking PAR Perú participaron 180 organizaciones en total: 137 empresas privadas, 23 entidades públicas y 20 pymes. Para fines exclusivos del presente estudio, se ha tomado únicamente en consideración los resultados de las 137 empresas privadas.

Los cuestionarios del Ranking PAR, diseñados íntegramente por Aequales, están compuestos por cuatro rubros:

- **Gestión de objetivos: 30%** Contiene preguntas sobre las acciones positivas (objetivos internos y externos) que existen dentro de la organización y que están orientadas a impulsar la equidad de género con relación al personal y otros actores o stakeholders.
- **Cultura Organizacional: 25%** Contiene preguntas relacionadas a las prácticas que fomentan el balance entre la vida personal y familiar de los/as colaboradores/as, las medidas que existen para prevenir el acoso laboral, así como el manejo y/o uso de comunicaciones inclusivas.
- **Estructura: 20%** Contiene preguntas que recaban información sobre el número de hombres y mujeres presentes en la estructura o jerarquía de la organización.
- **Gestión del Talento: 25%** Contiene preguntas sobre los incentivos, capacitaciones, ascensos, modalidad de contrataciones/ascensos y salarios que existen dentro de la organización.

Actualmente, el Ranking PAR es una herramienta referente para la gestión humana con enfoque de género. En Perú, es coorganizado por Aequales y la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú.



Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado

Una publicación de Aequales y PwC

Créditos:

Investigadora
Selene Cueva

Equipo de Contenido
Rodrigo Alomía
Aequales Perú

Corrección de estilo
Stephanie Stanbury
Claudia Lobatón

Equipo Creativo
Josué Sarolli
Vanessa Gyax



Moviendo la aguja:

Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado

