



MUJERES
QUE INSPIRAN:
ROMPIENDO
EL TECHO
DE **CRISTAL**



centrum
PUCP ESCUELA PARA
LOS BUENOS
NEGOCIOS

WOMEN
CEO PERÚ

MUJERES QUE INSPIRAN: ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL

19 proyectos para
romper el techo de
cristal.

WOMEN *CEO* PERÚ



centrum
PUCP ESCUELA PARA
LOS BUENOS
NEGOCIOS

MUJERES QUE INSPIRAN: ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL

Una publicación de Centrum PUCP – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y WomenCEO Perú|

Editores:

Cecilia Flores y Ruben Guevara

Correctores de estilo:

Diego Eguiguren, Carla Arosquipa

Correctores de texto:

Carla Arosquipa, Bertha Rivas, Rossana Gallezio, Delia Romero, Carmen Beltrán, Vicky Cruz y Daniel Salas

Los contenidos de la presente publicación corresponden a los equipos autores de los **Trabajos Aplicativos Finales (TAF)** desarrollados en el marco de los programas *Women CEO Program*, *Women Development Program* y *Women in Public*. La autoría específica de cada trabajo se consigna en el capítulo correspondiente.

Agradecimientos

WomenCEO Perú

- Rossana Gallezio, líder de Comité de Formación WomenCEO Perú
- Delia Romero, miembro del Comité de Formación
- Carmen Beltrán, miembro del Comité de Formación
- Vicky Cruz, miembro del Comité de Formación

Equipo de Apoyo

- Carla Arosquipa
- Bertha Rivas

Editado por:

© WomenCEO Perú

Calle Paz y Perfecta Unión 668, Departamento 101
Urb. CORPAC, San Isidro, Lima 15036, Perú
Dirección URL: <https://womenceoperu.org>

Centrum PUCP

- Cynthia Donayre
- María Pía Rivera

Equipo de Apoyo con la Edición de la Publicación

- Rocío Vega
- Daniel Salas

© Centrum PUCP – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Jr. Daniel Alomía Robles 125-129
Los Álamos de Monterrico
Santiago de Surco, Lima – Perú
Teléfono: (511) 626-7100
Dirección URL: <https://centrum.pucp.edu.pe>

Primera edición digital – mayo 2026

© Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°. 2026-04827

ISBN N°.

Libro electrónico disponible en:

<https://repositorio.pucp.edu.pe/>

<https://centrum.pucp.edu.pe/>

<https://womenceoperu.org/>

Aviso de derechos de propiedad intelectual

Perú Edición 2026

Las publicaciones de WomenCEO Perú gozan de la protección de los derechos de autor. Los textos son la reproducción de cada uno de los estudios presentados al término del Programa, seguidos de las obras de nuestras alumnas del Women Ceo Program, del Women Development Program y del Women in Public.

Al ser un trabajo de fin de Programa y contar con la autorización expresa de sus autoras, WomenCEO Perú está facultada para reproducir y difundir el contenido desarrollado, por tratarse de un material académico considerado requisito para dar por culminada la formación impartida. La publicación vela por mantener los nombres de las miembros de cada equipo ganador de los estudios, las fuentes utilizadas y la rigurosidad de la propuesta de cada equipo. No obstante lo expuesto, la iniciativa y la autoría de la presente publicación están a cargo de WomenCEO Perú.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los artículos y otras colaboraciones recae exclusivamente en sus autores iniciales, y su publicación no implica que WomenCEO Perú asuma responsabilidad ni sanción alguna.

Destacamos el trabajo en equipo de ambas instituciones en las personas de

- Cecilia Milagros Flores Castañón, Presidenta de WomenCEO Perú, impulsora de la iniciativa y quien redactó y dio forma a la publicación en su conjunto.
- Bertha Rivas, Coordinadora General Externa de WomenCEO Perú, quien estuvo en los detalles de unir y compilar todos los estudios.
- Carla Arosquipa, miembro del equipo administrativo de WomenCEO Perú, quien colaboró en la coordinación de la edición del documento.

Especial mención al Comité de Formación de WomenCEO Perú, quienes participan en cada oportunidad, con la revisión de los Trabajos Auto Aplicativos Finales acordándose por consenso la valoración de los trabajos por promoción. Mención especial a:

- Rossana Gallesio, líder el Comité de Formación de WomenCEO Perú
- Delia Romero
- Vicky Cruz
- Carmen Beltrán

Corrección de estilo Diego Eguiguren

Equipo creativo y gráfico

Lima – Perú 2026

Descargo de Responsabilidad

El contenido de cada uno de los 19 estudios reunidos en esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus respectivas autoras y refleja las opiniones, el análisis y las propuestas formuladas por ellas en el marco de trabajos de escritorio llevados a cabo cuando las autoras participaron en uno de los Programas Women de WomenCEO Peru y Centrum PUCP. Por lo tanto, estos 19 estudios no reflejan la opinión de los dos editores o de las instituciones que ellos representan, Centrum PUCP y WomenCEO Perú. Además, los estudios se realizaron en organizaciones reales del sector privado y del sector público, las cuales autorizaron a las autoras a llevarlos a cabo es tales organizaciones. Sin embargo, por razones de confidencialidad y respeto a los acuerdos asumidos durante el proceso de la ejecución de cada estudio, los nombres de las empresas, instituciones y personas mencionadas en cada estudio han sido modificados o presentados de forma genérica. Cuando se identifica a una organización por su nombre real, ello obedece a que la información utilizada proviene de fuentes públicas debidamente referenciadas.

Tabla de Contenidos

Páginas preliminares

Página legal	03
Aviso de derechos de propiedad intelectual	04
Disclaimer	05
Prólogo — Cecilia Flores	12
Presentación — Ruben Guevara	16
Mensaje de la Comunidad Alumni de WomenCEO Perú	18
Del Portafolio Women CEO Perú	20
Parte I — Marco general: el techo en el Perú	23
1. Estudio 1	24
<i>Evaluación de las barreras que afectan el desarrollo profesional de las mujeres en el Perú: Desafíos y oportunidades</i>	
Octubre 2021	
Autoras:	
• Cortez Chávez, Claudia Virginia • López Martos, Doris Soledad • Nolasco Cevallos, Cindy • Rivas Medina, Ana Cecilia • Vargas Paes, Alessandra • Vilca Gonzales, Sofía Soledad	
2. Estudio 2	51
<i>Implementación del liderazgo inclusivo dentro de la organización</i>	
Noviembre 2020	
Autoras:	
• Portocarrero Trujillo, Matilde • Tasayco pozo, Aissa • Vargas González, María Alejandra	
Parte II — El techo en el sector privado	65
II.1 Servicios financieros y consumo	66

3. Estudio 3..... 66

Cerrando brechas de género en la alta dirección en una empresa de banca de inversión

Octubre 2021

Autoras:

- Alva Rodríguez, Sonia Malena
- Bonifaz Chirinos, Mónica Patricia
- Huancaya Cancino, Mabel
- Meléndez Lecca, Guadalupe Rosario

4. Estudio 4..... 74

Cerrando brechas de género en la alta dirección del sector empresarial de alimentos y bebidas

Octubre 2021

Autoras:

- Alomía Asmat, Fabiola
- Ballardo Japan, Rosa Elizabeth
- Florián Casanatán, María
- Guevara Dávila, Jhana
- López Huayanay, Iris Mirella

II.2 Minería, energía y proveedores.....82

5. Estudio 5..... 83

Implementación de políticas laborales para incrementar la contratación y participación de mujeres en la alta dirección en una empresa del sector minero

Octubre 2022

Autoras:

- Justo Blanc, María
- Pare Gutiérrez, Gianina
- Sánchez Bazán, Nairobi
- Torres Chamorro, Nataly
- Urbina Aldave, Milena

6. Estudio 6..... 90

¿Cómo impulsar el liderazgo inclusivo en las empresas del sector minero peruano?

Junio 2023

Autoras:

- Ayala Pazo, Karen Stefany
- Benites la Cruz, Katerin Edith
- Eustaquio Chávez, Kerstein Massiel
- García Carthy, Fiorella
- Wong Calle, María Eugenia

7. Estudio 7 104

Liderazgo inclusivo en Komatsu

Diciembre 2024

Autoras:

- Alvarado Chamorro, Elizabeth
- Barreda Valdivia, Luz María
- Escalante Morales, Katherine Ivonne Sofía
- Li León, Yunling
- Páucar Hernández, Lucía Lissettee

8. Estudio 8 113

"Personal femenino en líneas de mando en el sector minero-energético"

Julio 2025

Autoras:

- Ampuero Chauca, Lurdes Angelica
- Sanchez Reyes, Virginia Adina
- Tapia Díaz, Jessie Catherine
- Yarita Ponce, Diana Pamela

9. Estudio 9 125

¿El sector de energía es un rubro con miras al liderazgo inclusivo?

Febrero 2023

Autoras:

- Núñez Ronceros, Ángela
- Flores Cárdenas, Mery Elizabeth
- Cornitero del Carpio, Mariella
- Córdova Cornejo, Elizabeth
- Changana Cruzate, Silvia

II.3 Agroindustria y construcción 143

10. Estudio 10 144

Participación de la mujer en posiciones clave dentro del sector agroindustrial peruano

Junio 2021

Autoras:

- Chauca Alarcón, Estefanía
- Tinco Ogosi, Angélica
- Callán Rubio, Rocío
- Del Pino Chumbe, Ana
- Mariño Tabraj, Rocío

11. Estudio 11 161

La mujer profesional en ingeniería y su participación en el sector de

la construcción

Septiembre 2022

Autoras:

- Ayulo Retamozo, Karen
- Bustes Vega, Joselyn
- Castillo Rojas, Mariana Lucía
- Ramos Espinoza, Solange

Parte III — El techo en el sector público..... 185

12. Estudio 12.....186

Liderazgo femenino en la Administración pública: Rompiendo techos de cristal

Enero 2022

Autoras:

- Curitomay Yanqui, Elizabeth
- López Wong, Rosario Susana
- Toledo Félix, Angie Sussan
- Zapata Carnaqué, Esperanza Marlene

13. Estudio 13.....231

Enfoque de la mujer en cargos ejecutivos dentro del sector público

Febrero 2022

Autoras:

- Castañeda Diko, Giuliana
- Faustor Castro, Leslie
- Gutiérrez Sulca, Gladys
- Manzaneda Palacios, Liova
- Martínez Terreros, Solange
- Sánchez Aliaga, Rosalucía

14. Estudio 14..... 249

Buscando la salida al laberinto del liderazgo: Superar los obstáculos que impiden el liderazgo de las mujeres en la gestión pública

Septiembre 2022

Autoras:

- Arellano Mogollón, Maribel
- Reyes Laurel, Anny
- Villareal Bautista, Rosaura

15. Estudio 15..... 270

Brecha de género en el cuerpo directivo del sector público peruano

Marzo 2023

Autoras:

- Bolívar Joo, Diana Mercedes

- González Molina, Sonia María
- Medrano Román, Mercedes Rocío
- Portilla Ríos, Isabel Gladys

Parte IV — Educación y formación: la palanca temprana 282

16. Estudio 16 283

Estrategias de Liderazgo Inclusivo para Docentes y Directivos en una Universidad Privada en Lima - Perú

Diciembre 2025

Autoras:

- Belapatiño Dominguez, Vanessa
- Del Carpio González, Vanessa
- Huaccho Castro, Nebai
- Jiménez Basilio, Mily
- Pacheco Sandoval, Alisson Stephanie

17. Estudio 17 295

Empoderando el futuro: programa de liderazgo para mujeres que inician su carrera profesional

Marzo 2024

Autoras:

- Mescua Mucha, Valeria Paola
- Ríos Gamarra, María Belén
- Sánchez Huaraca, Lourdes María de los Ángeles
- Sánchez Cárdenas, María Isabel

Parte IV — Educación y formación: la palanca temprana 306

18. Estudio 18 307

Servicio de asistencia y teleconsejería en salud sexual y reproductiva para Jóvenes y adolescentes: YanapayBot

Marzo 2024

Autoras:

- Baca Gamarra, Ana Miluzka
- Jesús Condor, María del Pilar
- Melgarejo Yzquierdo, Diana Azucena
- Vallejo Lopez, María Elizabeth

19. Estudio 19 319

Detección temprana de cáncer de mama

Junio 2024

Autoras:

- De Paz Ortiz, Verena Aracely

- Jiménez Apaza, Karen Lisbeth
- Pari Díaz, Lissette
- Torres Falen, María Isabel

Capítulo de cierre	328
Conclusiones y Recomendaciones	

PRÓLOGO

Un aporte con conciencia de género



Cecilia M. Flores Castañón
WomenCEO Perú

En el año 2015, regresé luego de una estancia de tres años fuera del país trayendo la responsabilidad de establecer una institución centrada en el liderazgo femenino.

En ese entonces, mi interés fue retornar a mis actividades profesionales y a la empresa con la que mantenía una licencia sin goce de haber. Tras un sabático maravilloso que se extendió más tiempo del programado y un libro en mi haber “51 peruanas en España: Testimonios de Éxito” vine con la gratificante experiencia, de lo que significa reconocer, visibilizar e inspirar a partir del talento de tantas mujeres peruanas en el exterior, lo cual me motivó a crear institución aquí en Perú.

En ese entonces, traje la marca Women CEO que en España era una asociación centrada en las mujeres en puestos directivos. Conocí a sus directivas y en especial a su Presidenta, Ana Lamas, en un evento sobre herramientas para el empoderamiento femenino y luego de esa empatía natural que surge al inicio de relaciones de largo aliento, conversamos de la posibilidad de establecer WomenCEO Perú.

Dado mi interés entonces en retomar mi vida laboral, creí que podría vincular a España con una organización peruana que impulse la marca, pero en una conversación con Carmen Sanchez de Romero, querida primera Vice Presidenta de WomenCEO Perú y sobre todo hábil persuasiva, me convenció de crear juntas la organización. Ambas organizamos la nueva asociación y desde el día uno quisimos forjar un espacio distinto. Invité a formar parte de la nueva organización a mujeres que venían liderando espacios y entre convencidas y más como fieles amigas mías en su mayoría, juntas consideramos que nuestra propuesta debería ser distinta, centrando nuestro valor diferencial en la formación de liderazgo.

Para todas no nos era ajeno el mundo laboral y los retos en la cima. Teníamos en común algunos caminos recorridos con micromachismos en la ruta, adoptando formas que servían, ganándonos espacios a punta de mucho esfuerzo, bastante intuición, conocimiento y ganas de crecer. La soledad era la punta de lanza, pero estábamos acostumbradas a liderar y lograr resultados. Pero mirando reflexivamente el camino nos dijimos, cómo hubiera ayudado o facilitado contar con entornos que permitan conocer al cliente interno, cómo abordar las distintas situaciones presentadas donde las habilidades blandas marcan la diferencia y tener en claro que la visión estratégica lo debes aplicar en todo, en tu vida, en tu profesión. Y pensamos en que, si íbamos a crear una organización centrada en el liderazgo de las mujeres, teníamos que tener un vaso comunicante, más allá de los encuentros que organicemos, un factor que nos identifique con coherencia con nuestro propósito y allí pensamos en la línea formativa, en la necesidad de acompañar y formar en el liderazgo de las mujeres. Buscamos a las escuelas de negocios del país que pudieran tener una agenda de género y la única que encontramos con luz propia fue Centrum PUCP, la cual tenía el Centro de la Mujer, liderado por la Dra. Beatrice Avolio, a quien buscamos, le explicamos del proyecto WomenCEO Perú (entonces con existencia legal como asociación sin fines de lucro) y nuestro deseo de forjar capacidades directivas con enfoque de género.

Y la respuesta fue maravillosa: total apertura y confianza a 7 mujeres desafiantes del ambiente, pero convencidas en la propuesta de valor. Allí se forjó una alianza con propósito que, tras casi 10 años, aún pervive y cada vez con más fuerza.

Así, en el año 2016, suscribimos un Convenio de Colaboración Interinstitucional entre Centrum PUCP y WomenCEO Perú, comenzando inmediatamente a diseñar nuestro primer producto, el que sería nuestro anuncio del propósito que traíamos, el Women CEO Program, un programa dirigido para fortalecer capacidades de liderazgo a las futuras Gerentes Generales o líderes principales de empresas. Ampliamos al equipo inicial del directorio de WomenCEO Perú e incorporamos a profesionales de gran trayectoria y reconocimiento quienes se sumaron a nuestra iniciativa, a través de propuestas, orientaciones, recomendaciones y por supuesto, el propio dictado de los módulos en el Programa. Cabe destacar que el **Women CEO Program** se abrió por primera vez en junio del año 2017 con 39 participantes, ¡cifra excepcional para un programa de alta dirección y más dirigido solo a mujeres!

El éxito del primer programa, nos llevó a pensar en todas las mujeres que estaban en línea de crecimiento de su vida profesional y creamos el **Women Development Program** (2018), el cual tenía un amplio abanico de perfiles, pero un deseo común: su deseo de liderar y

hacerlo bien para beneficio de sus equipos y las organizaciones en las que participaban. Algunos en ese entonces nos preguntaban “por qué un programa solo para mujeres” y nosotras contestábamos con absoluta convicción, porque las mujeres que se encuentran en el mundo laboral, lo necesitan. La necesidad de contar con un espacio de aprendizaje y de compartir experiencias, de sentir que no estábamos solas y que formábamos parte de una aldea conjunta en la que las mujeres no nos sentíamos mal por tener ambición y ganas de crecer.



Y así, vino el Women in Public Sector (2020), creado para las Mujeres en la alta dirección del sector público y para ello, desde el equipo propio de WomenCEO Perú, desarrollamos la propuesta de la malla curricular que dio paso a 3 promociones de manera consecutiva y nos permitió con el tiempo, formar en la asociación un Comité de Mujeres en Sector Público que hoy cuenta con 16 ex Ministras de Estado y casi 40 miembros, todas en ámbitos directivos del Estado que nos permite diseñar una agenda para el beneficio del servicio público a partir del Liderazgo Auténtico Femenino.

El portafolio Women ha sido uno de los productos que más me han exigido a título personal. Para una persona como yo que no vivo de la asociación y que lo que hacemos es por puro placer y convicción del propósito que tenemos, dedicarles todas las semanas desde hace casi 10 años a reuniones de coordinación fuera de las innumerables citas para asistir a los dictados de las clases, no ha sido fácil pero puedo decir con orgullo que a la fecha, contamos con un portafolio formativo para el liderazgo de las mujeres, que ha pasado la prueba de esfuerzo inicial, ha creado un mercado propio y hoy se ha constituido en un aporte para la Sociedad Peruana de Líderes Femeninas con vocación de cambio, construcción y transformación tan necesario en el país.

Y así, en la búsqueda de mejorar la propuesta formativa, introdujimos en el año 2021 que, para el término de cada edición de los 3 programas, las alumnas se organizaron en grupos para realizar unos estudios, siendo que el mejor trabajo en cuanto a su aporte para fomentar el Liderazgo Femenino sería reconocido y las integrantes del grupo destacadas.

Finalmente, a la fecha, contamos con estudios que abordan diversas problemáticas en torno al liderazgo de las mujeres y propuestas de acción aplicable según tipo de industria, sector económico o actividad. Es sin duda un aporte con conciencia de género que contribuye a implementar acciones eficientes en el logro de la igualdad de oportunidades en las organizaciones.

Un compromiso que adoptamos con las diversas promociones que entregaron sus estudios era que realizaríamos una publicación virtual, donde destacaríamos el trabajo realizado y por supuesto a las creadoras del mismo. Con esta publicación honramos el compromiso manifiesto porque en las páginas siguientes, quien lee encontrará poco más de 500 páginas de aportes en acciones concretas, y en algunos casos, permitirá visibilizar la situación de mujeres en determinados sectores económicos y sobre el cual se carece de información estadística. Son 4 años de información acumulada en Proyectos de impacto para el liderazgo femenino. Las organizaciones públicas y privadas requieren transitar hacia una cultura que favorezca la diversidad y la inclusión porque a partir de este modelo de liderazgo, podemos abrir paso a la innovación, a la creatividad, a la mejor respuesta a las necesidades del mercado. El liderazgo auténtico femenino solo brinda ventajas competitivas a las organizaciones y este Compendio de Proyectos es un medio para hacerlo realidad.

Agradezco a nuestro socio, Centrum PUCP, a todo su equipo y en especial con especial aprecio a la Doctora Beatrice Avolio, actual Jefa del Departamento de Posgrado en Negocios de la PUCP. Por habernos permitido trazar juntas este camino. Sin esa generosa y sobre todo actitud de excelencia hacia el colectivo femenino, hubiera sido imposible que nuestras aspiraciones iniciales se hicieran realidad. Hoy vemos resultados, vemos a varias más en el camino, en la meta y con ellas todas vamos avanzando.

Presentación



Ruben Guevara

Director General de Centrum PUCPv

En el año 2016, WomenCEO Perú y Centrum PUCP suscribieron un Convenio de Cooperación institucional con un propósito de construir juntos Programas Formativos Certificables que contribuyeran al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres empresarias y ejecutivas peruanas. Así nació el Portafolio Women, integrado por tres Programas que se han contribuido a transformar la arquitectura de la participación de las mujeres en puestos de alta dirección: Programa WomenCEO, lanzado en el año 2017, Women Development Program, lanzado en el año 2018 y Women in Public Sector, lanzado en el año 2020. Este libro incluye diecinueve estudios desarrollados por grupos de mujeres ejecutivas que han participado en estos Programas.

Este libro refleja una conversación pendiente que la sociedad peruana viene aplazando desde hace mucho tiempo. Las cifras lo confirman, con la incomodidad de los datos que son evidentes: apenas alrededor del 13% de los cargos directivos en el Perú están ocupados por mujeres y, en el sector público, los hombres ganan 31% que las mujeres en cargos equivalentes. Detrás de esos números hay sueños, cerreras profesionales, vidas familiares, el futuro por construir y, decisiones con una perspectiva más rica, talento que se excluye sin razón, evitando que se desarrolle plenamente y, en consecuencia, un país que produce,

innova y se gobierna con la una parte del cuaderno excluido. Un concepto que puede explicar esta situación en el llamado Techo de Cristal, acuñado por Marilyn Loden en el año 1978, una pionera en los trabajos sobre género y liderazgo, durante una exposición en un panel durante la Women's Action Alliance en Nueva York, para referirse al fenómeno de las barreras invisibles que previenen a las mujeres lograr altos puestos de liderazgo en las organizaciones. Es decir, a una práctica común en la cual las mujeres ascienden en los roles organizacionales hasta alcanzar ciertos niveles jerárquicos, a partir de los cuales un techo invisible para sus carreras ejecutivas. Actualmente este fenómeno todavía está presente en el Perú, por lo que no es una metáfora elegante, es una restricción concreta, real, que afecta el desarrollo pleno del potencial de las mujeres en la alta dirección en las organizaciones.

Lo que hace particular a esta obra es que fue escrita por mujeres ejecutivas *practitioners* que en cierto modo han tenido vivencias propias o que han sido testigos de la ocurrencia de este fenómeno. Entonces, la mirada que reflejan estos diecinueve estudios es aquella casi noventa autoras que aquí concurren con investigadoras aplicadas del fenómeno e incluyen a ejecutivas de distintos sectores e industrias, niveles jerárquicos dentro de sus organizaciones, cuyas profesiones incluyen ingenieras, médicas, funcionarias públicas, expertas agroindustriales, banqueras y educadoras que tomaron por uno de los tres Programas del Portafolio Women de WomenCEO Peru y Centrum PUCP. Esta característica da un peso especial a este libro: aquí se incluyen diagnósticos vividos y de planes de acción ensayados concretos.

Los estudios muestran una diversidad de sectores, escalas y enfoques metodológicos, por lo que reflejan la riqueza de las trayectorias profesionales de las autoras y la convicción de que el liderazgo femenino se construye de distintas formas, siguiendo caminos distintos, pero que en todos los casos es difícil que una mujer llegue a ocupar un puesto en la Sala de Directorio. Lo común entre todos los estudios que se trató de responder la siguiente pregunta: ¿Cómo abrir espacios para que más mujeres lleguen, permanezcan y se vuelvan actrices protagónicas en los puestos donde se decide el futuro de las empresas, de las instituciones de gobierno y en el desarrollo del Perú?

En ese sentido, la principal lección mostrada en estos diecinueve estudios es clara: seguir impulsando cambios sostenidos que rompan este techo de cristal, permitiendo que más mujeres accedan, permanezcan y ejerzan un liderazgo pleno en los espacios donde se decide el futuro del Perú.

Mensaje de la Comunidad Alumni de WomenCEO Perú

Esta publicación es el resultado del compromiso asumido por WomenCEO Perú con la Comunidad Alumni de nuestro Portafolio para el Liderazgo Femenino, en alianza con nuestro aliado Centrum PUCP.

Las páginas que se muestran a continuación forman parte de la iniciativa y la autoría de diversas alumnas que, en equipo, han sido reconocidas por su trabajo aplicativo final con ocasión de la clausura de la Edición del respectivo Programa que han llevado a cabo.

La presente publicación se presenta como un aporte al sector privado y al público del país para promover el liderazgo femenino en las organizaciones y como una forma de visibilizar la trayectoria y el compromiso con la equidad de género y el liderazgo auténtico femenino que promovemos en las alumnas que cursan el Women Ceo Program, el Women Development Program o el Programa para la Alta Dirección del Sector Público –Women In Public.

En WomenCEO Perú nos sentimos orgullosas de cada uno de los planteamientos expuestos y esperamos que la presente publicación sirva de orientación para las diversas organizaciones públicas y privadas, identificadas por sectores, a las que pudieran estar dirigidos los esfuerzos para impulsar una debida cultura de la Diversidad e Inclusión, fundamental para el crecimiento de un país.



MUJERES QUE INSPIRAN: ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL

Una recopilación de los estudios destacados en cada una de las ediciones de los programas que forman parte del Portafolio Women de Centrum PUCP y WomenCEO Perú



El **“Techo de Cristal”** es una teoría sobre los obstáculos al liderazgo de las mujeres en las organizaciones, que se refiere a los factores invisibles que limitan su éxito en el ámbito laboral.

La creadora del concepto de *glass ceiling* fue Marilyn Loden, quien en 1978 utilizó este término durante un debate sobre las aspiraciones de las mujeres en la Convención de la Women's Action Alliance realizado en Manhattan, New York City. Luego publicó un libro sobre Liderazgo Femenino en el que acuñó el término. En el Perú, el Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP aprobó la Política Pública sobre Igualdad de Género, que reconoce la Discriminación Estructural contra las mujeres, definida como el conjunto de prácticas reproducidas por patrones socioculturales arraigados en las personas, las instituciones y la sociedad en general. La que se expresa en prácticas y discursos excluyentes y violentos, avalados por el orden social, y se evidencia en las diferentes oportunidades de desarrollo y de consecución de planes de vida de las personas, debido al hecho biológico de ser hombres o mujeres.

Del Portafolio Women WomenCEO Perú

WomenCEO Perú es la asociación sin fines de lucro con sentido de Comunidad que promueve el desarrollo del país a partir del Liderazgo de las Mujeres.

Aporta a la teoría del liderazgo, con su ideario, el Liderazgo Auténtico Femenino, que parte de valorar y reconocer las habilidades propias de las mujeres para la gestión y la dirección; asumir el compromiso de apoyar a más mujeres en su desarrollo y forjar un espíritu de cuerpo femenino. Es la organización que promueve la meta aspiracional de una participación de mujeres no menor del 30% en todos los espacios de toma de decisiones, desde un grupo de trabajo hasta un directorio. Cuenta con la Plataforma de Directores Perú, que contiene la Top Board List, de directoras y directores de empresas así como con la Red de Directoras Independientes con trayectoria, comprometidos con la diversidad e inclusión y desarrolla una serie de acciones en las que promueve la formación continua, la inspiración, la visibilidad del talento femenino y la creación de redes de alto impacto a través de actividades y diversos comités temáticos en beneficio de una Comunidad a nivel nacional e internacional.

En el año 2016, WomenCEO Perú y Centrum PUCP suscribieron un convenio de cooperación institucional con el objetivo de desarrollar una línea formativa continua que contribuya a fortalecer el liderazgo de las mujeres.



El primer Programa creado en línea con el público objetivo primario de WomenCEO Perú, fue el Women CEO Program (2017), dirigido a mujeres con no menos de 10 años de experiencia gerencial o empresarial y que buscan alcanzar o fortalecer la posición de Gerente General. Un programa de 42 horas que se dictaba inicialmente los días miércoles de manera presencial en las instalaciones de Centrum PUCP de Los Álamos. Tras el COVID19, el Programa se dictó virtual y desde el año 2024 se ha vuelto a dictar presencialmente, hoy en las instalaciones de Centrum PUCP NOS en San Isidro.

El segundo Programa creado fue el Women Development Program (2018), dirigido a mujeres con no menos de 3 años de experiencia laboral y está pensado en aquella profesional que cree en su potencial de liderazgo y que buscar destacar en la organización en la que se encuentre sea propia o como dependiente laboral. Este programa comenzó presencial y a la fecha se mantiene virtual para lograr contar con alumnas a nivel nacional.

El tercer Programa creado fue el Women in Public (2020), el Programa de Alta Dirección para mujeres del sector público, dirigido a funcionarias o servidoras del Estado con no menos de 10 años de función pública. Su dictado fue virtual para poder contar con alumnas a nivel nacional

Los tres programas de formación para el liderazgo, fueron concebidos considerando tres factores diferenciales:

1. Una actualización en *Hard Skills*, habilidades técnicas y conocimientos específicos que se necesitan en las empresas
2. El abordaje de los *Life Skills* con perspectiva de género, para fortalecer las competencias psicosociales para enfrentar los desafíos diarios laborales y de balance de vida – trabajo.
3. La visión estratégica en el proyecto de vida personal y frente a su organización.

Cabe destacar que la propuesta de valor de cada programa es periódicamente revisada y mejorado, incorporando temáticas que incluyan las nuevas tendencias, herramientas y actividades que inciden en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de las alumnas. El factor diferencial de la propuesta formativa radica en que los módulos son dictados por profesores de Centrum PUCP y líderes mujeres con amplia experiencia en su sector según sea el programa y la temática, que forman parte de WomenCEO Perú. A la fecha, contamos con 897 alumnas que han seguido nuestros tres Programas.

En el año 2020 se propuso como condición para concluir los tres programas, la preparación y sustentación de un estudio, el cual se realizaría por grupos y se destacaría el trabajo más relevante en la clausura. La idea era que las alumnas a partir de lo aprendido en las clases, pudieran desarrollar un proyecto o propuesta para promover el liderazgo femenino en una organización pública o privada. A continuación, los criterios a considerar para su desarrollo:

1. Informe

El objetivo del informe o resumen ejecutivo es sustentar los pasos que siguieron para la elaboración del TAF el cual no deberá exceder de 10 hojas (no incluye presentación ni bibliografía)

Adicionalmente, para efectos de sustentación del TAF se deberá entregar una presentación en power point, cantidad máxima de diapositivas de 7.

Deben enviar su trabajo al email de su coordinadora Maria Pia Rivera Albinagorta: mprivera@pucp.edu.pe

2. Presentación

Los trabajos presentados serán revisados por un Comité Evaluador (Centrum y Women Ceo Perú-Comité Formación)

De la evaluación realizada, se seleccionará 1 de los mejores trabajos que se expondrán en la clausura del programa.

Duración de la exposición: 10 minutos.

Queda a potestad de cada grupo la forma de participación de cada integrante durante la exposición y ajustar su presentación al tiempo propuesto (10 min.)

La estructura del estudio presentado contiene el siguiente orden:

1. Resumen ejecutivo

Breve descripción de la Organización (sector, actividad, ubicación) Breve análisis del entorno y/o la situación de las mujeres en el ámbito de intervención

2. Factores a Desarrollar

Adaptación al Cambio

Cambios en el Rol de Liderazgo

Tecnología como Nuevo Aliado

3. La gran Interrogante

¿Cómo cree usted que es posible impulsar un Liderazgo Inclusivo en su Organización?

Conclusiones

Referencias



Parte I - El techo de Cristal en el caso peruano

Estudio 1

Evaluación de las barreras que afectan el desarrollo profesional de las mujeres en el Perú: Desafíos y oportunidades

Autoras:

- Cortez Chávez, Claudia Virginia
- López Martos, Doris Soledad
- Nolasco Cevallos, Cindy
- Rivas Medina, Ana Cecilia
- Vargas Paes, Alessandra
- Vilca Gonzales, Sofía Soledad

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Problema y justificación
3. Objetivos del proyecto
4. Diagnóstico
5. Metodología
 - 5.1 Investigación cuantitativa
 - 5.2 Propuesta de acciones
6. Resultados
7. Plan de acción
 - 7.1 Ventajas
 - 7.2 Desventajas
 - 7.3 Análisis
 - 7.3.1 Estructura organizacional
 - 7.3.2 Costos fijos y variables
8. Conclusiones
9. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aplicativo tiene como objetivo ofrecer información de calidad para la toma de decisiones y contribuir a vencer las barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos y a su escalamiento a mejores posiciones laborales. De esta manera se podrá promover su desarrollo profesional pleno, su liderazgo y su trascendencia en todos los espacios que ocupan.

Para ello, este equipo de trabajo, conformado por seis profesionales de distintas áreas del conocimiento (educación, medioambiente, minería, gastronomía, salud y administración de empresas), decidió evaluar la problemática vinculada a las barreras que afectan el desarrollo profesional de las mujeres en el Perú y de esta manera poder establecer los desafíos y oportunidades para contribuir a vencerlas.

Teniendo en cuenta el propósito planteado, y con la voluntad decidida de poder aportar con un trabajo aplicativo final innovador y de calidad, el equipo de trabajo decidió diseñar una investigación cuantitativa que sirviera de base para generar información primaria. Partimos de la opinión de 294 mujeres peruanas, quienes participaron de una encuesta en línea, cuyo posterior análisis se realizó en la búsqueda de los hallazgos más resaltantes. Los resultados de esta investigación dan cuenta del peso que tienen las barreras estructurales a nivel de empresa-organización, en espacios gubernamentales, sociales, situacionales y personales.

El estudio cuantitativo constituye la pieza angular para el desarrollo de acciones que el equipo de trabajo identificó. A partir de ello, se realizó una propuesta de acciones centrada en el desarrollo de una plataforma de apoyo a mujeres peruanas con la finalidad de contribuir a frenar las principales barreras que obstaculizan su acceso a puestos directivos en el Perú, de manera que se promueva su liderazgo inclusivo. La plataforma propuesta se denomina «Sin Barreras» y se viabiliza mediante una propuesta de innovación social y tecnológica.

2. Problema y justificación

La participación de las mujeres en la actividad económica va más allá de la esfera económica gracias a los beneficios que brinda su aporte al desarrollo económico, social y cultural del país, además de su importancia al interior de cada familia. Para acceder a puestos de trabajo, las mujeres necesitan contar con las habilidades, entrenamiento y experiencia que exige el mercado laboral y que varían teniendo en cuenta los diferentes niveles de toma de decisión al que desean acceder o al tipo de trabajo que realizan.

Se esperaría que las tasas de participación de la fuerza de trabajo de las mujeres aumenten con el incremento de los niveles de educación y formación y, por otro lado, que al lograr mayor nivel educativo o de formación profesional, los ingresos individuales de ellas también aumenten. La participación de las mujeres en el lugar de trabajo en todo el mundo y en el Perú ha ido en crecimiento. Las mujeres están encontrando empleo en casi todas las áreas funcionales de las organizaciones e incluso como gerentas generales o de línea; sin embargo, el acceso a los puestos de toma de decisión, en comparación con los hombres, es

aún grande, particularmente en el Perú.

Como datos relevantes que respaldan lo antes afirmado, las mujeres en el Perú representan el 44.3% de la fuerza laboral, pero en los espacios de toma de decisión ocupan el 14% de los puestos de gerencia general y el 30% de los puestos de gerencia media, 40% de las posiciones de funcionarios y directivos del sector público en el país y 4.85% en gobiernos municipales (SERVIR, 2018; WomenCEO Perú, 2020; WomenCEO Perú y Centrum PUCP, 2018). Si bien la representación femenina en los mandos bajos y medios va en aumento, la tendencia no es la misma a nivel de la alta dirección.

Por otro lado, a diciembre de 2020, el ingreso promedio de las mujeres representó el 77.5% del ingreso de los hombres. Además, el ingreso de las mujeres con educación superior es menor en un 21.1% al de los hombres (INEI, 2021). Entre las principales razones por las que las mujeres permanecen en puestos de baja remuneración y bajo reconocimiento, en 505 de 748 empresas peruanas se destaca la carga familiar y los estereotipos de género como los motivos que les impiden acceder a puestos gerenciales (INEI, 2018).

Es fundamental reconocer que existen obstáculos o barreras fundamentales que impiden a las mujeres ascender a altos cargos de responsabilidad y decisión (Jiménez, 2014). La menor representación de las mujeres en posiciones de alta dirección se ha atribuido a lo que varios autores han denominado como «techo de cristal» o *«glass ceiling»*, que se define como las barreras invisibles y artificiales que no permiten que las mujeres sean promovidas a nivel organizacional en la empresa u organizaciones (Johns, 2013). Dicho de otro modo, alude a una barrera invisible que obstaculiza a las mujeres a alcanzar la cima de los escalones jerárquicos. De esta forma se limita el desarrollo de su carrera laboral y, a su vez, conlleva discriminaciones salariales y ocupacionales (Meza, 2018).

Por ello, tomando de referencia investigaciones previas, se seleccionó la de Bazazo et al. (2017), que plantea una metodología cuantitativa y un instrumento (encuesta ya validada) para evaluar el techo de cristal y sus efectos en las mujeres. Los investigadores tomaron en cuenta cinco barreras que enfrentan las mujeres y les impiden obtener puestos de nivel superior. Estas incluyen barreras estructurales internas de negocios, barreras sociales, barreras gubernamentales, barreras situacionales y barreras personales. Se pueden medir en el cuestionario de investigación a través de ítems específicos.

Teniendo en cuenta las bases teóricas del «techo de cristal» y metodología de Bazazo et al. (2017) respecto a las barreras que obstaculizan a las mujeres a alcanzar puestos directivos en las empresas, se identifica la necesidad de conocer el alcance de esas barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú. A partir de ello, la pregunta principal es: ¿cuáles son las barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú? De ella se han planteado tres preguntas secundarias:

¿cuál es el tipo de barrera que más limita el acceso a puestos directivos de las mujeres en el Perú? ¿Cuáles son los factores de cada tipo de barrera que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú? ¿Qué acción o acciones se proponen para romper las barreras

que obstaculizan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Determinar las barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú.

3.2 Objetivos específicos

Establecer el tipo de barrera que limita más el acceso a puestos directivos de las mujeres en el Perú.

Establecer los factores de cada tipo de barrera que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú.

Desarrollar una propuesta de acciones que contribuyan a romper las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú, de manera que se promueva su liderazgo inclusivo.

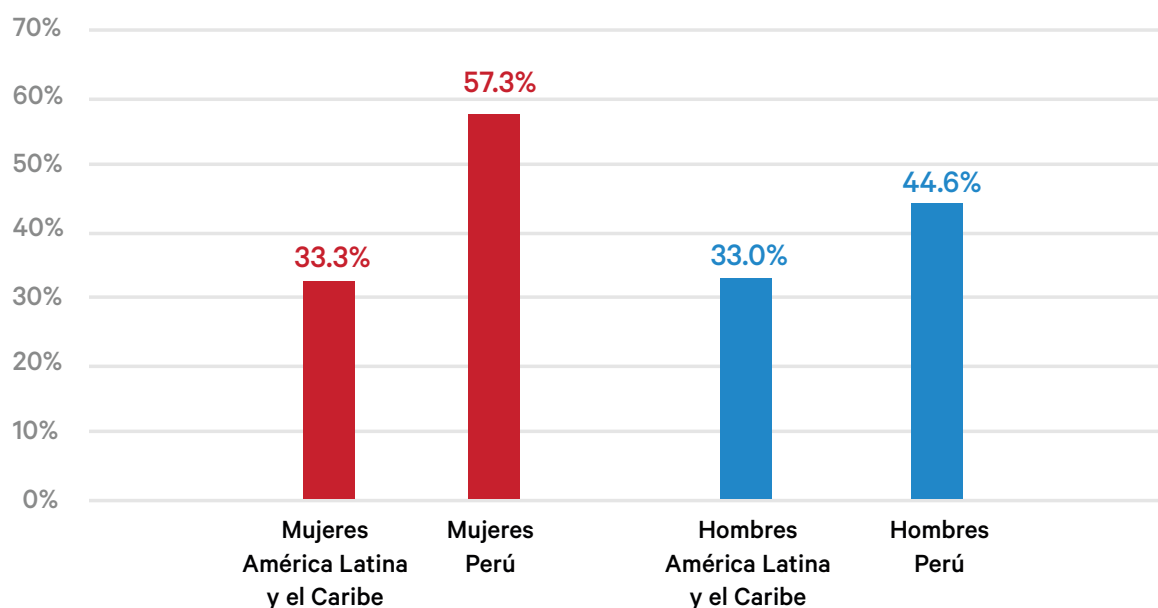
4. Diagnóstico: Participación laboral de la mujer en el Perú

- **El empleo femenino se ha visto más afectado por la crisis del COVID-19 que por el empleo masculino.**

Entre febrero y diciembre de 2020, el empleo femenino en Lima Metropolitana cayó 14.7% versus una caída de 11.3% para los hombres (BID, 2021). En América Latina, proporcionalmente al nivel precrisis, las mujeres han perdido el doble de empleo que los hombres: 9% contra 4.5% (BID, 2021). El impacto diferenciado se produjo por (a) la concentración de mujeres en trabajos vulnerables, definidos como empleos por cuenta propia o en negocios familiares donde los trabajadores están más expuestos a los ciclos económicos y donde es menos probable tener una relación contractual formal o acceso a las prestaciones o a la protección social (MTPE, 2019); (b) la concentración de mujeres en sectores más golpeados por la crisis, principalmente en las microempresas y pequeñas empresas entre junio y agosto de 2020 en Lima Metropolitana, que disminuyó en 30.1% versus una reducción de 18.7% en empresas más grandes (INEI, 2020) y (c) una brecha digital de género que dificulta la transición de muchas mujeres al trabajo remoto. En el Perú, el 45.9% de ellas accede a internet, mientras que en los hombres la tasa se eleva al 51.95% (Flores, 2019). Por otro lado, en Perú, el 57.3% de las mujeres empleadas se encuentra en trabajos vulnerables, versus un 44.6% de los hombres. Tanto para hombres como para mujeres, los trabajos en el Perú son más vulnerables que para el promedio de América Latina, y los niveles más altos de vulnerabilidad se presentan en las mujeres (ver Figura 1).

Figura 1

Empleo vulnerable según sexo: Perú y América Latina y el Caribe, 2019



Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

Cuatro de cada cinco mujeres trabajan en servicios o comercio, los sectores más afectados por la crisis de la pandemia COVID-19 por requerir trato directo con el público. Los sectores de mayor concentración de empleo masculino, como la construcción y las industrias extractivas, han sido afectados en menor medida (Jaramillo y Ñopo, 2020; Vega, 2021).

- **La falta de apoyo a labores domésticas y cuidados familiares es una barrera para la participación de las mujeres en el mercado laboral, y se ha hecho aún más crítica durante la pandemia por COVID-19.**

Según el estudio del BID (2021), el distanciamiento social, el cierre de las escuelas y servicios de cuidado infantil, así como las recomendaciones de quedarse en casa para prevenir y mitigar los contagios por el coronavirus, acarrearán altos costos para las mujeres al aumentar la carga de labores domésticas y de cuidados familiares.

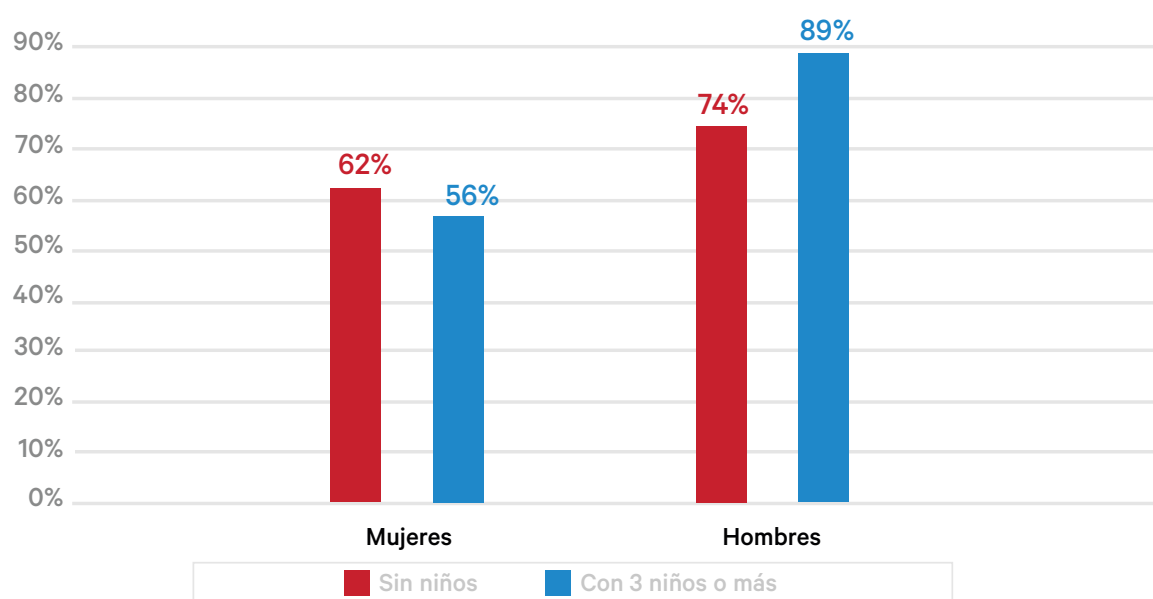
El teletrabajo, que permite a algunas personas seguir laborando durante la crisis, es un arma de doble filo para las mujeres, porque tiende a aumentar la carga de servicios de cuidado que las mujeres ofrecen, dificultando así el ejercicio del teletrabajo. La cobertura de servicios de cuidado es muy limitada.

Ante la ausencia de una oferta adecuada de servicios de cuidado y la concentración de la responsabilidad para proveer estos servicios en manos de las mujeres, la presencia de niños en el hogar reduce la participación laboral de las mujeres, mientras que aumenta en el caso de los hombres. Según la Encuesta Nacional de Hogares 2018 (INEI, 2021), el 59% de las mujeres laboralmente inactivas declaró

que su inactividad se debía al trabajo en el hogar, versus un 18% de los hombres inactivos que citaron este motivo. Cerca del 60% de las mujeres encuestadas afirmaron ser las únicas responsables de la educación de sus hijos en el hogar, en comparación con el 14% de los hombres.

Figura 2

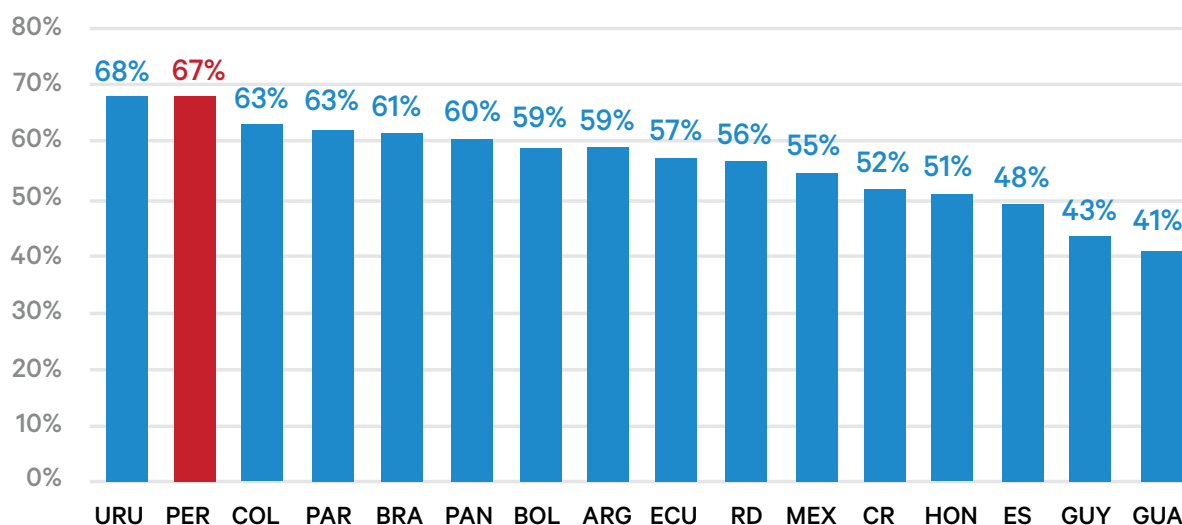
Participación en el mercado laboral y la presencia de niños en el hogar, 2018



Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

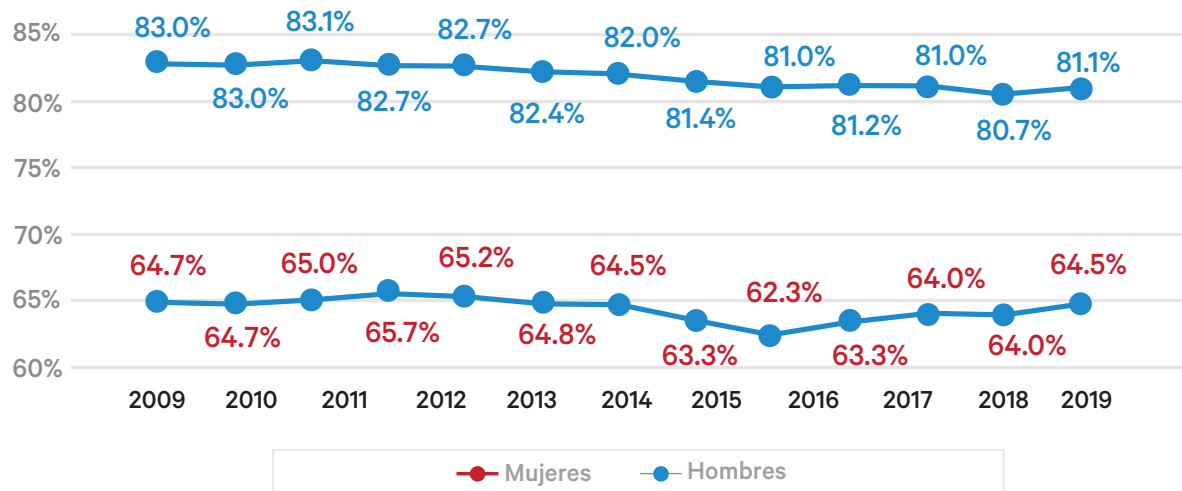
- **Antes del COVID-19, las mujeres en el Perú tenían una tasa de participación alta en el mercado laboral y estable en el tiempo.**

La tasa de participación laboral femenina en el Perú (67%) se ubicó como la segunda más alta de Latinoamérica (ver Figura 3).

Figura 3*Población femenina económicamente activa en Latinoamérica*

Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

Entre 2007 y 2019, la tasa de participación femenina en el mercado laboral fue bastante estable, empezando el periodo con un valor de 64.7% y terminándolo con un valor de 64.5%. Si bien hubo una leve reducción de 1,7 puntos porcentuales en la brecha de participación entre hombres y mujeres (de 18,3 puntos porcentuales a 16,6 puntos porcentuales), esta reducción se explica por una menor tasa de participación masculina y no por el incremento en la tasa de participación femenina (ver Figura 4).

Figura 4*Tasas de participación en el mercado laboral, 2007-2019*

Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

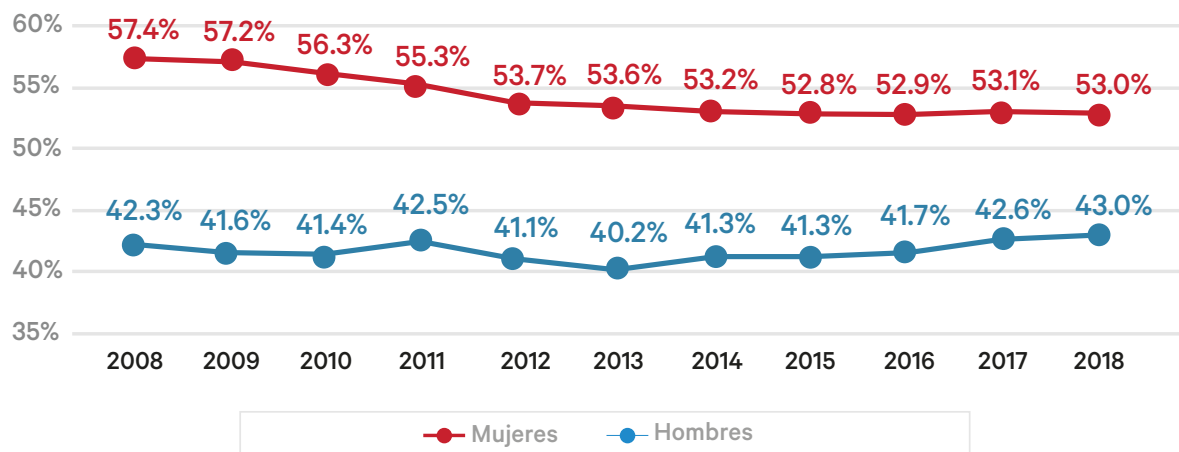
La pandemia por COVID-19 generó una disminución del 13% en la población ocupada en el Perú al cierre del 2020 en comparación al año 2019. Sin embargo, el impacto no fue igual en términos de género. Al menos el 17.1% de mujeres perdieron sus empleos durante el año pasado, mientras que el porcentaje de varones fue de 9.8%. Además, en áreas urbanas, sólo 58 de cada 100 mujeres en edad de trabajar participaron en actividades económicas frente a 77 de cada 100 hombres.

- **La mayoría de mujeres está en trabajos precarios y de baja calidad.**

El 53% de las mujeres está en empleos vulnerables, versus el 43% de los hombres (ver Figura 5). El 22.1% de mujeres son trabajadoras familiares no remuneradas o trabajadoras domésticas, versus solo un 5.7% de hombres (MTPE, 2017). La tasa de informalidad es alta tanto para hombres como para mujeres, pero es aún más alta para las mujeres: 75% versus 70% (MTPE, 2019). La participación laboral en trabajos precarios y de baja calidad explica la alta tasa de participación femenina en el Perú, comparada con países similares como México (Marchionni et al., 2019).

Figura 5

Tasa de empleo vulnerable por sexo en el Perú. Periodo 2008-2018



Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

Por ello es de suma importancia impulsar leyes, desarrollar y fortalecer políticas públicas de igualdad laboral que eliminen la discriminación y las asimetrías de género en materia de acceso a empleos decentes y permanencia en ellos, además de remuneraciones y toma de decisiones en el ámbito laboral y que reconozcan el valor productivo del trabajo doméstico no remunerado y de cuidado de la familia que realizan muchas mujeres en el país. Asimismo, promover la participación igualitaria de los hombres en el trabajo de cuidados a través de programas que sensibilicen a los hombres respecto a la igualdad de género, fomentando la construcción de nuevas masculinidades (Morrison, 2021). Es necesario garantizar la corresponsabilidad del Estado, el sector privado, la comunidad, las familias, las mujeres y los hombres en el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, integrando el cuidado en los sistemas de protección social (Morrison, 2021).

- **Baja participación de las mujeres en ocupaciones productivas y del futuro, como son las carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM).**

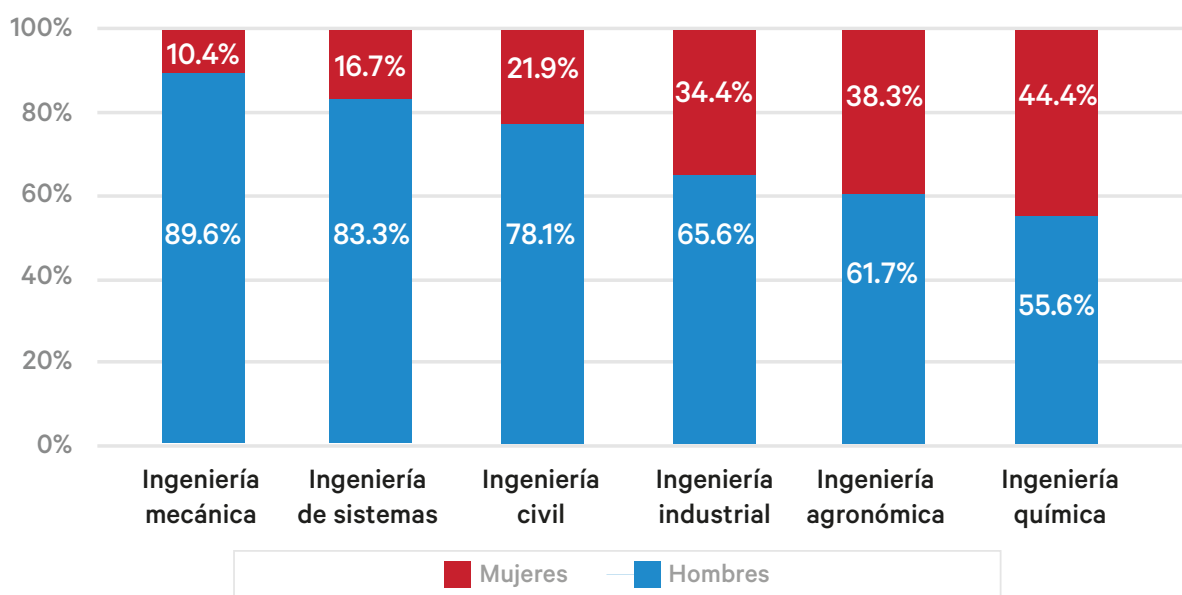
Según el INEI (2017), en el Perú, las mujeres ocupadas representan el 13.9% de los profesionales con educación superior no universitaria y el 13.1% de las profesionales ocupadas con educación superior universitaria.

Por otro lado, a pesar de constituir más del 50% del alumnado universitario, las mujeres representaban apenas el 33% de los egresados de carreras CTIM en el 2017. El Perú está en el lugar 65 de 114 países en el mundo en cuanto a la presencia de mujeres en carreras universitarias CTIM (Banco Mundial, 2019), aun cuando el porcentaje de mujeres en carreras universitarias de ingeniería y tecnología varía mucho según especialización (ver Figura 6). La menor presencia de mujeres en

ocupaciones CTIM implica un menor acceso a oportunidades de empleo y una menor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos que se han visto durante la pandemia y se verán hacia el futuro.

Figura 6

Porcentaje de matrícula universitaria (pregrado) por sexo, según carreras de ingeniería y tecnología



Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

Una de las formas en las que se discrimina a la mujer es el denominado «techo de cristal», que suele darse en mayor grado en ciertos perfiles profesionales, y esta discriminación generalmente se presenta en ciertas escalas jerárquicas dentro de las empresas. Según Gonzales (2015, p.5), «en un determinado momento de su carrera, con las mismas cualidades, aptitudes y actitudes que un hombre, ve frustrado su ascenso o su elección por su condición de mujer». De este modo, la mujer termina siendo relegada a ciertas funciones o puestos laborales impidiendo su ascenso a escalas de trabajo mayores, pese a contar con mejores calificaciones, una buena formación y entrenamiento y capacidades para ocupar dichos puestos.

- **Las microempresas y pequeñas empresas (MYPE) son una fuente de empleo importante para las mujeres, pero su crecimiento está limitado por los bajos niveles de productividad y las dificultades para acceder a financiamiento.**

En el Perú, las MYPE representaron el 95% de las empresas y emplearon al 47.7% de la población económicamente activa en el año 2019. En su mayoría son informales

(84%) y lideradas por mujeres en el 51% de los casos. La menor presencia de mujeres en ocupaciones CTIM implica un menor acceso a oportunidades de empleo y una menor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos que se han visto durante la pandemia y se verán hacia el futuro. Las dueñas y dueños de las MYPE tienen un acceso limitado a productos financieros. En el 2019, solo el 35% accedió a un producto financiero formal. El sector comercio, donde un 75% de las MYPE son lideradas por mujeres, ha sido uno de los sectores más golpeados por la crisis actual (Cámara de Comercio de Lima, 2019). Las MYPE han sido particularmente vulnerables al impacto de la pandemia. Esto se debe a que, incluso en tiempos regulares, tienen menor productividad de sus factores, menos acceso al sistema financiero y menor diversificación en sus carteras de clientes que las empresas más grandes (Jaramillo y Ñopo, 2019).

- **Aunque hubo una reducción importante en las brechas de ingresos entre hombres y mujeres en los últimos 10 años, estas brechas todavía son significativas.**

A diciembre de 2020, el ingreso promedio de las mujeres representó el 77.5% del ingreso de los hombres. Por otro lado, el ingreso de las mujeres con educación superior es menor en un 21.1% al de los hombres (INEI, 2021).

Por cada 100 soles ganados por un hombre, una mujer con las mismas calificaciones y características ganaba 74,1 soles en el 2018. De esta brecha de 25.9%, 11,9 puntos porcentuales se explican por características individuales de los hombres y las mujeres y 14 puntos porcentuales no se explican por dichas características. Esta última brecha es frecuentemente interpretada como una medida de discriminación laboral (Morrison, 2021).

Tomando en cuenta la brecha salarial en el Perú sobre mujeres y hombres, para el caso del sector privado las mujeres representan el 25.8% de los salarios y en el sector público el 12% de los salarios (Centrum PUCP et al., 2021).

- **Vulnerabilidades severas en el mercado laboral de las mujeres: las «ninis», las mujeres indígenas y las afrodescendientes.**

Las jóvenes que ni estudian ni trabajan («ninis») representan un grupo de magnitud importante: un 28.0% de las mujeres entre 15 y 29 años, comparativamente muy superior al 15.9% de los hombres. Entre las mujeres y hombres pobres, estos porcentajes suben al 36.1% y 17%, respectivamente. El alto porcentaje de mujeres «ninis» se explica por su involucramiento en el trabajo doméstico no remunerado y el cuidado de los miembros del hogar (MTPE, 2019).

El 36.1% de las «ninis» vive bajo la línea de pobreza y el 36.9% tiene al menos un hijo (MTPE, 2019). Los principales factores de riesgo para ser una «nini» en el Perú son estar casada o emparejada, tener hijos o un nivel educativo bajo (Málaga et al., 2014). El ingreso promedio de una persona indígena es el 62.6% del de una persona blanca o mestiza, y el de las mujeres indígenas es apenas el 50%.

- **Las mujeres están subrepresentadas en posiciones de liderazgo en las organizaciones.**

La falta de mujeres en niveles directivos de las empresas no es solo una herencia del pasado, las contrataciones recientes también replican este patrón. Las mujeres en el 2018 representaban 48% de las personas contratadas en el cuarto nivel de empresas latinoamericanas que participan en el ranking PAR, pero solo 37% en el tercer y segundo nivel, los niveles más altos de la estructura organizacional. Las proporciones más bajas de mujeres contratadas para estos niveles se encuentran en las empresas más grandes (Aequales, 2018).

Si bien la cantidad de las mujeres con educación superior se ha ido incrementando es importante señalar que a pesar de esto no se ha logrado eliminar la inequidad respecto al acceso a la alta dirección dentro de las organizaciones. Hay cambios en áreas operativas o de soporte, pero la alta dirección aún sigue negándole el acceso a las mujeres. Incluso sociedades como la estadounidense las tuvieron relegadas durante muchos años (Chuco, 2020).

Al 2017, un 19.9% de los gerentes generales de empresas medianas y grandes en el Perú son mujeres, un valor ligeramente por encima del promedio mundial de 18.3%, pero debajo del promedio regional de 21.4% (Banco Mundial, 2017).

Para el 2021, las mujeres representan el 44.3% de la fuerza laboral en el Perú, pero en los espacios de toma de decisión ocupan el 14% de los puestos de gerencia general y el 30% de los puestos de gerencia media, 40% de las posiciones de funcionarios y directivos del sector público en el país y tan solo 4.85% en gobiernos municipales (Centrum PUCP et al., 2021).

En las 236 empresas de la Bolsa de Valores de Lima, las mujeres ocuparon el 9.2% de las posiciones en las juntas directivas en el 2018 y apenas un 4.2% de los gerentes generales fueron mujeres (Centrum PUCP et al., 2018).

Las mujeres identificaron los estereotipos de género y las responsabilidades familiares como las dos barreras más importantes para acceder a cargos gerenciales (Semana Económica et al., 2018).

- **Condición del Perú respecto a otros países en cuanto a la legislación que promueve la participación laboral de la mujer.**

El Perú se compara favorablemente con otros países en cuanto a la legislación y las regulaciones que promueven la participación laboral de la mujer, pero su desempeño es solo regular en rankings que miden las condiciones en el mercado laboral, la calidad del empleo femenino y el entorno para el emprendedurismo femenino (Morrison, 2021).

En el *Índice de la mujer, empresa y el derecho 2021* del Banco Mundial (2021), que mide cómo las leyes y regulaciones afectan las oportunidades económicas de las

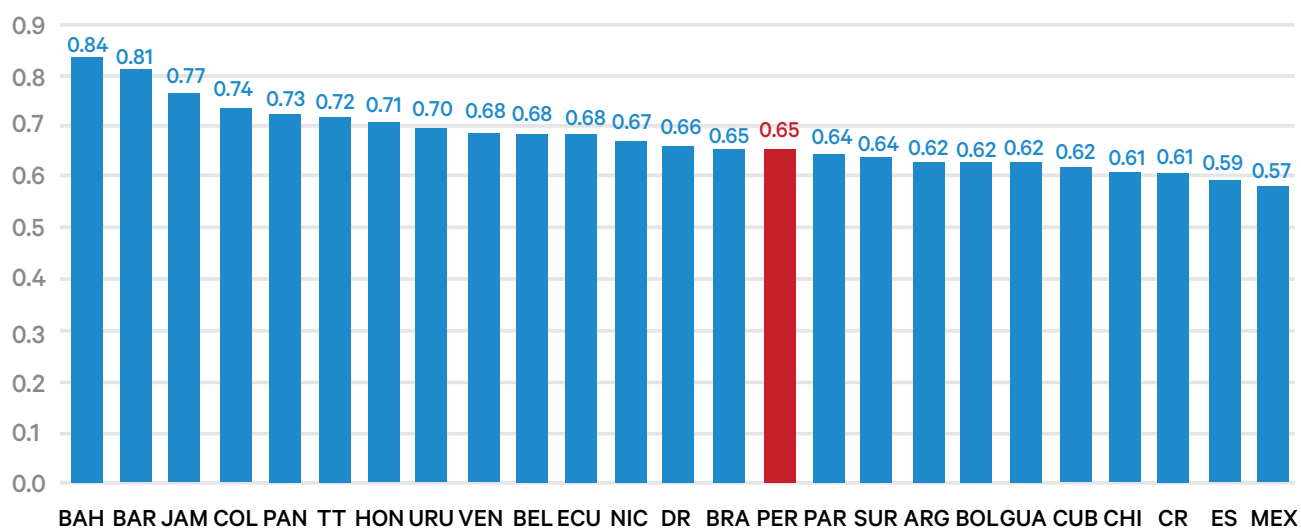
mujeres, el Perú obtuvo un puntaje de 95 de 100. Es el puntaje más alto de América Latina y el Caribe, muy por encima del promedio regional de 80,1.

El *Women's workplace equality index* (Banco Mundial, 2018), otro índice que captura obstáculos legales formales a la participación laboral de la mujer, ubica al Perú en el quintil de países con legislación más amigable para la participación laboral de la mujer, poniéndolo en el puesto 34 de 189 países a nivel global y en sexto lugar en América Latina y el Caribe. El Perú alcanzó el puesto 90 de 153 países en materia de participación y oportunidad económica para las mujeres en el ranking del Foro Económico Mundial de 2020. Ocupó el puesto 15 de 25 países de América Latina y el Caribe. Dicho ranking compara las condiciones en el mercado laboral que experimentan las mujeres con las de los hombres, incluyendo tasas de participación, salarios, ingreso laboral, presencia en posiciones técnicas y profesionales, y en posiciones de liderazgo. El desempeño regular en este índice se debe a una brecha salarial grande entre hombres y mujeres (puesto 128 de 153) y a la baja proporción de mujeres como trabajadoras profesionales y técnicas (puesto 94 de 153).

El Perú alcanzó el puesto 90 de 153 países en materia de participación y oportunidad económica para las mujeres en el ranking del Foro Económico Mundial de 2020 (ver Figura 7).

Figura 7

Puntaje en el Índice de participación económica y oportunidades para las mujeres, 2020



Nota. Tomado de «La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave y 6 recomendaciones de política», por Morrison, A., Banco Mundial, 2021.

En un ranking sobre las oportunidades para mujeres emprendedoras (Mastercard, 2020), el Perú ocupó el puesto 39 de 58 países, ubicándose en el octavo lugar entre nueve países de la región. De los tres subíndices del Índice Mastercard, el

Perú muestra debilidad en dos: activos de conocimiento/acceso a financiamiento (puesto 45 de 58 países) y condiciones favorables al emprendedurismo (puesto 42 de 58 países).

Este panorama positivo para el país también puede ser el resultado de ciertas iniciativas propuestas por el Gobierno e instituciones que buscan romper las barreras que limitan el crecimiento profesional de las mujeres. Una de las iniciativas realizadas por el Gobierno del Perú fue

«Caminando hacia la igualdad de género» del año 2017, que fue una herramienta que buscaba reducir la brecha entre las mujeres y los hombres y dar seguimiento a los compromisos que tiene el Estado para el cumplimiento de la igualdad de género. Este programa organizaba a mujeres tanto de las zonas rurales como urbanas, profesionales, emprendedoras (Cucho, 2020).

El Estado es vital para mejorar e implementar las medidas necesarias para la empleabilidad de las mujeres. Debe incluir un monitoreo, promover la modernización de la legislación y la regulación laboral, eliminando así aquellas barreras que limitan la participación laboral femenina y su desarrollo profesional.

Entre las principales razones por las que las mujeres permanecen en puestos de baja remuneración y bajo reconocimiento, en 505 de 748 empresas peruanas destacan la carga familiar y los estereotipos de género (INEI, 2018).

Existen obstáculos o barreras fundamentales que impiden a las mujeres ascender a altos cargos de responsabilidad y decisión. En un estudio realizado en América Latina (CEPAL, 2014) refieren que si bien se han logrado importantes avances en pos de la equidad de género en términos de una mayor participación de la mujer en la fuerza laboral y el empleo en general, se mantienen desafíos en materia de ingresos, brechas salariales entre los géneros y otros temas referidos a la calidad del empleo, como flexibilidad horaria. Las mujeres suelen citar estos factores cuando explican lo que las impulsa a abrir un negocio (formal o informal) propio. Las citas recién mencionadas destacan las dos principales motivaciones que llevan a las mujeres hacia un emprendimiento: necesidad y oportunidad. Los factores de inducción que explican la creación de una empresa por necesidad incluyen las barreras en el mercado laboral o la necesidad de complementar el ingreso familiar. Por otro lado, los factores de atracción normalmente se basan en la oportunidad y se relacionan con las expectativas de ingresos o el deseo de conseguir más flexibilidad.

5. Metodología

5.1 Investigación cuantitativa

La presente investigación toma de referencia el estudio de Bazazo et al. (2017), que evalúa el «techo de cristal» y sus efectos en las mujeres del sector turismo y de hospitalidad

en Jordania. Dicho estudio utilizó una metodología cuantitativa cuyo instrumento fue un cuestionario para la recopilación de datos (encuesta), desarrollado a partir de la revisión de literatura sobre un marco teórico que apoye la investigación. El instrumento fue sometido a un proceso de verificación de validez y confiabilidad que dio el debido rigor para su aplicación. Los investigadores consideraron cinco barreras que enfrentan las mujeres y les impiden obtener puestos de nivel superior. Estos incluyen barreras estructurales internas del negocio u organización, barreras sociales, barreras gubernamentales, barreras situacionales y barreras personales. Se miden mediante el cuestionario de preguntas a través de ítems específicos (Bazazo et al., 2017).

La población objetivo del presente estudio son mujeres peruanas mayores de edad, que cuentan con al menos dos años de experiencia de trabajo. El cuestionario (encuesta) propuesto por Bazazo et al. (2017) fue adaptado y traducido para aplicarlo en el estudio. La primera sección del cuestionario incluyó información sobre las características de las participantes encuestadas, como la edad, experiencia laboral en años, sector, nivel de cargo, estado civil, si tienen hijos o no.

La segunda sección incluyó preguntas para medir las variables que se establecieron a partir de la base de definiciones operativas (Bazazo et al., 2017). El cuestionario y las preguntas tenían por objeto establecer información sobre la existencia de factores (si los hubiera) para impedir el desarrollo de las mujeres peruanas.

El cuestionario traducido al castellano (ver Anexo 1) se diseñó y cargó utilizando un formato Google Form a fin de poder aplicarlo de forma remota (encuestas en línea). Para la presente investigación, solo se usaron 4 categorías en una escala de Likert.

Entre el 19 de octubre de 2021 y el 21 de octubre de 2021 se recopilaron 295 encuestas, de las cuales solo 294 ingresaron al análisis (N=294). El criterio utilizado para utilizar este tamaño de muestra fue el de facilidad, debido a que se recopilaron todas las encuestas posibles en el periodo de tiempo definido (72 horas), esto debido al limitado tiempo disponible para poder elaborar el presente trabajo.

El análisis de datos se realizó con la metodología de Bazazo et al. (2017). Con el fin de explorar el grado en que las mujeres enfrentan barreras que las alejan de obtener puestos de nivel superior, se estimó la media y la desviación estándar de los datos recopilados. Una pequeña desviación estándar para un conjunto de valores revela que estos valores están agrupados estrechamente alrededor de la media o ubicados cerca de ella. Una gran desviación estándar indica lo contrario. El nivel de cada ítem fue determinado por la siguiente fórmula: (punto más alto en la escala Likert

- punto más bajo en la escala Likert) / el número de los niveles utilizados = $(4-1) / 4 = 0.75$, donde 1-1.75 reflejado por «muy bajo», 1.76-2.50 reflejado por «bajo», 2.51-3.25 reflejado por «moderado», 3.26-4.00 reflejado por «alto».

No se realizó el análisis para verificar si existen diferencias significativas sobre el nivel de reconocimiento de las barreras que limitan el acceso de las mujeres peruanas de acuerdo

a las categorías de edad, años de experiencia, sector u otras características de la muestra, esto principalmente por la limitación de tiempo. Sin embargo, en una próxima publicación, las autoras realizarán este análisis, pues la base de datos está disponible para ello.

5.2 Propuesta de acciones

Sobre la base de los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, el equipo investigador estableció un espacio de discusión y análisis y se diseñaron las acciones que contribuyen a romper las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Perú, de manera que se promueva su liderazgo inclusivo.

6. Resultados

El perfil demográfico de las encuestadas en el presente estudio mostró que la mayoría de ellas se encuentra en el grupo de edad de 50 años a más (33.33%) y su experiencia laboral de 21 a más años (30.61%). La mayoría tiene títulos de licenciatura, y desarrollan su labor profesional en cargos de decisión (46.95%) como gerentes generales, gerentes de línea media, jefas y supervisoras, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Descripción de características de las encuestadas (N = 294)

Categoría	Subcategoría	Frecuencia	%
Edad	20 - 29	46	15.65
	30 - 39	89	30.27
	40 - 49	61	20.75
	50 a más	98	33.33
	Total	294	100.00
Experiencia	2 a 4	46	15.65
	5 a 10	72	24.49
	11 a 20	86	29.25
	21 a más	90	30.61
	Total	294	100.00
Sector laboral	Público	98	33.33
	Privado	171	58.16
	ONG	13	4.42
	Independiente	5	1.70
	Otro	7	2.38
	Total	294	100.00

Nivel de cargo	Gerencial	50	17.01
	Jefatura	48	16.33
	Supervisión	40	13.61
	Coordinación	73	24.83
	Docente	32	10.88
	Asistencial	51	17.35
	Total	294	100.00
Estado civil	Soltera	114	38.78
	Casada/conviviente	142	48.30
	Divorciada/separada	38	12.93
	Total	294	100.00
Con hijos	Sí	173	58.84
	No	121	41.16
	Total	294	100.00

Respecto a las barreras que enfrentan las mujeres peruanas para obtener puestos directivos, la puntuación media que se obtuvo, teniendo en cuenta los cinco tipos de barreras, va de 1.60 a 2.42. Las barreras que presentan un nivel de puntuación alto son las gubernamentales y sociales; las de nivel moderado son las barreras estructurales al interior de las organizaciones y las situacionales. Por otro lado, las barreras personales se reconocen como bajas, recibiendo la menor puntuación en promedio. La Tabla 2 presenta los resultados detallados del análisis de datos de acuerdo a cada una de las barreras.

Tabla 2

Descripción de características de las encuestadas (N = 294) — continuación

Barreras	Promedio	DS	Nivel (*)	Orden
Estructurales al interior de las Organizaciones	2.42	0.18	Moderado	4
Sociales	2.68	0.33	Alto	2
Gubernamentales	2.73	0.80	Alto	1
Situacionales	2.49	0.35	Moderado	3
Personales	1.60	0.16	Bajo	5

A partir del análisis realizado para cada una de las variables que integran cada uno de los tipos de barreras, en la Tabla 3 se muestra la media o promedio, la desviación estándar, el nivel y las puntuaciones de orden para cada variable/estándar que se ha utilizado en el estudio.

Las barreras gubernamentales son las que reciben los mayores puntajes de importancia. Dentro de las variables que reciben el puntaje promedio «alto» está en primer lugar la debilidad en la recopilación de datos relacionados con empleabilidad y género, seguido por la falta de la aplicación de la ley de igualdad de oportunidades y de su monitoreo vigoroso y consistente. En tercer lugar, la inadecuada presentación de reportes y publicaciones de información relevante relacionada al «techo de cristal».

Las barreras sociales son las que están identificadas como segundas en importancia, con nivel «alto». Destaca el reconocimiento a que las mujeres no están aprovechando las oportunidades de trabajo y promoción disponibles para ellas; luego, que en el Perú hay una abundante oferta de mujeres calificadas que esperan ascender a puestos de alta dirección. Esto es reforzado por las creencias sobre la diferencia en las condiciones de género que afectan negativamente el desempeño de las mujeres y la opinión de que, en el Perú, las mujeres tienen un estatus más bajo que los hombres.

En cuanto a las barreras situacionales, estas ocuparon el tercer lugar de importancia y fueron calificadas en nivel «moderado». Entre ellas, el reconocimiento respecto a que el desempeño laboral o profesional de las encuestadas es evaluado de forma justa. Sin embargo, también se establecen las pocas oportunidades de línea de carrera que existen para las mujeres que quieren escalar a cargos ejecutivos o directivos, así como el no poder contar con apoyo para equilibrar sus múltiples roles (hogar, trabajo y estudios) y percibir que existe discriminación de género en el lugar de trabajo.

Sobre las barreras estructurales, la cuarta posición, destaca el nivel «moderado». Dentro de este tipo de barreras, el mayor reconocimiento se le otorgó a la variable sobre que en las organizaciones existen menos gerentas que gerentes.

Finalmente, las barreras personales fueron calificadas con nivel «bajo». Pese a ello, un factor o variable que fue evaluado como moderado fue el reconocimiento de las mujeres encuestadas sobre el no estar convencidas de sus propias capacidades.

Tabla 3

Promedios, desviación estándar (DS), nivel y orden de valoración de cada variable

Barreras estructurales al interior de las organizaciones		Promedio	DS	Nivel	Orden
1.	En mi organización existen barreras que impiden mi desarrollo y crecimiento profesional.	2.29	0.77	Moderado	4
2.	En mi organización hay menos gerentas que gerentes.	2.68	0.95	Alto	1
3.	En mi organización las mujeres no son promovidas a puestos de alta dirección al mismo ritmo que los hombres	2.39	0.89	Moderado	2
4.	La red de «buenos amigos» (cofradía de hombres que favorecen a los hombres) está presente en mi organización.	2.32	0.84	Moderado	3
Barreras sociales		Promedio	DS	Nivel	Orden
5.	La sociedad percibe que las mujeres son menos competentes que los hombres.	2.32	0.84	Moderado	5
6.	Las creencias sobre la diferencia en las condiciones de género afectan negativamente el desempeño de las mujeres.	2.68	0.74	Alto	4
7.	En Perú, las mujeres tienen un estatus más bajo que los hombres.	2.72	0.79	Alto	3
8.	En Perú hay una abundante oferta de mujeres calificadas que esperan ascender a puestos de alta dirección.	2.85	0.75	Alto	2
9.	Las mujeres no están aprovechando las oportunidades de trabajo y promoción disponibles para ellas.	3.19	0.63	Alto	1
10.	En comparación con los hombres, las mujeres carecen del conocimiento profesional y las habilidades para descubrir y competir favorablemente por el avance profesional.	2.32	0.72	Moderado	5
Barreras gubernamentales		Promedio	DS	Nivel	Orden
11.	Los gobiernos no tienen políticas que incentiven programas para el verdadero éxito, independientemente del género.	1.53	0.72	Bajo	4
12.	Hay falta de la aplicación de la ley de igualdad de oportunidades y de su monitoreo vigoroso y consistente.	3.09	0.62	Alto	3

13. Hay una debilidad en la recopilación de datos relacionados con empleabilidad y género.	3.20	0.57	Alto	1
14. Existe inadecuada presentación de reportes y publicaciones de información relevante relacionada al «techo de cristal» (barreras de crecimiento profesional de las mujeres).	3.10	0.55	Alto	2
Barreras situacionales	Promedio	DS	Nivel	Orden
15. Mi desempeño laboral o profesional es evaluado de forma justa.	3.02	0.57	Alto	1
16. Hay pocas oportunidades de línea de carrera para mí.	2.72	0.68	Alto	2
17. Hay discriminación de género en mi lugar de trabajo.	2.26	0.74	Moderado	5
18. Tengo que trabajar más duro que los hombres para ser reconocida.	2.04	0.74	Moderado	6
19. No se me da apoyo para equilibrar múltiples roles.	2.45	0.83	Moderado	4
20. No soy respetada por colegas masculinos.	2.47	0.79	Moderado	3
Barreras personales	Promedio	DS	Nivel	Orden
21. No estoy convencida de mis capacidades.	1.87	0.65	Moderado	1
22. No soy emocionalmente adecuada para ser una alta ejecutiva.	1.56	0.63	Bajo	3
23. No soy competitiva.	1.54	0.65	Bajo	4
24. Mis subordinados no tienen confianza en mí liderazgo.	1.50	0.58	Bajo	5
25. No soy una triunfadora.	1.68	0.64	Bajo	2
26. No me considero una líder.	1.41	0.55	Bajo	6

Nota. Rango de 1 a 1.75 reflejado por «bajo»; 1.76 a 2.50 reflejado por «moderado»; 2.51 a 3.25 reflejado por «alto»; y 3.26 a 4 reflejado por «muy alto».

7. Plan de acción

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación cualitativa, el equipo de investigación ideó la propuesta de desarrollar una plataforma de apoyo para las mujeres que estén empeñadas y decididas a trascender y vencer las barreras que las limitan en su crecimiento profesional. La plataforma se denomina Sin Barreras.

La propuesta se visibiliza a través de un aplicativo móvil (SINBARRERAS.COM) que

brinda servicio y apoyo integral a las mujeres profesionales, teniendo como punto de partida el análisis del diagnóstico y de los resultados obtenidos en la investigación primaria realizada. Las principales motivaciones que llevan a las mujeres hacia un emprendimiento o proyecto de desarrollo profesional son la necesidad y la oportunidad.

Los factores de inducción que explican la creación de un proyecto de desarrollo profesional personal, motivado por la necesidad, incluyen las barreras en el mercado laboral o la necesidad de complementar el ingreso familiar. Por otro lado, los factores de atracción normalmente se basan en la oportunidad y se relacionan con las expectativas de ingresos o el deseo de conseguir más flexibilidad. Estos aspectos se afianzarán con un estudio de mercado futuro, en donde se podrá especificar información sobre preferencias de las posibles usuarias, entre varias opciones de producto / servicio a fin de alinear el producto y que este sea una real respuesta para contribuir a solucionar el problema. Para ello se analizará con éxito el comportamiento de cualquier cliente potencial mujer con la segmentación del público en grupos con características comunes relativas a su nivel económico, cultural o social.

En la actualidad, los avances de la ciencia y la tecnología, el uso de herramientas y aplicativos, mantienen informada a la población y posibilitarán que las interesadas en contar con una información, capacitación, asesoría, mentoría o en ser mentoras de otras mujeres, cuenten con un espacio para fortalecer sus capacidades y un círculo de mejora continua, *networking* y ayuda mutua en favor de vencer las barreras que limitan el desarrollo profesional de las mujeres en el Perú. Todo a través de SINBARRERAS.COM, que permitirá:

- La integración de la mujer al mercado laboral, lo que permite la igualdad de retribución por un mismo cargo desempeñado y la conciliación laboral y familiar.
- Acceso a puestos directivos disponibles para las mujeres que desarrollan su línea de carrera con base en su experiencia, capacitación y competencias.
- Impulsar capacitaciones a las mujeres dando prioridad al desarrollo de competencias en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, pero sin limitar otros campos de conocimiento de interés de las participantes.
- Consolidar una red de apoyo o de mentoría entre mujeres: una herramienta que permita impulsar liderazgos para desarrollar o impulsar todo su potencial en beneficio de ellas y de sus organizaciones. Esto también generará confianza, ayudándolas a identificar problemas y sus soluciones.
- Acceso a servicios de salud física, mental y emocional para proteger a las mujeres de múltiples riesgos que limitan sus oportunidades de vida y bienestar.

7.1 Ventajas

- La plataforma es gratuita.
- Puede funcionar desde cualquier dispositivo sin importar el sistema operativo.
- Ahorro de tiempo.
- Fácil utilización.

- Mantiene a los usuarios actualizados en la información y asesorías profesionales.
- No existen competidores en el Perú.
- Se puede usar para situaciones específicas y cotidianas, simples y complejas.

7.2 Desventajas

- La segmentación del público meta hará que muchas otras mujeres con necesidad de información y asesoría profesional no tengan acceso a soporte tecnológico (celular e internet, principalmente).
- Limitación de poder generar ingresos directos al no ser un portal de compra.
- Necesidad de subvención económica o de apoyo de donaciones o fuentes de financiamiento.
- Se debe contar con internet todo el tiempo para poder acceder, por lo cual se debería evaluar un soporte alternativo.

7.3 Análisis

7.4 Estructura organizacional

- Administración: Gerente o jefe de proyecto; diseño, planificación e implementación de la plataforma de apoyo; gestor de fondos (fundraising), coordinador.
- Tecnología: Desarrollador de software que ofrezca los servicios de la plataforma de soporte y asistencia a mujeres.
- Marketing: Asesor de marketing, asistente personal y social *community manager*.

7.5 Costos fijos y variables

Ingresos:

- Sistema de amadrinamiento al inicio y captación de fondos (donaciones, subvenciones, trabajo voluntario o similares).

Costos fijos y variables de la aplicación:

- Gastos por licencia de software para el aplicativo.
- Gastos de producción.
- Gastos de asesoramiento.
- Mantenimiento de la plataforma.

Gastos preoperativos (inversión intangible):

- Desarrollo de la aplicación: S/. 80 000 (android, web).

- Registro a Google Play.
- Registro App Store.
- Publicidad digital.
- Convocatoria de voluntarias o contratación del personal profesional que desarrollará las asesorías.
- Salarios preoperativos.

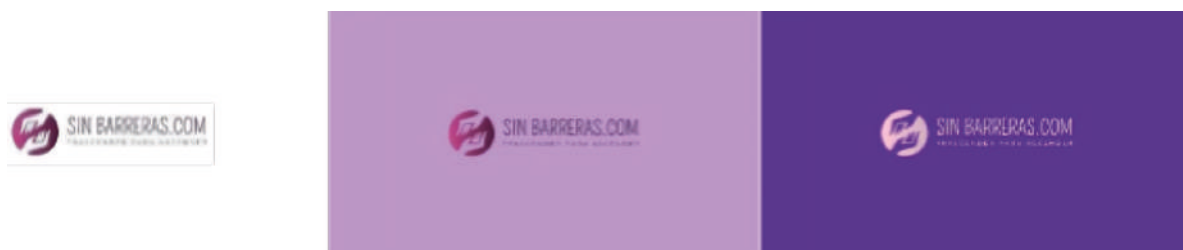
7.6 Posicionamiento

SINBARRERAS.COM debe solucionar el 10% de los problemas en información, capacitación, asesoría psicológica, salud, y otros servicios. Debe ser la primera herramienta de búsqueda de información que satisfaga las necesidades de sus usuarias. Además, debe posicionarse gracias a su utilidad, generando ahorro al cliente en tiempo.

SINBARRERAS.COM se estructura de acuerdo a dos elementos: simplicidad y universalidad. Su logo es simple, pero estilizado. En sus trazos y en su forma se observa un infinito que evoca a la cantidad de información.

Figura 8

Logo — Sin Barreras



Nota. Eslogan: Ascender para trascender.

7.77. Estrategia de producto

Formulación: Se formula un aplicativo diferenciado a las usuarias.

Desarrollo interactivo: La interacción y experiencia que tenga la usuaria con el desarrollo de la aplicación es muy importante, por lo que SINBARRERAS.COM se enfoca en un diseño simple e intuitivo, corto en pasos y en datos para los usuarios. Se apoya en otras aplicaciones como Facebook, Instagram, Twitter y Google Maps.

7.87 Estrategia de precios

Se utilizará una estrategia de penetración de diferenciación por productos / servicios.

Los servicios no tienen un precio. Se aspira a obtener una donación o colaboración voluntaria.

7.9 Estrategia de comunicación

- Respuesta afectiva: Publicidad por redes y compromiso de mentoras y participantes.
- Respuesta cognitiva: Publicaciones de las CEO; informes; notas técnicas; investigaciones académicas; innovaciones sociales, tecnológicas, de servicio o productos.
- Respuesta comportamiento: Ofertas o promociones, becas, subvenciones. Las promociones van enfocadas a generar tracción de las usuarias con membresía; buscar nuevas usuarias; dar conocimiento masivo de la existencia de SINBARRERAS.COM, generando un incentivo para ser miembro y animar la unión de nuevas integrantes a través de la activación de contactos y el networking.

7.10 Estrategia gerencial

La estrategia de SINBARRERAS.COM es la diferenciación en los servicios mediante la innovación constante.

8. Conclusiones

El aporte del presente trabajo es el de proporcionar información confiable sobre las barreras estructurales, sociales, gubernamentales, situacionales y personales que limitan el acceso de las mujeres peruanas a puestos directivos. Para ello se ha utilizado un instrumento disponible en fuentes académicas que cuenta con un proceso riguroso de verificación de su validez y rigurosidad.

Los resultados muestran que las barreras gubernamentales son más reconocidas como factores limitantes al desarrollo profesional de las mujeres en el Perú. Pese a que diversos organismos gubernamentales de alcance nacional cuentan con diversas publicaciones o estudios sobre empleo y género en el país, estos documentos se encuentran dispersos en diferentes bases de información y organizaciones. Al parecer, la difusión de esta información, conocimientos y avances, se encuentra centrada en algunos sectores de toma de decisión, academia, entre otros, pero no necesariamente de forma que llegue a las mujeres peruanas que buscan escalar en su desarrollo profesional y personal. A partir de ello, se establece que es fundamental promover una mayor articulación para que esta información llegue a más mujeres y se conozca el detalle, se valide y se mejore su uso y difusión. Del mismo modo, diversas fuentes consultadas y analizadas como parte del diagnóstico, afirman que la brecha de acceso de las mujeres a puestos de toma de decisión se está reduciendo; sin embargo, esto no parece coincidir con la percepción u opinión de las participantes de la investigación cuantitativa que se realizó.

Respecto a las barreras sociales se pudo establecer que las participantes reconocen la existencia de constructos y estereotipos de género que privilegian la posición de acceso

de los hombres a puestos directivos. Esto impide que las mujeres estén aprovechando las oportunidades de trabajo y promoción que pudieran estar disponibles para ellas.

En cuanto a las barreras situacionales, se destaca, como un aspecto muy positivo, el reconocimiento que las mujeres hacen respecto a que su evaluación del desempeño laboral se realiza de manera justa. Por otro lado, un aspecto que deberá ser atendido es la percepción sobre las pocas oportunidades de línea de carrera que tienen las mujeres peruanas para acceder a puestos de dirección o a aquellos que les permitan escalar en su carrera.

Las barreras estructurales o aquellas que se dan en la gestión al interior de las organizaciones o empresas que fueron más reconocidas se relacionan al hecho de que los puestos directivos están copados por los hombres; por lo tanto, hay menos gerentas que gerentes dentro de las organizaciones. Esto se relaciona con que las mujeres no son promovidas a puestos de alta dirección al mismo ritmo que los hombres.

Respecto a las barreras personales, la gran mayoría reconoce que cuenta con fuertes y variadas capacidades para acceder a puestos directivos o de mayor nivel en su desarrollo profesional. En esto hay que considerar que un factor importante de esta posición podría ser el alto porcentaje de mujeres que han realizado la encuesta en línea que cuentan con una experiencia laboral de más de 20 años. Pese a ello, algo que requiere ser atendido es la percepción de algunas participantes que manifiestan no estar convencidas de sus capacidades. Dicho aspecto podría estar vinculado a la situación de postergación de ascensos, problemas de autoestima, la necesidad de contar con apoyo para fortalecer aspectos claves personales y profesionales que les permitan demostrar todo su potencial como talento en sus organizaciones o empresas.

Algunas limitaciones en el desarrollo de la investigación cuantitativa realizada están vinculadas, en primer lugar, al tamaño de la muestra que no ha seguido un diseño probabilístico debido a la limitación de tiempo en el desarrollo del levantamiento de datos (encuestas). En segundo lugar, la información recopilada a través de las encuestas ha sido analizada tan solo a nivel de una estadística descriptiva y de tendencia central. Por ello, las pruebas de hipótesis para encontrar diferencias significativas sobre la importancia de los diferentes tipos de barreras según características de las encuestadas (edad, experiencia en años, sector, estado civil u otras) no se han realizado por limitaciones de tiempo. De realizarse, esto podría ampliar el alcance de los resultados de la investigación.

El análisis cualitativo, a partir de la revisión de fuentes de información disponible, y el análisis cuantitativo, han permitido al equipo investigador proponer el diseño de una plataforma de apoyo a las mujeres para propiciar su desarrollo profesional y contribuir a su acceso a posiciones de mayor nivel o puestos directivos. Se trata de una herramienta alineada a las necesidades actuales. Esto se viabilizaría a través de SINBARRERAS.COM, que tiene su base en un desarrollo tecnológico que se presentaría para las plataformas IOS y Android y que en un mediano plazo podría ser un proyecto muy viable. La aplicación está correctamente orientada, ya que apunta al nicho o segmento de mercado de las mujeres profesionales en constante crecimiento, cambio e innovación, y tiene dos instancias importantes para que las

usuarias accedan a ella: la primera inicialmente será gratuita y la segunda se sostendría por suscripciones, donaciones o subvenciones.

Después de realizar de forma preliminar el análisis pertinente de la aplicación, se puede afirmar que las personas están abiertas al uso del internet y a las nuevas tecnologías por ocio o por necesidad; por ende, brindar una aplicación móvil que está muy vigente en este siglo XXI y que cuenta con características diferenciadoras es una propuesta innovadora. El mercado no cuenta con una propuesta similar. Sin embargo, para que SINBARRERAS.COM se convierta en un proyecto viable, requiere de información y datos adicionales que deben ser generados a través de una investigación de mercado específica que no ha podido ser realizada como parte del presente trabajo aplicativo por limitaciones de tiempo y presupuesto, por lo que la recomendación a futuro es realizarla en una siguiente fase.

9. Referencias

- Aequales. (2018). Ranking PAR 2018. <https://bit.ly/3HAKJGd>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021). La mujer en el servicio civil peruano 2021. <https://bit.ly/3HyaemY>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). La gran oportunidad: De la crisis a la transformación del empleo femenino. <https://bit.ly/40YAQnR>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Marco de acción de empleo con perspectiva de género. <https://bit.ly/42f31Qy>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Observatorio laboral. <https://bit.ly/3ASDpgw>
- Banco Mundial. (2018). Mujeres, empresas y derecho. <https://bit.ly/42cxUF6>
- Banco Mundial. (2021). Mujer, empresa y el derecho 2021. <https://bit.ly/44o726Z>
- Bazazo, I., Abdullah, M., Mukattesh, B., Kastero, D., y Al-Hallaq, M. (2017). Assessing the glass ceiling effect for women in tourism and hospitality. *Journal of Management and Strategy*, 8(3).
- Cucho, V. (2020). El fenómeno del techo de cristal en el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos. *Neumann Business Review*, 6(1), 75–90.
- Flores, M., y Albornoz, D. (2019). ¿Estamos conectadas? Brecha digital de género en el Perú. *Hiperderecho*. <https://bit.ly/3LMm5QG>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Compendio estadístico 2017. <https://bit.ly/3VnPkwt>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Encuesta Nacional de Hogares. <https://bit.ly/3ASI4Py>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Compendio estadístico 2020. <https://bit.ly/3NFNrt0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. INEI.
- Jaramillo, M., y Ñopo, H. (2020). Impactos de la epidemia del coronavirus en el trabajo de las mujeres en el Perú. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Málaga, R., Oré, T., y Tavera, J. (2014). Jóvenes que no trabajan ni estudian: evolución y perspectivas. Departamento de Economía PUCP.
- Martínez, C., Miller, T., y Saad, P. (2014). Participación laboral femenina y bono de género en América Latina. CEPAL. <https://bit.ly/3MIJiVr>
- Mastercard. (2020). Índice Mastercard de mujeres emprendedoras 2019. Connect.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Informe anual de la mujer en el mercado laboral 2018. <https://bit.ly/3N4IGjR>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres. MTPE.
- Morrison, A. (2021). La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes clave. Banco Mundial. <https://bit.ly/3VpsrbQ>
- PricewaterhouseCoopers, Centrum PUCP, y WomenCEO Perú. (2018). Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano 2018. PwC.
- Semana Económica, Apoyo, y Cámara de Comercio de España en el Perú. (2018). Primer estudio de equidad de género en las empresas en el Perú. Semana Económica.
- Vega, G. (2021). Los costos del COVID-19 han sido mayores para las mujeres peruanas. Banco Mundial.
- Wadhwa, D. (2019). There are fewer female than male STEM graduates in 107 or 114 countries. World Bank Data Blog. <https://bit.ly/3KpAlFz>
- WomenCEO Perú y PricewaterhouseCoopers. (2020). Informe sobre los efectos del COVID-19 en el liderazgo femenino en el Perú. WomenCEO Perú.
- WomenCEO Perú, PricewaterhouseCoopers, ALAFARPE, y Centrum PUCP. (2021). Mujeres en el bicentenario: ¿Cómo vemos al Perú? WomenCEO Perú.

Estudio 2

Implementación del liderazgo inclusivo dentro de la organización

Autoras:

- Portocarrero Trujillo, Matilde
- Tasayco pozo, Aissa
- Vargas González, María Alejandra

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Planteamiento del problema
 - 2.1 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
5. Plan de acción
 - 5.1 A nivel organizacional
 - 5.2 A nivel personal
 - 5.3 Acciones concretas para un liderazgo inclusivo en tiempos de pandemia
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se aborda el concepto de liderazgo inclusivo en las organizaciones, los avances de su desarrollo en el mundo y su nivel de difusión e implementación en Perú. Se presentan los resultados de un sondeo de opinión que pone en evidencia problemas como la falta de compromiso de las organizaciones con el desarrollo de estrategias y habilidades tanto en el sector público como privado, la existencia de inequidad de género, la presencia de estereotipos, trabas en el desarrollo de la autenticidad, escepticismo y falta de sensibilidad sobre este tema tanto en varones como en mujeres. Se reflexiona acerca de las posibles causas de la ausencia de una cultura de diversidad e inclusión en las organizaciones peruanas y se plantea un plan de acción para que las organizaciones puedan implementar estrategias que favorezcan una cultura organizacional integradora y les permita superar con mayor resiliencia los difíciles retos generados por la pandemia de COVID-19.

2. Planteamiento del problema

Se conoce como liderazgo al conjunto de habilidades que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de alguien más o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje hacia el logro de sus metas y objetivos. En un mundo diverso y profundamente interconectado, instalar una filosofía de inclusión exige una nueva forma de liderar.

A su turno, el liderazgo inclusivo se podría definir como aquel que aprecia las diferencias, no hace sentir extraño a nadie por sus características y respeta y valora la opinión del personal a su cargo. Además, tiene en cuenta el talento de cada uno de los colaboradores como forma de generar valor añadido a los equipos. Lo llamamos «inteligencia colectiva» (García-Valenzuela, 2020).

En estos momentos de inestabilidad, incertidumbre y profundos cambios, resulta imprescindible hablar de esta filosofía de inclusión. Es ahora cuando los líderes se deben enfrentar a decisiones importantes que puedan afectar a toda su organización. El líder inclusivo va más allá de lo visible y lee los elementos esenciales y únicos del equipo, para comprender dónde y cuándo puede marcar una diferencia superando cualquier estereotipo. Además, asigna objetivos desafiantes que no guardan correspondencia con el prototipo de la persona «a la que siempre hemos asignado este trabajo». Evalúa los objetivos realmente alcanzados por la persona, también a la que trabaja desde casa, y ofrece reconocimiento a quien no se conforma con la cultura dominante que ralentiza el cambio.

El contexto actual de pandemia cambia el paradigma de liderazgo tradicional de dirección y control. El liderazgo estaba evolucionando hacia estilos más ágiles y colaborativos, pero la situación actual profundiza y acelera su transformación (Hurtis, 2020). En efecto, la pandemia de COVID-19, en el presente año, ha sido un catalizador para «resaltar la urgencia» de problemas fundamentales dentro de las organizaciones. Muchos trabajos se han trasladado a casa y se ha evidenciado una dificultad de liderar virtualmente. El COVID-19 nos ha hecho

adaptarnos a un liderazgo resistente. Actuando sin información perfecta, a menudo con solo unas pocas horas o días de sobra, utilizando mente y corazón, los directores ejecutivos tienen que guiar a sus organizaciones a través de innumerables decisiones y desafíos, con implicaciones significativas para todo el sistema de su empresa: empleados, clientes, socios financieros, proveedores, inversores y otras partes interesadas, así como la sociedad en su conjunto (Deloitte, 2020).

El liderazgo inclusivo es poderoso y, aunque las organizaciones deberían ser un reflejo de la diversidad de género, orígenes, edades y capacidades que caracteriza a la sociedad actual, la realidad es que queda un largo camino por recorrer en el ámbito de la inclusión social y laboral.

Actualmente, pocas organizaciones se encuentran midiendo, reconociendo, desarrollando y recompensando esta cultura de diversidad. De acuerdo con el trabajo realizado por el Centre for Reputation Leadership y CANVAS 2020, 36% de las organizaciones españolas y latinoamericanas asegura estar trabajando en este ámbito. De ellas, un 83% considera que se han realizado avances recientes en igualdad e inclusión. Desafortunadamente, a pesar de la inversión en iniciativas, se observa una desconexión entre el compromiso y los resultados: de qué sirve establecer políticas y estrategias si el equipo desconoce de ellas y no se realizan los cambios para poder desarrollarlas; cómo demuestras tu potencial si existe siempre una barrera para dar tu opinión; de qué forma van a lograr los líderes mejorar estas prácticas si la empresa y la alta dirección no les acompañan en el proceso y establecen objetivos.

Según la encuesta de Pulso de Diversidad e Inclusión de la RRA (2017), basada en 1800 líderes encuestados en todo el mundo sobre estrategias y prácticas de diversidad e inclusión de sus organizaciones, solo el 40% de los ejecutivos cree que su liderazgo es responsable de fomentar una cultura inclusiva y solo el 35% dijo que su liderazgo considera los comportamientos inclusivos como criterios de promoción para los líderes. El liderazgo inclusivo no es solo un rol reservado a la cúpula directiva de una organización, sino que es un rol que puede ejercer cualquier persona independiente del puesto que ocupe. Este líder inclusivo se autoconoce, se adapta, motiva, crece con el equipo, reconoce sus debilidades, es resiliente y escucha. Hoy en día se tiene una definición errónea de líder, al asociarlo con aquella persona con carácter autoritario y que encuentra la solución a todos los problemas, no comete errores o no tiene limitaciones; al respecto, casi la mitad de los ejecutivos (47%) encuestados tienen una definición clara y holística de la diversidad, mientras que menos de una cuarta parte (24%) son conscientes de una definición de inclusión.

Estas tendencias implican que muchas organizaciones están infravalorando las habilidades de liderazgo inclusivo. Como resultado, pierden oportunidades importantes para alentar y promover a líderes que las tienen y desarrollar a los líderes que aún no las tienen. Mientras tanto, se están perdiendo todo el potencial que los equipos diversos pueden ofrecer.

Se sigue luchando contra los estereotipos. Muchas veces, en el entorno laboral, se escuchan frases como: «Es demasiado callado, no encajará bien en el equipo» o «tiene un MBA, lo hará excelente». Esto ha sido identificado como «sesgo inconsciente» o disonancia

cognitiva (JUMP, 2020), lo cual ha conllevado a que muchos generen prejuicios que en gran medida son inconscientes; y otros, para evitar este tipo de comentarios, elijan cubrir o enmascarar sus diferencias individuales para evitar estereotipos negativos, exclusión o acoso. Se ha aceptado y normalizado que al cambiar los comportamientos o comprometer los valores se logrará encajar, ganar aceptación y crecer dentro de la compañía. De igual forma, el cambio debe iniciar a nivel personal; pero por lo general se sufre de conformismo o miedo a dar el primer paso (Deloitte, 2012).

En 2020, todavía un 47.4% de la población del mundo opina que los varones son mejores líderes políticos, y un 41.4% cree que son más idóneos para liderar en los negocios (UNDP, 2020). Frente a esto, casi un tercio de las organizaciones se encuentra con el reto de transformar la cultura corporativa hacia una cultura integradora, además de identificar y promover el talento femenino.

¿Cómo nos encontramos respecto a temas de diversidad e inclusión en Perú? Si bien el término no es nuevo, y se observa una tendencia creciente a inculcar esta iniciativa dentro de las organizaciones, las estadísticas demuestran lo contrario. El Índice de Competitividad del Talento Global (GTCL), de The Adecco Group (INSEAD, 2020), indica que Perú se encuentra en el puesto 103 de 132 países en lo que respecta a tolerancia a las minorías, dentro de la variable inclusión social, una caída de catorce puntos respecto a 2019. De la misma forma, en la variable de igualdad de género, existe un leve crecimiento en el desarrollo de herramientas para eliminar la brecha de género (puesto 83); pero nos posicionamos en los últimos puestos a la hora de brindar oportunidades de liderazgo a las mujeres (puesto 117).

2.1 Formulación del problema

¿Cómo impulsar en las organizaciones peruanas una cultura que valore las diferencias y fomente el desarrollo de líderes inclusivos?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción con estrategias y habilidades que permitan implementar una cultura que valore las diferencias y fomente el liderazgo inclusivo en las organizaciones peruanas.

3.2 Objetivos específicos

Proponer acciones concretas para incrementar el número de líderes inclusivos en las organizaciones.

Proponer mejoras de competencias a nivel personal para alcanzar un liderazgo inclusivo.

Recomendar acciones concretas para liderar de forma inclusiva en tiempos de pandemia.

4. Resultados del diagnóstico

Para realizar una adecuada investigación de las opiniones de otras personas sobre el tema de liderazgo inclusivo, se realizó una encuesta durante los meses de septiembre y octubre de 2020. La muestra de 71 encuestados, independiente del nivel jerárquico dentro de la organización, tomó en cuenta dos criterios importantes de comparación: primero, analizó las similitudes y diferencias entre el sector privado (41 participantes) y el sector público (30 participantes); y segundo, a nivel de género (46 mujeres y 25 varones). Esto nos ha permitido obtener conclusiones muy útiles que se desarrollan a continuación.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa que el concepto de liderazgo inclusivo es conocido entre los participantes; el 70%, sin distinción, lo considera una herramienta que valora la diversidad de cada uno y asegura que todos se sientan integrados al equipo. Para los participantes del sector público (60% de encuestados) también es imprescindible resaltar la creatividad que generan los grupos no homogéneos. Hoy es indispensable para las organizaciones establecer políticas de diversidad e inclusión. Este punto es muy valorado por el grupo femenino. Por otro lado, las opciones menos votadas respecto al concepto de liderazgo inclusivo resultaron ser aquellas que mencionan que los líderes de hoy aceptan las limitaciones propias y buscan otros puntos de vista, y aprecian la diversidad solo por factores visibles como la discapacidad, edad o género con un 16% y 7%, respectivamente. Con relación a estas respuestas, encontramos que aún existen personas que relacionan esta cultura de diversidad solo por factores visibles y que no se estaría valorando lo suficiente la participación activa del equipo que surge de líderes que se autoconocen, aceptan sus debilidades, escuchan las opiniones de los demás y crecen a nivel personal.

¿El liderazgo inclusivo causa un impacto positivo? Pues la respuesta es que sí. Se puede observar que genera un aumento en la lealtad al equipo, líder y organización (elegido por el 52% de encuestados), motiva (elegido por el 50% de encuestados), construye relaciones sólidas (40% de encuestados) y mejora la confianza (38% de encuestados). Asimismo, uno de los encuestados del sector público indicó: «Esa persona se ganó mi admiración y mi deseo de seguir sus pasos». Sin embargo, se evidencia una menor valoración por parte de los encuestados respecto a que el liderazgo inclusivo les permitiría el desarrollo de su autenticidad y de ser ellos mismos en la forma en la que operan, así como generar oportunidades de promoción.

De acuerdo con la experiencia laboral, más del 80% de los encuestados afirma haber trabajado o encontrarse trabajando con un líder inclusivo. El 20% restante afirma que no, del cual el 85% son mujeres (en su mayoría del sector público). En ambos sectores, hay una fuerte percepción de la existencia de una baja proporción de gerentes y líderes inclusivos dentro de su organización. Aproximadamente el 69% de los encuestados opina que menos del 50% de gerentes y jefaturas en su organización exhiben los comportamientos, habilidades

y acciones de un buen líder inclusivo. El 40% de los encuestados del sector público opina que menos del 10% de gerentes y líderes en su organización exhiben las características de un buen líder inclusivo. Mas si indagamos un poco, aún existe cierto escepticismo de que estos líderes puedan generar un cambio en ellos y los inspiren como modelo a seguir (7% de los encuestados del sector privado). Esto puede deberse a que cerca del 61% de los encuestados trabaja en organizaciones que no han difundido o que no cuentan con una política de diversidad e inclusión, y menos del 26% de los encuestados considera importante investigar si existe una cultura inclusiva dentro de la organización al momento de postular a un centro de trabajo.

Sobre la base de lo expuesto, podemos llegar a dos conclusiones: la primera es que existe una inequidad de género de mayor notoriedad en el sector público, donde el grupo femenino menciona que menos del 10% de gerentes incentivan esta cultura y un sector privado donde aún se considera que un liderazgo femenino influiría menos en su desarrollo profesional o personal (3%). La segunda es que existe un conflicto a nivel personal, pues apreciamos todos los beneficios que representa la práctica de un liderazgo inclusivo; pero se evidencia una falta de sensibilización sobre la importancia del mismo, debido a que no se investiga si existe una cultura inclusiva dentro de la organización al momento de postular a un centro de trabajo o se consideran otros aspectos más importantes.

Asimismo, se identificó la existencia de prejuicios o estereotipos, como la mencionada por un encuestado en respuesta a la pregunta sobre las acciones que tendrían el mayor impacto en la creación de líderes más inclusivos en su organización: «No debería ser impuesto, sugerido o una política de la organización. Los líderes promueven esto de forma innata». Igualmente, una encuestada registró como comentario final: «En mi opinión, considero que las mujeres son seres emocionales y difícilmente pueden asumir el rol de un líder inclusivo».

Adicionalmente, se hace evidente la necesidad de un enfoque de inclusión por el factor edad, principalmente en el sector público, donde un 34% de los encuestados son mayores de 45 años (a diferencia del 9% del sector privado).

A continuación, se describen las principales acciones, habilidades y comportamientos de un líder inclusivo según los encuestados:

El 81% de los encuestados, principalmente representado por el grupo femenino, considera que la acción que más valoran en el líder inclusivo es llegar a conocerlos personalmente (antecedentes, experiencias, necesidades individuales, valores y aspiraciones), mientras que el 72% del grupo masculino considera que lo más significativo es que el líder les ayude a reconocer sus fortalezas.

Las habilidades más valoradas en el líder inclusivo, elegidas por los encuestados, fueron: que crearon un entorno seguro para presentar ideas, innovaciones y soluciones, así como que entendieron cómo un equipo diverso podía agregar valor al negocio y que estaban capacitados para crear equipos diversos. De otro lado, las habilidades menos resaltadas en el líder inclusivo, elegidas por los encuestados, fueron: que comprendieron su impacto en los

demás y pudieron adaptar su estilo para que este coincidiera con los demás, así como que eran conscientes de sus propias suposiciones y estereotipos sobre los demás, particularmente aquellos que pueden ser diferentes a ellos mismos, y trabajaron para minimizarlos en su rol de liderazgo.

Los comportamientos más valorados en el líder inclusivo, elegidos por los encuestados, fueron: que eran dignos de confianza y honestos; que la jerarquía no se interpuso en el camino para que formaran una relación inclusiva e igualitaria mientras ellos mantenían un buen liderazgo; que eran accesibles y que fueron auténticos al ser ellos mismos y abiertos sobre sus fortalezas y debilidades. De otro lado, el comportamiento menos resaltado en el líder inclusivo, elegido por los encuestados, fue que tenían un interés genuino y respeto por las diferencias en otras personas.

5. Plan de acción

El presente documento propone un plan de acción que comprende estrategias y habilidades que permitan implementar una cultura que valore las diferencias y fomente el liderazgo inclusivo en las organizaciones peruanas, aún más relevante en tiempos de pandemia.

5.1 A nivel organizacional

Se proponen acciones y esfuerzos concretos por parte de las organizaciones para implementar una cultura de diversidad e incrementar su número de líderes inclusivos, para que se reflejen en beneficios para la organización y sus colaboradores.

- **Exponer a la alta gerencia de la organización** la importancia y ventajas de impulsar una cultura de diversidad y la formación de líderes inclusivos, en términos prácticos, con la finalidad de obtener su compromiso y apoyo para su implementación.
- **Establecer un comité de diversidad e inclusión**, lo cual permitirá contar con agentes de cambios, empoderados y comprometidos, y que sean parte de la estrategia de creación de negocios. Este comité será altamente beneficioso para velar por la implementación y cumplimiento de la política en todos los niveles; asimismo, impulsará programas que ayuden a consolidar la diversidad e inclusión.
- **Diseñar una política de diversidad e inclusión** en términos prácticos, la cual debe incluir los siguientes temas:
 - Alineación estratégica: Es importante destacar el liderazgo inclusivo como un pilar central dentro de la estrategia de la organización. Demostrar la postura de la compañía, establecer ejes de trabajo, realizar un reforzamiento constante de los valores.
 - o Reclutamiento y selección de personal: El proceso de contratación de personal debe otorgar las mismas oportunidades para todos los postulantes. Se pueden implementar métodos como los siguientes: (a) CV ciego, el

cual valora las habilidades y experiencias, sin considerar factores físicos y culturales; (II) asegurar que en los anuncios de empleo se enfatizan las capacidades de liderazgo inclusivo (por ejemplo, colaborativo, curioso); (c) incorporar la inclusión en las preguntas de la entrevista conductual. Por ejemplo, se podría preguntar: «¿Cómo respondería ante una situación en la que un integrante de su equipo no estuviera de acuerdo con sus ideas?».

- o Equidad de género: Igualdad de oportunidades para varones y mujeres.
- o Apoyo a la no discriminación: Promover políticas que favorezcan las denuncias de prejuicios e inviten a actuar como defensores. Establecer buzón de denuncias de irregularidades, así como canales claros de comunicación que demuestren que la organización estará atenta para quien busque ayuda, ya sea a través de un supervisor, un representante de recursos humanos o cualquier integrante de la empresa. Establecer la tipificación de acciones infractoras y sus medidas disciplinarias.
- o Lineamientos para una comunicación respetuosa y cooperación entre todos los colaboradores, así como la práctica de micro
- afirmaciones (por ejemplo, escucha activa, reconocimiento de contribuciones y logros, mayor atención al tono y al lenguaje en las comunicaciones por correo electrónico).
- **Evaluación de la asignación de recursos** en las diferentes áreas de la organización (bajo los criterios de género y edad, etc.), para validar que se encuentren alineadas a las políticas de diversidad e inclusión; y de ser posible, reasignar los recursos en equipos no homogéneos. Promover entornos de trabajo más flexibles que favorezcan y potencien la creatividad y las ideas que surgen en equipos no homogéneos.
- **Asignar presupuestos** adecuados para iniciativas e inclusión: o Programa de capacitación:
 - Planes de desarrollo de habilidades blandas: Mejora el manejo de las emociones de manera efectiva y su respuesta al estrés de manera productiva. Estos programas estarán orientados a que los gerentes y líderes de la organización desarrollen habilidades y comportamientos de liderazgo inclusivo.
 - Programas de difusión y sensibilización de las políticas de diversidad e inclusión.
 - Implementación de talleres: Poner en valor los entrenamientos prácticos y vivenciales en el espacio destinado al trabajo para promover la participación de todo el equipo.
 - *Fell the need*: Es una actividad que humaniza los datos de las encuestas y los grupos focales para impulsar la participación de los líderes. Las citas anónimas involucran al cerebro emocional en lugar del cerebro racional,

lo que fomenta la empatía y mejora la motivación y el compromiso con el cambio.

- Deconstrucción del machismo y feminismo: Sensibilizar las influencias tanto masculinas como femeninas, y las relaciones que se establecen entre ellas. Fomenta el cambio, propicia que se preste atención y se manifiesten sentimientos.
- Compartir sus propias historias de exclusión para crear un lugar seguro para que los demás traigan todo su ser al trabajo.
- Sesiones grupales de *mindfulness*, con la guía de un especialista en dicha técnica. Contribuirá en el desarrollo de habilidades de atención plena, para gestionar el bienestar emocional, personal y profesional.
- Programas de mentores: Incluye actividades como animar a los líderes a buscar comentarios informales de otros sobre su capacidad para un liderazgo inclusivo, programar sesiones de coaching de equipo y liderazgo, aplicar test de liderazgo Kurt Lewin o de Blake and Mouton, así como asignar actividades a ser desarrolladas por equipos de trabajo de pocos integrantes y designar líderes rotativos.

• Gestionar el rendimiento

Considerando que lo que no se mide no se controla, es importante vincular los indicadores claves de desempeño con comportamientos inclusivos y resultados de diversidad. Examinar los procesos organizacionales que aceleran o dificultan el logro de los objetivos. Asimismo, se propone implementar las siguientes métricas:

- Índices de renuncias y ascensos.
- Encuestas de satisfacción anual que brindarán un panorama actualizado interno y externo de forma anónima. Permitirán a los líderes recibir una retroalimentación sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, lo mismo que a las organizaciones, para establecer planes de acción.
- Encuestas de inclusión que evalúen el grado de motivación de los colaboradores de minorías
- Encuestas de salida con la finalidad de obtener un alcance sobre si alguno de los motivos de la salida del personal corresponde a temas relacionados a la inclusión.

5.2 A nivel de personal

Es conocido que no existe un manual que pueda listar los pasos para lograr ser un líder inclusivo exitoso. Cada líder tiene la responsabilidad de desarrollar un estilo propio que le permita liderar con inclusión. No obstante, a continuación proponemos el desarrollo de las siguientes competencias para encaminar al líder, basándonos en algunos contenidos de los cursos impartidos en nuestro programa WDP:

- **Autoconocimiento:** Nos permite identificar aquello que da sentido a nuestras vidas y que nos impulsa a seguir. Este propósito en la vida debe ser guiado por los valores propios de cada líder. Los valores pueden ser inherentes a la persona, pero muchos son aprendidos a lo largo del desarrollo personal: humildad, empatía, adaptación y compromiso. Asimismo, una forma de conocer tu personalidad y la forma de actuar frente a diversidad de situaciones es aplicando el Test DISC (dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento). (Curso: Taller de Human Growth).
- **Autoliderazgo:** Para poder liderar a los demás, primero se debe empezar liderando a uno mismo. Un líder que no controla sus emociones y que no tiene consciencia del impacto de sus acciones sobre el entorno, muy poco podrá reconocer y valorar a su equipo. El líder debe tomar conciencia de sí mismo, convertirse en su observador para poder darse cuenta de lo que tiene que mejorar y aceptarlo sin juzgarse. Mediante las prácticas del *mindfulness* se puede potenciar el autoliderazgo. (Curso: Mindfulness).
- **Ser disruptivo:** Estamos ya inmersos dentro de la nueva normalidad. La transformación digital es una realidad que últimamente ha tomado un ritmo acelerado y está afectando todos los ámbitos de nuestras vidas. Ante esta necesidad, se requiere afrontar el cambio con una visión disruptiva que permita romper las barreras de lo tradicional y facilite la innovación. El estilo disruptivo está presente en los líderes inclusivos, porque tienen equipos integrados a los cuales respetan, escuchan y empoderan. Permiten aflorar la imaginación y las ideas sin juzgar. (Curso: Innovación y Gestión del Cambio).
- **Inteligencia emocional:** Esta competencia permite al líder identificar, comprender y gestionar sus propias emociones y la de los demás. Le permite empatizar y sacar lo mejor de sus liderados. Según Goleman, «sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero no llegará a ser un gran líder». Si los líderes fallan en esa tarea principal de conducir las emociones en la dirección adecuada, el resultado de sus objetivos se verá perjudicado (Goena, 2015). Para encaminarnos hacia una inteligencia emocional se puede contar con un **diario emocional**, el cual ayudará en el proceso del autoconocimiento para identificar el contexto, el estímulo, cambios fisiológicos, nuestros comportamientos y sentimientos originados por nuestras emociones. (Curso: Inteligencia Emocional).
- **Comunicación asertiva:** Cuando el líder practica la comunicación asertiva, el equipo siente que se le entiende, se le escucha y puede encontrar respuestas que le permitan encontrar soluciones, valorar sus opiniones o reforzar relaciones interpersonales. Practicar las 7 Cs de la comunicación asertiva: ser claro, conciso, concreto, correcto, coherente, completo, cortés, comunica eficazmente y mejora las relaciones interpersonales. Adicionalmente, se recomienda usar las palabras «también» o «y» en lugar de cerrarse en solo en las opciones «sí» o «no». Esta última es una forma binaria en blanco y negro de ver situaciones en lugar de ver las áreas grises. (Curso: Comunicaciones Efectivas).

- Integridad: Vive con la verdad y la honradez, apoya a los colegas que puedan estar siendo tratados injustamente. Para esto podemos utilizar la «estrategia de amplificación». Cuando una persona menciona un punto clave, los demás lo repetirán, dando crédito a su autor. Esto dará lugar a que los demás en la sala reconozcan la contribución.

5.3 Acciones concretas para un liderazgo inclusivo en tiempos de pandemia

«Los comportamientos que marginan a los colaboradores pueden pasar incluso más desapercibidos cuando los empleados trabajan de forma remota. Los colaboradores pueden sentir rápidamente que no se les escucha, que están aislados de los recursos o que no pueden hacer la misma calidad o cantidad de trabajo mientras trabajan desde casa», dice Stephanie Stoudt-Hansen, directora analista senior de Gartner (Gartner, 2020).

Los líderes deben buscar entornos más inclusivos y humanitarios. Las acciones a realizar serían las siguientes (García-Valenzuela, 2020; Rberny, 2020).

- La distancia física no debe ser equivalente a distancia social; por el contrario, se requiere estar socialmente más cerca que nunca.
- Asegurar una comunicación constante, clara e inclusiva, y con foco en la orientación de hacia dónde ir y cuáles son las prioridades.
- Considerar que no es el trabajo remoto de antes de la pandemia.
- Como cultura y educación se deben iniciar las reuniones virtuales reconociendo a todos, no solo a aquellos con alto estatus o privilegios. Es muy mala práctica y no forma parte de un buen liderazgo inclusivo.
- Enviar información con anticipación a la reunión ayuda a crear oportunidades para que las personas intervengan durante una sesión virtual.
- Asegurarnos de reconocer la situación sin precedentes en la que estamos todos antes de iniciar las sesiones virtuales. El líder puede compartir sus propios desafíos y/o vulnerabilidades, el equipo lo apreciará.
- Generar momentos de conexión con el equipo que permitan la comunicación mediante videollamada, para no perder la comunicación no verbal.
- Identificar a las personas que tengan a su cargo el cuidado de niños, adultos mayores y personas dependientes.
- Mantener un espacio de trabajo libre de violencia y acoso.
- Mantenerse atento a cazar los sesgos inconscientes, especialmente porque en la virtualidad resulta más difícil identificar lo que no podemos ver.
- Promover la creación de espacios y tiempos de vida-trabajo equilibrados y saludables.

Según Gartner (2020), un enfoque de cinco pasos puede ayudar a los líderes empresariales a apoyar a quienes se sienten marginados:

Reconocer la situación en la que los colaboradores se sienten aislados durante una crisis humanitaria:

- Identificar comportamientos que crean situaciones en las que las personas se sienten marginadas: racismo, discriminación por edad.
- Investigar sobre los prejuicios conscientes e inconscientes para reconocerlos y reducirlos.
- Asegurar que cuando un colaborador informe un incidente se sienta escuchado y no juzgado.

Abordar los comportamientos inapropiados públicamente

- Asegurarse de reconocer y etiquetar el comportamiento inapropiado. Evitar inmediatamente que está situación continúe. Rectificar la situación y luego continuar con lo que se estaba haciendo.

Educar en privado

- En caso de que ocurra una segunda vez un comportamiento inapropiado, se debe abordar el tema públicamente en el momento. Luego, a la persona que realizó dicho acto se le debe llevar en privado y hacerle notar de su mal comportamiento. Además, guiarle sobre cómo debe comportarse y conducirse en comunidad con los demás.

Afirmar el compromiso con los colaboradores que son o se sienten marginados

- Para lograr el cambio en el comportamiento se requiere crear refuerzos que recuerden a los colaboradores del entorno inclusivo en el que se encuentran.
- Animar a otros en la organización a detectar y corregir comportamientos marginales.
- Crear grupos de apoyo para colaboradores virtuales. Estos son grupos de personas en una organización que se unen por una experiencia de vida compartida o un deseo de apoyar al grupo o personas.

Apoyar en privado

- Puede llevar a cabo reuniones virtuales semanales individuales para permitir que los colaboradores compartan sus preocupaciones o pensamientos para manejar los malos sentimientos que puedan tener.

6. Recomendaciones

Sobre la base del desarrollo del presente trabajo aplicativo, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar progresivamente los planes de acción propuestos para impulsar una cultura de diversidad y fomentar el liderazgo inclusivo en las organizaciones peruanas del sector público y privado.

- Incluir en la malla curricular de los centros de educación superior la formación del liderazgo inclusivo, para todas las especialidades.
- Aprovechar la coyuntura para hacer aflorar lo mejor de cada persona en la organización, proponiendo soluciones innovadoras que respondan a necesidades diferentes dentro de una sociedad diversa.

7. Referencias

- Corporate Excellence. (2020). Approaching the Future 2020: Tendencias en reputación y gestión de intangibles. <https://bit.ly/41lsdEF>
- Deloitte. (2012). Inclusive leadership, will a hug do? <https://bit.ly/3e2Om38>
- Deloitte. (2020). The heart of resilient leadership. Responding to COVID-19. <https://bit.ly/3e4hmv8>
- García-Valenzuela, M. (2020). Liderazgo inclusivo en el podcast Café con INVIVEN. <https://bit.ly/3lfk7bY>
- Gartner. (2020). Mantener la diversidad y la inclusión durante las pandemias. <https://gtnr.it/2GJEU8t>
- Goena, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Repositorio Comillas. <https://bit.ly/32tDjLJ>
- Hurtis, S. (2020, 8 de junio). Prueba de fuego. El Cronista. <https://bit.ly/38syOou>
- INSEAD. (2020). The Global Talent Competitiveness Index 2020: Global talent in the age of artificial intelligence. <https://bit.ly/2G7CDUp>
- JUMP. (2020). How to build an inclusive workplace, your handbook for a culture of trust, respect and inclusion. <https://bit.ly/3e7iH0A>
- Mostaccero, F. (2020). Inclusión parte 3: Desafíos y oportunidades de liderazgo para trabajar virtualmente. <https://bit.ly/32K7uP5>
- Rberny. (2020). Durante una crisis, cómo ser un líder inclusivo. <https://bit.ly/3pn7RZw>
- Russell Reynolds Associates. (2017). Diversity and inclusion pulse: 2017 leader's guide. <https://cutt.ly/CgOUHhw>
- United Nations Development Program. (2020). 2020 human development perspectives: Tackling social norms: A game changer for gender inequalities. <https://bit.ly/3MPdMVt>



Parte II – El techo en el sector privado



II.1 Servicios financieros y consumo

Estudio 3

Cerrando brechas de género en la alta dirección en una empresa de banca de inversión

Autoras:

- Alva Rodríguez, Sonia Malena
- Bonifaz Chirinos, Mónica Patricia
- Huancaya Cancino, Mabel
- Meléndez Lecca, Guadalupe Rosario

Contenido

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción de la empresa

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

3. La política de talento: ¿igualdad o equidad en el mérito?

3.1 Propuestas de solución

4. Plan de acción

5. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

El sector financiero y, en particular, la banca de inversión, es un sector altamente especializado que demanda profesionales rigurosamente capacitados y con credenciales de calidad para lograr un alto desempeño en la industria.

Este tipo de empresas, usualmente *holdings*, sirven de puente entre inversionistas y empresas que requieren fondos, operando esencialmente como conducto. El negocio de banca de inversión evoluciona hacia la noción de supermercado de servicios financieros altamente especializados que requieren de asesoría experta y compromiso con el cliente. Es, además, un negocio con un componente mixto de negocios tradicionales, sobre todo en el mundo del *lending* y las finanzas corporativas, pero a la vez disruptivo en el mundo del mercado de capitales y la gestión de activos financieros. Una definición tradicional de la banca de inversión nos dice que es una banca especializada que opera simultáneamente en los mercados nacionales e internacionales y enfoca su negocio en forma global, regional y nacional (Acero, 2018).

Este tipo de empresa se caracteriza por ser un negocio liderado por los «banqueros de inversión», en su mayoría ejecutivos hombres con vasta experiencia en el sector, amplias relaciones internacionales y mucha cercanía al poder económico. Además, se caracteriza por ser un espacio aún poco amigable para el desarrollo de las mujeres talentosas con aspiraciones de carrera hacia las más altas posiciones de decisión. En la actualidad, son cada vez más las mujeres que ocupan cargos gerenciales en el mundo financiero, pero aún son pocas las que alcanzan puestos de alta dirección (Mujeres en Finanzas, 2021). Es preciso identificar de qué manera las empresas pueden mejorar sus procesos de **desarrollo de talento** y dar más **oportunidades a las mujeres**, con base en **criterios equitativamente meritocráticos**.

1.1 Breve descripción de la empresa

Se trata de una empresa de banca de inversión líder en Latinoamérica, con clientes a nivel mundial, parte de un *holding* que cotiza en la Bolsa de Nueva York y con *stakeholders* que aspiran a liderar el sector, fortalecer su

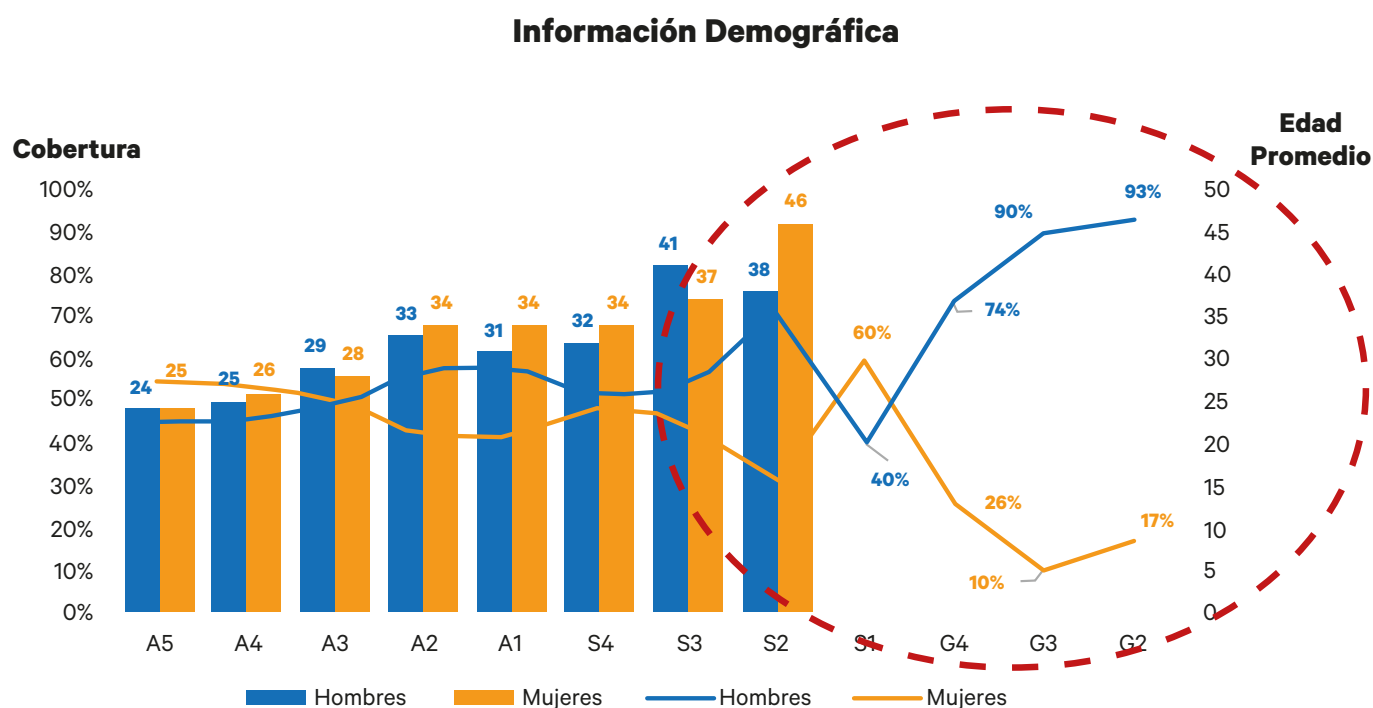
prestigio y estar debidamente alineados a los principios de inclusión y diversidad. Los *stakeholders* de la empresa reconocen que gran parte de sus posibles inversores observan cuidadosamente las prácticas de buen gobierno y el cuidado de los principios empresariales del Pacto Global (Naciones Unidas, 2021), pues estos tienen cada vez más incidencia en la valoración del negocio en los mercados globales.

En este contexto, durante el año 2020, el directorio de la empresa evaluó los indicadores de inclusión y participación de las mujeres en la empresa, y observó con preocupación que, si bien habían logrado incorporar a un mayor número de mujeres profesionales en diversas posiciones de la empresa, estas tenían muy poco acceso a las posiciones de alta dirección (menos del 20%).

En este contexto, durante el año 2020, el directorio de la empresa evaluó los indicadores de inclusión y participación de las mujeres en la empresa, y observó con preocupación que, si bien habían logrado incorporar a un mayor número de mujeres profesionales en diversas posiciones de la empresa, estas tenían muy poco acceso a las posiciones de alta dirección (menos del 20%). Vistas estas cifras, los directores se preguntan si realmente la empresa ha diseñado las políticas correctas y cuenta con los mecanismos adecuados para garantizar la equidad de género al interior de la misma.

Figura 1

Información demográfica

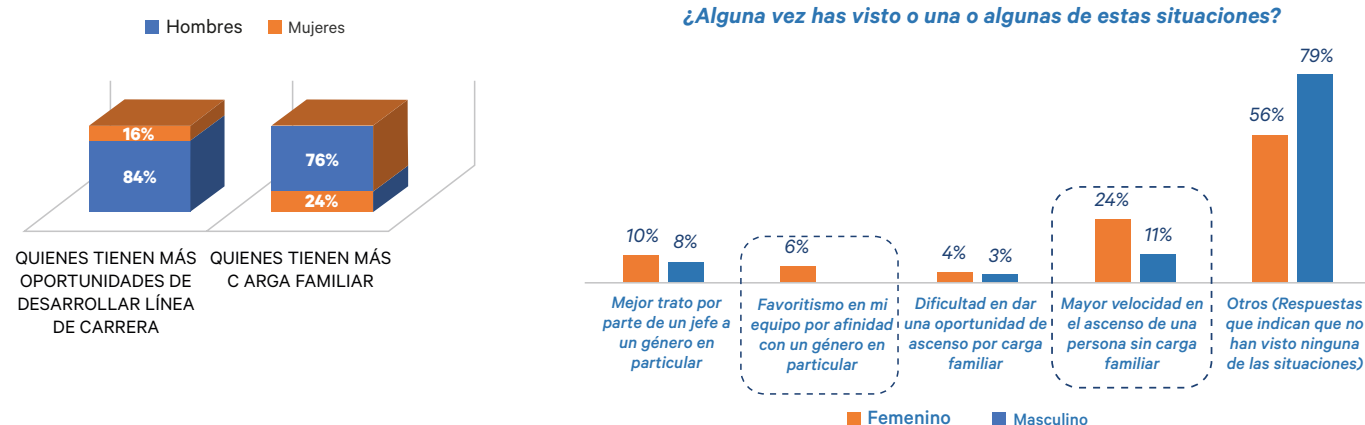


2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

El directorio ha solicitado que se realicen estudios cuantitativos y cualitativos que permitan identificar los factores o condiciones detrás de esta situación problemática. Un grupo de profesionales conduce dichos estudios y observa que, a pesar de contar con una política meritocrática transparente y de trato igualitario para todos los ejecutivos, tanto las mujeres como los hombres reconocen que son los ejecutivos hombres los que tienen mayores posibilidades, y también declaran que las mujeres tienen mayores cargas familiares.

Figura 1

Información demográfica



¿Estamos diseñando las políticas, criterios, normativas y procesos que garanticen oportunidades a las mujeres en la alta dirección?

Reconocemos que el ingreso de las mujeres profesionales al sector financiero es cada vez mayor, y así se puede observar en esta empresa. Hombres y mujeres ingresamos al *holding* siguiendo los mismos procesos de mérito. Empezamos la carrera en igualdad de condiciones y vamos creciendo en el tiempo a través de una serie de procesos en los que demostramos no solo nuestra «identidad» con la empresa, sino también nuestros resultados en la misma.

Nuestra discusión nos lleva a observar que todas las personas que empiezan su carrera en la empresa van creciendo, pero en determinado momento las mujeres empiezan la retirada; y muy pocas de ellas, menos de 20 de cada 100, tienen la oportunidad de alcanzar puestos de dirección. ¿Será que las mujeres no aspiramos a los cargos de alta dirección y «preferimos» las responsabilidades familiares? ¿Será que la decisión de una vida familiar o la tenencia de hijos es una decisión excluyente de la trayectoria a la alta dirección?

3. La política de talento: ¿igualdad o equidad en el mérito?

Para elaborar mejores respuestas, discutimos sobre la naturaleza de la política de talento, sus características y su asociación con las brechas de género en la alta dirección. Observamos que la empresa cuenta con una muy bien diseñada política de talento, que ha sido correctamente comunicada y que muestra un trato igualitario para el desarrollo de todos en la empresa. Pero también observamos que la política omite algunas variables relevantes, propias al ciclo de vida de la mujer, en relación al hombre.

La política de talento ha sido diseñada para asegurar que solo las y los mejores puedan acceder a puestos de alta dirección colocando «candados» que determinan la edad máxima de permanencia como talento y el rango de edades en los que se espera que estos talentos

estén preparados para asumir responsabilidades de dirección. También contempla como requisito el crecimiento mediante grados salariales, con lo que se combinan la edad y la rapidez de desarrollo que debe alcanzar la gente talentosa.

Observamos que ser parte de los talentos en la empresa también incluye una serie de beneficios, bonos adicionales, acciones y cursos de capacitación especiales. Sin embargo, no considera algunos puntos importantes:

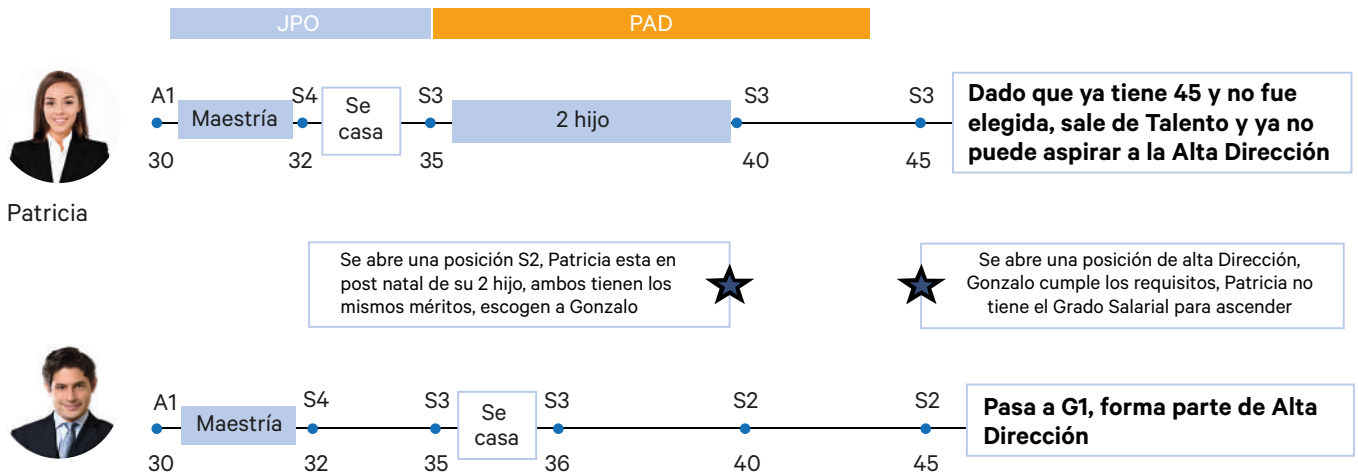
- a.** Para que una persona pueda ascender (crecer en grado salarial) tiene que generarse la vacante; es decir, el talento puede estar preparado y no existir la vacante para su crecimiento. Y si transcurre el plazo máximo y el talento no ha conseguido una vacante para ser promovido, enfrenta el riesgo de dejar de ser considerado talento (una política de alta competitividad interna).
- b.** Adicionalmente, la política no contempla las diferencias en el ciclo de vida del hombre y de la mujer; es decir, el tiempo adicional que una mujer requeriría para desarrollar su carrera si opta por ser
- c.** madre y solicitar las licencias de ley. En este sentido, la maternidad o el cuidado de la familia pone en riesgo las opciones de crecimiento. En caso una profesional talentosa optase por tener más de un hijo (más licencias), los plazos establecidos por la política jugarán en su contra, sus opciones de crecimiento serán menores y sus probabilidades de salir de talento más altas. Con ello se reducen las oportunidades de asumir posiciones de alta dirección.

Esta situación nos ha permitido observar que una política poco equitativa puede generar en consecuencia:

- d.** Desmotivación e incluso renuncia de talentos mujeres que, pese a tener las mismas competencias que sus pares hombres, y ser meritocráticamente iguales o más valiosas, no han podido acceder a puestos de alta dirección debido a que han excedido los plazos y edades requeridos para ser talento.
- e.** Toma de decisiones duras e injustas que pueden llevar hasta la desvinculación de personas, para dar espacio al crecimiento de los talentos y cuidar los criterios de la edad o del grado salarial.

Figura 3

Cumplimiento y paso a PAD



Esta situación que ahora preocupa también a los directores y a los principales *stakeholders* trae consigo una baja percepción de equidad al interior de la empresa, situación que pone en riesgo el prestigio en el mercado y la valoración social de la misma.

3.1 Propuestas de solución

El grupo ha tomado en cuenta lo antes detallado, así como diversos análisis e informes, como *Women matter: A Latin American perspective*, de la consultora McKinsey (2017); los *Principios del Pacto Global* de las Naciones Unidas (2021) y los *Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030* (Naciones Unidas, 2021) para poder proponer a la empresa un adecuado alineamiento a los nuevos estándares globales, con el objetivo de garantizar mayor equidad e inclusión y una mejor competitividad empresarial, basada en sus resultados y también en el fortalecimiento de su prestigio. McKinsey (2017) señala al respecto que, de las empresas que cotizan en bolsa, aquellas con mayor representación femenina obtienen un rendimiento 44% superior sobre las inversiones y márgenes de ganancia 47% más altos y con la premisa de que la igualdad es deseable y aporta beneficios.

4. Plan de acción (2022-2026)

- Evaluar de manera conjunta (alta dirección y gestión del talento) la política de talento, bajo los principios de la equidad que consideran que un trato es justo e imparcial, considerando las particularidades de cada caso. Se entiende la equidad como la aplicación de las mismas normas, teniendo en cuenta las condiciones estructurales diferentes entre los hombres y las mujeres.
- Realizar **dos Talleres de Políticas de Buen Gobierno** entre la alta dirección y funcionarios de gestión del talento con el objetivo de conocer, debatir e interiorizar el alineamiento a los principios del Pacto Global (Global Compact) y los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 como parte de los valores y principios del Holding. Los talleres estarán a cargo de especialistas externos sobre los siguientes temas:
 - **El Global Compact y su relevancia para la sostenibilidad de las empresas:** El Principio 6 sobre el trabajo y cualquier práctica que excluya o reduzca las oportunidades a las personas por su género, raza o credo.
 - **Los ODS 2030 y el Objetivo 5** que establece velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- Conformar un grupo de trabajo para revisar y **adecuar la política de talento al GC-6 y al ODS5**. Diseñar mecanismos que garanticen la equidad:
 - o Incluir, en la definición de los plazos y grados salariales, la suspensión de los periodos de maternidad en el conteo y la ampliación de la edad máxima.
 - o Establecer metas de reducción de brechas de género en la alta dirección al 2026, que por lo menos dupliquen la participación de mujeres en la alta dirección del *holding*.
- Realizar un programa de comunicación corporativa y de divulgación entre los *stakeholders* durante la implementación de la nueva política de talento.
- Diseñar, al año de implementada la **nueva política de talento con equidad de oportunidades**, una campaña de comunicación e incidencia en la industria sobre los Principios de Buen Gobierno, con equidad e inclusión.
- Evaluar los resultados al quinto año.

5. Referencias

- Acero, J. L. (2018). Banca de inversión. ECOE Ediciones. <https://bit.ly/418Hfxc>
- McKinsey. (2017). Women matter: Ten years of insights on gender diversity. <https://mck.co/2lwDmtq>
- Naciones Unidas. (2021). El Pacto Global. <https://bit.ly/3KbgTUy>
- Naciones Unidas. (2021). Principle 6: Labour. businesses should uphold the elimination of discrimination in respect of employment and occupation. <https://bit.ly/43a8hpT>
- Naciones Unidas (2021). ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://bit.ly/3Uh9w2n>
- Women's Empowerment Principles. (2021). The women's empowerment principles. <https://www.weps.org/about>

Estudio 4

Cerrando brechas de género en la alta dirección del sector empresarial de alimentos y bebidas

Autoras:

- Alomía Asmat, Fabiola
- Ballardo Japan, Rosa Elizabeth
- Florián Casanatán, María
- Guevara Dávila, Jhana

Contenido

1. Introducción
2. Resumen Ejecutivo
3. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 3.1 Descripción del problema
 - 3.2 Formulación del problema
4. Objetivos del proyecto
 - 4.1 Objetivo general
 - 4.2 Objetivos específicos
5. Resultados del diagnóstico
6. Plan de acción
7. Recomendaciones
8. Referencias



1. Introducción

El proceso de cambio y modernización global de todos los sectores económicos exige de las empresas un importante esfuerzo de adaptación. No se puede olvidar en este proceso de cambio la necesidad de la incorporación de las mujeres de forma plena y activa en condiciones de igualdad, pues solo de esta manera se pueden obtener resultados competitivos. La incorporación de las mujeres al mercado laboral está suponiendo un reto para las empresas, implicando un nuevo enfoque de las políticas empresariales. Pero su incorporación al mercado laboral supone enfrentarse a numerosos obstáculos, y no solo de carácter normativo.

La tradicional concepción de la división de los papeles de los hombres y las mujeres en la sociedad hace que sigan existiendo situaciones de desigualdad que han de ser corregidas mediante la implantación de acciones positivas que compensen esos desequilibrios.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lleva años realizando recomendaciones a las empresas para que compartan las necesidades de la sociedad en la que desarrollan su actividad y asuman su responsabilidad en la normalización de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como una acción a desarrollar activamente, promoviendo la sensibilización y difusión sobre la materia tanto a nivel interno —entre su personal— como externo.

La desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y a nivel de posiciones de liderazgo sigue representando una de las grandes inequidades en el país. De acuerdo con el ranking PAR Latam 2020 que elabora Aequales, aunque el 58% de empresas que operan en el Perú tiene políticas de equidad de género, solo el 21.3% tiene como líder CEO a una mujer, una cifra por debajo del promedio de Latinoamérica (23.9%). Además, en los puestos de junta directiva, por cada 7 hombres solo hay 3 mujeres.

La brecha de género en las organizaciones es latente no solo en el Perú, sino también en el mundo. Un reporte de la consultora internacional Grant Thornton encontró que, en el 2020, a nivel mundial, el porcentaje promedio de mujeres en puestos de alta dirección era de 29%. Si nos centramos en

América Latina, las mujeres ocupan solo un 7% de posiciones en juntas directivas, según un estudio de Deloitte de 2017 (RPP, 2021).

Por último, la sociedad está cada día más necesitada de soluciones que reconozcan la igualdad recogida en la norma y permitan a las personas desarrollarse en libertad y en todos los ámbitos de la vida.

2. Resumen Ejecutivo

La empresa a analizar tiene más de cien años de creada y pertenece al rubro de alimentos y bebidas. Está presente en casi 200 países de todo el mundo y es líder en Latinoamérica. Sus más de 300, 000 empleados están comprometidos con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable.

La empresa se ha internacionalizado y diversificado a lo largo de los años a través de la fusión y adquisición de empresas, lo que le ha permitido desarrollar una gran variedad de productos alimenticios de alta calidad y marcas reconocidas, fidelizando así a sus clientes.

El desempeño de la compañía es impulsado por su estrategia de nutrición, salud y bienestar, mediante la cual fomentan a sus clientes a tomar decisiones saludables sobre su alimentación y consumo de bebidas, además de sus estrategias a nivel local de conquistar nuevos segmentos de consumidores a través de la constante innovación de sus marcas.

Su propósito es compartir el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida hoy y en futuras generaciones. Tiene como valor el respeto a la empresa, a los demás, a la diversidad y al futuro.

3. Diagnóstico (planteamiento del problema)

3.1 Descripción del problema

A pesar de que la empresa es una transnacional que ya se encuentra sensibilizada en temas de equidad de género como respuesta al trabajo emprendido desde su casa matriz, se ha observado que a nivel local los indicadores de inclusión y participación de las mujeres en puestos de alta dirección no superan el 10%, específicamente en las áreas de trabajo como logística, cadena de abastecimiento y dirección de operaciones, áreas tradicionalmente asignadas a hombres. La presencia de mujeres es muy escasa.

La excusa más común para esta desigualdad de género en los puestos de alta dirección es que existe una escasez de mujeres capacitadas, lo que impide una mayor diversidad en las posiciones de liderazgo dentro de la empresa. Esta información no es exacta, pues, según datos de los Censos Nacionales de 2017, de los 2'802,665 peruanos que tienen estudios universitarios completos, 50.1% son mujeres: 11.2% de ellas tienen estudios de maestría o doctorado frente al 12.8% de hombres.

La baja representación femenina se debe principalmente a una serie de barreras arraigadas que dificultan la vida laboral de las profesionales. Esto se refleja en procesos de selección sesgados, remuneraciones inequitativas, poca flexibilidad de horarios y funciones para permitir un mejor equilibrio entre la vida familiar y laboral. En algunos casos, la alta gerencia no cumple con seguir las políticas emanadas desde la casa matriz. Las iniciativas deben ir de la mano con una observación cuidadosa para detectar cualquier sesgo existente, así como de una adecuada valoración de los puestos, a través de bandas que establezcan

cuánto debe ganar un profesional, basándose en su experiencia y talento y no en si es hombre o mujer.

3.2 Formulación del problema

¿Qué medidas se deben implementar para impulsar un liderazgo inclusivo en la organización?

4. Objetivos del proyecto

4.1 Objetivo general

Establecer políticas de control basadas en la meritocracia y la equidad para cerrar brechas de género en la alta dirección de la empresa.

4.2 Objetivos específicos

- Elaborar estudios de género para identificar y visualizar los factores de las brechas al interior de la empresa.
- Diseñar e implementar políticas basadas en la meritocracia y equidad para garantizar la igualdad de oportunidades en los puestos de alta dirección.
- Establecer como prioridad estratégica cerrar las brechas de género en la alta dirección de la empresa.
- Compromiso de la alta dirección para obtener cambios significativos en equidad e inclusión para mejorar la competitividad profesional en la empresa.

5. Resultados del diagnóstico

El diagnóstico de los resultados hallados nos ha proporcionado la información, conocimiento de la realidad y de aquellos elementos que se deben eliminar para reducir los desequilibrios, desigualdades o discriminaciones que puedan existir en la estructura organizativa con el fin de promover un cambio en la cultura de la empresa que integre la igualdad de oportunidades como un elemento de calidad.

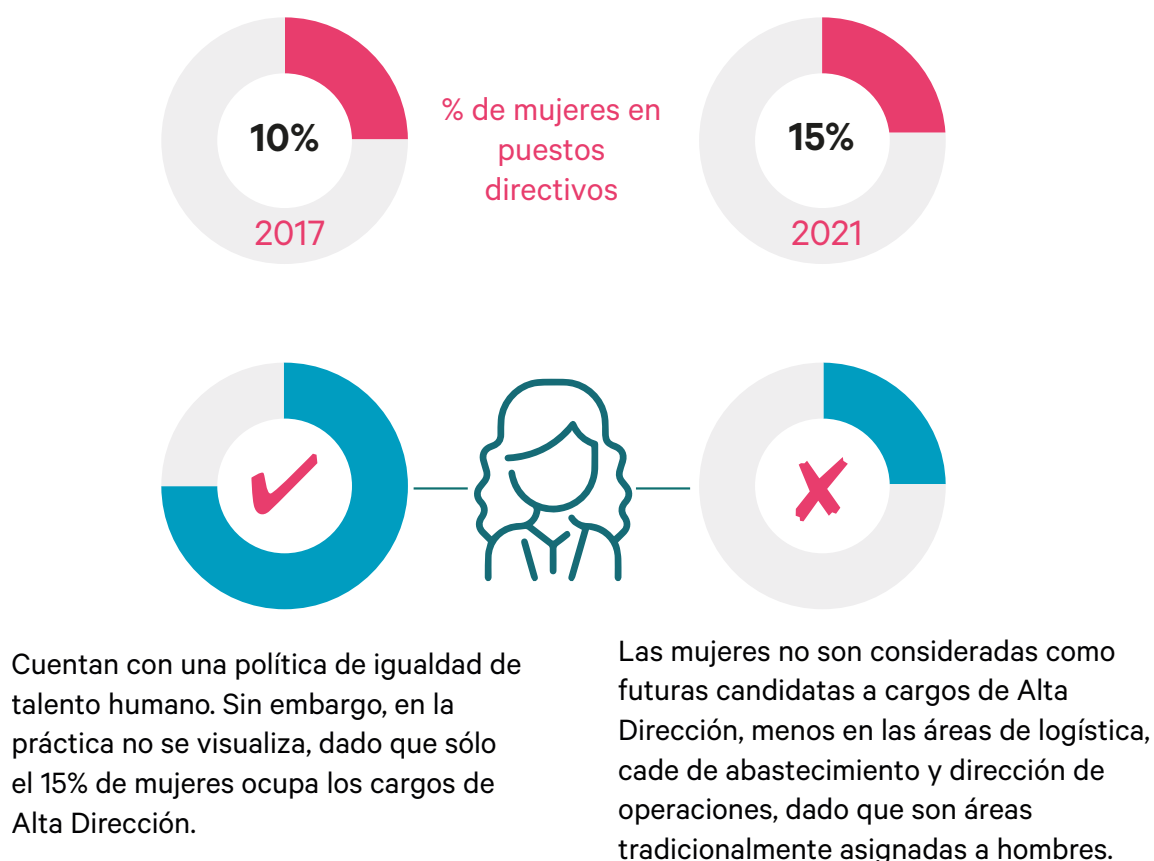
El diagnóstico de las brechas de género ha demostrado que:

- Ha sido posible identificar que, más allá de las cuestiones personales, se reflejan condiciones estructurales que impiden que las mujeres asuman cargos de alta dirección. Aún persisten los roles de género dentro y fuera del hogar que impiden la igualdad de oportunidades.
- Todas las personas que empiezan su carrera en la empresa van creciendo; sin embargo, en determinado momento, las mujeres empiezan la retirada. Muy pocas de ellas (menos de 15 de cada 100) tienen la oportunidad de alcanzar puestos de alta dirección. Dado que no hay condiciones para lidiar con las responsabilidades

familiares, muchas de las designaciones son excluyentes a la vida familiar o la tenencia de hijos. Es por ello que prefieren a los hombres.

Figura 1

Porcentaje de mujeres en puestos directivos



6. Plan de acción

Analizada la situación de la empresa, sugerimos un plan de acción como documento estratégico en la empresa, dirigido a posicionarla favorablemente en materia de igualdad de género. Conocemos esto como un plan de acción positiva, el cual permitirá corregir desigualdades, desequilibrios o discriminaciones respecto a la presencia de mujeres en altos cargos dentro de la empresa, además de introducir mecanismos para que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se incluya como principio básico de la organización.

- Incluir documentos estratégicos en la organización (manual de bienvenida, manual de calidad) que permitan la conciliación de la vida familiar y laboral como principio básico de responsabilidad social corporativa y como un elemento de garantía de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Elaborar un marco de acciones para incluir la igualdad de oportunidades en la gestión

de la empresa, un Plan de Igualdad consensuado entre la dirección de la empresa y la representación de los trabajadores y trabajadoras. El personal directivo participa en acciones de información-formación en materia de igualdad de oportunidades en el marco de las empresas (en prueba de su compromiso).

- Desarrollar un diagnóstico de la empresa para conocer los
- desequilibrios y desigualdades entre las trabajadoras y los trabajadores en las diferentes áreas con técnicas cualitativas y cuantitativas que sirvan de referencia para el planteamiento del Plan de Igualdad de la empresa.
- Difundir la política de igualdad de oportunidades en la empresa a nivel interno (objetivos, actuaciones, avances), en medios de comunicación como revistas propias, intranet, tableros, circulares internas, etc., a fin de establecer un sistema de comunicación bidireccional.
- Crear un Comité de Impulso y Seguimiento del Plan de Igualdad con representación de la dirección, el comité de empresa y el departamento de Recursos Humanos.
- Introducción de mecanismos que aseguren objetividad y transparencia en los procesos de selección del personal, de tal manera que permitan contar con igualdad de postulantes en cuestión de género.
- Aula virtual para facilitar el acceso a la formación, a través de internet, a las trabajadoras que estén en periodo de baja por maternidad, además de seguir en contacto con temas relacionados con la empresa (conciliación de la vida familiar y laboral). El fin es asegurar que no se discrimine a las trabajadoras que deseen mejorar su carrera profesional y tengan menores a su cargo, además de garantizar su participación en los procesos de promoción y desarrollo de carrera.
- Selección de las personas destinatarias de la formación interna en función de sus actitudes y cualidades en el trabajo, adaptando la formación a la disponibilidad de cada persona; desarrollo profesional de mujeres con alto potencial, permitiendo su acceso a posiciones directivas.

7. Recomendaciones

Una empresa se convierte en agente de cambio en la medida que adopta acciones de impacto, como las analizadas en este trabajo, 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, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Formar un comité de diversidad que contemple la diversidad de género en las posiciones de alta gerencia, estableciendo un mayor número de políticas y buenas prácticas laborales que favorezcan el bienestar y la igualdad de oportunidades entre los colaboradores y colaboradoras de la organización.
- El área de gestión humana, por ser uno de los primeros filtros de ingreso del personal, debe eliminar 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.

- Para paliar los sesgos de género en la empresa, se deben visibilizar y abordar en la formación y difusión del Plan de Igualdad, dado que es un proceso vital por el impacto que dichas medidas tendrán tanto en mujeres como en hombres. Por ello, se debe recurrir a la formación y sensibilización en torno a los estereotipos de género causantes de los sesgos de género.
- La empresa debe centrarse en la necesidad de disponer de datos, estrategias, políticas, planes y presupuestos en forma continua para afrontar los obstáculos de poca participación de mujeres en la alta dirección.
- Ofrecer *mentoring* y oportunidades de formación para apoyar a las mujeres a mejorar sus habilidades para desempeñar sus funciones. Además, para ayudarlas a ser más valiosas dentro de la empresa, combatiendo la desigualdad en número y formación que viven frente a sus compañeros hombres.
- Se deben evaluar las medidas del Plan de Igualdad de manera participativa y sistemática dentro de la empresa, para que así haya más conciencia social sobre la necesidad de equiparar a mujeres y hombres de acuerdo al plan de acción planteado.

Como grupo, este trabajo nos ha permitido debatir sobre las diferentes problemáticas que hemos vivido a lo largo de nuestra trayectoria profesional. Hemos aplicado los conocimientos adquiridos en este excelente programa (WCEO IX) e investigado varias publicaciones para el mejor desarrollo del trabajo.

8. Referencias

- Aequales y PricewaterhouseCoopers. (2018). Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado. <https://bit.ly/3GF2Uph>
- Fundación Mujeres. (2008). Guía de buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. <https://bit.ly/3KvSdaC>
- Naciones Unidas. (2021). ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://bit.ly/2HpMbj5>
- ONU Mujeres. (2020). Redistribuir el trabajo no remunerado. [https:// bit.ly/3nQG6fi](https://bit.ly/3nQG6fi)
- PricewaterhouseCoopers. (2014). Inspirando casos de éxito en diversidad de género. <https://pwc.to/41jbySf>
- Radio Programas del Perú. (2021, 14 de septiembre). Liderazgo femenino: ¿Por qué las mujeres ocupan menos cargos directivos que los hombres?. <https://bit.ly/3KxFDYB>
- United Nations Global Compact. (2021). Cuatro cosas simples que todas las empresas pueden hacer para promover la diversidad y la inclusión. <https://bit.ly/3zufyDk>
- United Nations Global Compact. (2021). Los diez principios del Pacto Mundial de la ONU. <https://bit.ly/40F9mEE>



II.2 Minería, energía y proveedores

Estudio 5

Implementación de políticas laborales para incrementar la contratación y participación de mujeres en la alta dirección en una empresa del sector minero

Autoras:

- Justo Blanc, María Pare
- Gutiérrez, Gianina
- Sánchez Bazán, Nairobi
- Torres Chamorro, Nataly
- Urbina Aldave, Milena

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
 - 1.1 Breve descripción de la empresa
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
 - 4.1 Antecedentes
 - 4.2 Diagnóstico
5. Plan de acción
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción de la empresa

Tradicionalmente, el sector minero se ha caracterizado por ser dominado por «hombres»; sin embargo, en los últimos años, distintas empresas del sector han empezado a realizar esfuerzos para incrementar la contratación de mujeres.

En efecto, el día de hoy existen múltiples estudios (FMI, 2013) que evidencian los beneficios de contar con mujeres en la fuerza laboral de una empresa: el incremento del PBI en aquellos países donde la mujer puede desarrollar plenamente su potencial en el mercado de trabajo, contribuir al desarrollo económico más amplio en las economías en desarrollo mediante el aumento de la tasa de matriculación de las niñas en el colegio y aprovechar mejor la reserva de talento disponible por parte de la empresa. Muchas de las empresas mineras más grandes han empezado a implementar políticas y prácticas de inclusión a fin de aumentar la tasa de contratación de mujeres.

La empresa objeto del presente estudio es una minera global productora de polimetálicos. Cuenta con operaciones en África, Asia, Australasia, Europa, Norteamérica y Sudamérica. Asimismo, cuenta con una fuerte política de inclusión y diversidad que busca fomentar la participación de mujeres en la minería, en espacios de trabajo libres de acoso y violencia. Adicionalmente, se ha establecido como meta corporativa a mediano plazo lograr que el 33% de los puestos de liderazgo en la compañía sean ocupados por mujeres.

La política de inclusión y diversidad de la empresa se constituye en un documento corporativo que declara el compromiso de la empresa con entornos laborales inclusivos. Es aplicable a todas las unidades de negocio y su cumplimiento es un compromiso exigible a los socios comerciales, tales como proveedores, contratistas, entre otros.

La política de inclusión tiene cuatro grandes objetivos:

- Trabajar con líderes inclusivos para que valoren la diversidad y los aportes únicos de cada colaborador.
- Trabajar para que el lugar de trabajo sea flexible, integrador y solidario.
- Generar lineamientos que promuevan la seguridad de traer «todo nuestro ser» al trabajo.
- Trabajar por un entorno seguro, propicio y efectivo para todos los grupos de interés de la empresa.

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

2.1 Descripción del problema

La empresa se encuentra sensibilizada en temas de inclusión, diversidad e igualdad de género. Como ya se mencionó en el acápite anterior, cuenta con una política de inclusión obligatoria y la meta de que la tercera parte de su personal se encuentre constituido por mujeres. Sin embargo, y probablemente debido a las condiciones propias de un régimen atípico de trabajo, ha sido difícil incrementar en lo esperado la contratación de mujeres y, sobre todo, en posiciones de dirección.

Según la última información a la que hemos tenido acceso, los trabajadores de la empresa ascienden a un número total de 462: 333 hombres (72%) y 129 mujeres (28%). Sin embargo, a pesar de que este número se acerca bastante a la meta de contratación de mujeres de un 33%, las posiciones de toma de decisiones se encuentran ocupadas predominantemente por hombres.

Más de la mitad de las mujeres de la empresa (55%) se desempeñan en cargos de nivel inicial. A medida que los puestos suben de nivel jerárquico, la proporción de mujeres disminuye: el 38% de la población femenina se encuentra en puestos medios, mientras que solo el 7% se encuentra en la alta dirección.

En este contexto, ¿qué medidas puede implementar la empresa a fin de seguir incrementando la contratación de mujeres incluyendo los puestos de alta dirección?

2.2 Formulación del problema

¿Qué medidas se deben implementar para impulsar la contratación y participación de mujeres en la alta dirección en una empresa del sector minero?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Implementar políticas laborales para incrementar la contratación y participación de mujeres en la alta dirección en una empresa del sector minero.

3.2 Objetivos específicos

- Revisar las políticas actuales de inclusión para identificar y visualizar los factores de las brechas al interior de la empresa.
- Revisar los procesos de selección de personal, ya que estos podrían ser la barrera para que las mujeres ingresen a trabajar en minería en la alta dirección.
- Revisar los prerrequisitos de una cantidad de años de experiencia que es difícil de

cumplir debido a sesgos del sector.

- Considerar la elaboración de una guía de entrevistas de selección con preguntas prohibidas (prevención de sesgos).
- Considerar adoptar prácticas de igualdad en selección (CV semi ciegos, mujer en terna, paneles de entrevistadores diversos, etc.).
- Establecer políticas de desarrollo y crecimiento profesional que permitan cerrar las brechas de género en la alta dirección de la empresa.
- Establecer políticas que permitan conciliar la vida laboral y profesional, promoviendo la participación de las mujeres en la alta dirección.

4. Resultados del diagnóstico

4.1 Antecedentes

- La empresa tiene en total 462 trabajadores/as: 333 hombres (72%) y 129 mujeres (28%).
- Las posiciones de toma de decisiones (CEO, vicepresidencias y gerencias) son ocupadas predominantemente por hombres.
- Más de la mitad de las mujeres en la empresa (55%) se desempeña en cargos de nivel inicial.
- A medida que los puestos suben de nivel jerárquico, la proporción de mujeres disminuye: el 38% de la población femenina en la empresa se ubica en cargos de mandos medios y solo el 7% en la alta dirección.

4.2 Diagnóstico

Figura 1

Resultados del diagnóstico



5. Plan de acción

- **Prevenir el acoso sexual, violencia familiar y discriminación:** Entrenamientos sobre políticas de acoso laboral y sexual que tienen especial enfoque en líderes de personas. Desarrollo de la política de diversidad de género con procedimientos normativos en torno a acoso laboral y sexual, no discriminación, violencia intrafamiliar y protección a la maternidad. Programa formal de acompañamiento para facilitar la pronta integración después del posnatal; beneficio de sala cuna sin mínimo de mujeres y flexible a toda mujer, independientemente de su domicilio.
- **Generar medidas y beneficios que faciliten la conciliación de derechos parentales y trabajo:** Plantear alternativas de flexibilidad laboral que faciliten la conciliación de la vida personal y el trabajo: programa piloto de flexibilidad laboral; horario de trabajo de viernes por medio día; piloto de teletrabajo.
- **Disminuir la brecha salarial por género:** Escalas salariales estandarizadas según posición desempeñada. Hacer un análisis de brecha salarial anualmente.

- **Incentivar el ingreso de mujeres a la minería:** Realizar charlas a mujeres de liceos y centros de educación superior para que conozcan el rubro y motivarlas a elegir carreras vinculadas a la minería.
- **Elaborar planes de entrenamiento y difusión de liderazgo femenino:** Planes de desarrollo para mujeres con herramientas como evaluación en temas de liderazgo, financiamiento de posgrados, diplomados u otros cursos de especialización.
- **Incluir enfoque de género en los procesos de selección de nuevos colaboradores/as:** Entrenamiento sobre «sesgos inconscientes», dirigido a las personas que reclutan; entrevistas sin considerar expectativas de renta para no generar sesgos y pagar de acuerdo al rol; que todo proceso de selección cuente con mujeres en la lista larga de candidatos; menos una mujer en el panel entrevistador.
- **Fomentar la empleabilidad local de mujeres:** Programas de formación y contratación de mujeres, mayormente de la región, en las áreas de Mantención y Operación.
- **Generar redes de apoyo y mentorías:** Creación de redes de mujeres para promover redes de apoyo; plan de mentorías y práctica de promover mujeres que estén en el plan de sucesión.

6. Recomendaciones

- Se recomienda que el área de RR. HH. de la empresa tome un rol más activo en los temas relacionados a equidad de género, formando un comité de inclusión que asegure la correcta implementación de las políticas ya existentes, desarrollando un
- capítulo especial o programa sobre la importancia del rol de la mujer en la organización.
- Se recomienda un rediseño del proceso de selección para asegurar las buenas prácticas en pro de asegurar, en las ternas finales, la presencia de una candidata femenina, así como pautar requisitos/funciones que no contengan sesgos de género o, en su defecto, eliminar aquellas preguntas que pudieran resultar en un filtro automático durante las entrevistas. Además, otorgar puntos adicionales a características como familia, hijos, estudios. Fomentar, en etapa inicial, el poder cubrir las vacantes disponibles con mujeres.
- Brindar capacitaciones al equipo de primera línea, enfocadas en desarrollar y promover igualdad de condiciones, equilibrio familiar, empoderamiento femenino y liderazgo. Asimismo, capacitaciones a la línea inicial para promover el empoderamiento y desarrollo de habilidades técnicas para promover que más mujeres puedan ocupar cargos y actividades usualmente desarrollados por hombres.
- Creación de Red de Mujeres, programa de coaching y mentoría, encabezado por mujeres líderes (actualmente, 7% de posiciones líderes), para dar soporte directo y fomentar el empoderamiento femenino. Debe estar enfocado, sobre todo, en el 55%. Realizar reuniones mensuales o trimestrales de reconocimiento femenino.

- Programa de beneficios pensados en equilibrar las tareas domésticas y parentales.
- Implementar el programa Líderes en la Educación, asistiendo a universidades o institutos para brindar charlas que fomenten la diversidad e inclusión, así como el interés de mujeres en el rubro.

7. Referencias

Fondo Monetario Internacional. (2013). Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género. <https://bit.ly/3ZPR5mE>

Estudio 6

¿Cómo impulsar el liderazgo inclusivo en las empresas del sector minero peruano?

Autoras:

- Ayala Pazo, Karen Stefany
- Benites la Cruz, Katerin Edith
- Eustaquio Chávez, Kerstein Massiel
- García Carthy, Fiorella
- Wong Calle, María Eugenia

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
 - 4.1 Caso peruano
 - 4.2 Casos de México y Chile
5. Plan de acción
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

El rol de las mujeres en el sector minero peruano ha ido evolucionando en las últimas décadas. Históricamente, la minería ha sido una industria predominantemente masculina y con retos significativos en la participación femenina. En Perú, la participación laboral femenina en el sector minero ha sido relativamente constante: alrededor del 6% en el periodo 2010-2019. Las mujeres están principalmente empleadas en cargos administrativos en la industria y se observa la carencia de mujeres en posiciones gerenciales y operativas, así como en empresas contratistas que realizan trabajos operativos, llegando a ser un 4% en promedio (PNUD, 2022).

El Gobierno ha implementado medidas para fomentar la inclusión de las mujeres en el sector minero. Por ejemplo, en 2019 se creó el Comité para la Igualdad de Género del Ministerio de Energía y Minas. Asimismo, se promovieron programas de capacitación y formación técnica dirigidos a mujeres interesadas en trabajar en la minería. Sin perjuicio de ello, consideramos que el sector privado es clave en la misión de revertir de manera conjunta las amplias brechas de desigualdad de género e impulsar el liderazgo inclusivo.

La presencia de las mujeres en la minería peruana aún no es alentadora; sin embargo, el reto de elevar su nivel de participación laboral es también una valiosa oportunidad para la rentabilidad del sector. La participación de las mujeres en el sector minero también ha generado beneficios socioeconómicos para ellas, sus comunidades y las empresas que las emplean. Al obtener empleo en la industria minera, las mujeres pueden acceder a mejores condiciones laborales, salarios más altos y oportunidades de desarrollo profesional. Además, su presencia en el sector ha contribuido a romper estereotipos de género y a empoderarse en roles tradicionalmente dominados por hombres.

Sin embargo, aún existen desafíos en términos de equidad de género. La presencia de sesgos y prejuicios tradicionalmente arraigados (como el machismo y la percepción de roles de género marcados en la división de tareas en el trabajo y el hogar) limitan la participación de mujeres en la industria. Además, la carencia de mujeres en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas y las características estructurales en el empleo minero (como los turnos rotativos) limitan la oferta laboral femenina y su retención (PNUD, 2022).

Ante esto, el presente trabajo propone un plan de acción y recomendaciones para incrementar la participación laboral femenina e impulsar el liderazgo inclusivo en el sector minero peruano: (a) desarrollo de políticas de equidad de género, (b) programas de capacitación y desarrollo, (c) promoción de modelos a seguir, (d) eliminación de sesgos inconscientes, (e) participación en redes y asociaciones y (f) medición y seguimiento de resultados.

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

2.1 Descripción del problema

La brecha de género en el sector minero se refiere a la desigualdad y disparidad existente entre hombres y mujeres en términos de participación, acceso y oportunidades en esta industria. El sector minero ha sido tradicionalmente dominado por hombres, lo que ha llevado a la exclusión y limitada representación de mujeres en diferentes niveles y roles dentro de la industria. Según el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial, el Perú tiene una brecha de desigualdad de género del 71.4%, cifra que nos sitúa en el puesto 66 en el mundo (PNUD, 2022).

El sector minero, además de las limitaciones que enfrentan las mujeres en general en el mundo laboral, presenta otros retos particulares que afectan la oferta laboral femenina y su acceso a puestos de liderazgo:

- Baja proporción de mujeres en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), por falta de acceso y participación. La falta de modelos femeninos y la discriminación en las oportunidades educativas también pueden limitar la participación de las mujeres en la industria minera.
- Barreras invisibles («techo de cristal») para las mujeres altamente calificadas y en actividad laboral, que limitan su acceso a los niveles jerárquicos más altos, independientemente de sus méritos (Gómez, 2017).
- Brechas salariales de género significativas.
- Informalidad y precariedad laboral existentes en el sector.
- Sesgos y prejuicios existentes que pueden afectar la contratación, promoción y retención de mujeres en el sector minero. Estos sesgos pueden manifestarse en la toma de decisiones basadas en estereotipos de género, prejuicios inconscientes y discriminación en el lugar de trabajo. Los estereotipos de que el trabajo minero es físicamente exigente y peligroso han desalentado la participación de las mujeres.
- Las características del trabajo en el sector minero, como los turnos rotativos, las condiciones laborales adversas y la falta de infraestructura adecuada para mujeres, pueden ser barreras adicionales para la participación y retención de mujeres en la industria.
- Episodios de acoso y hostigamiento.

2.2 Formulación del problema

Ante el problema descrito, nos surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las barreras que limitan el desarrollo de las profesionales en las diferentes posiciones de liderazgo que ofrece el sector minero peruano?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en las políticas y acciones dentro de las empresas privadas del sector minero peruano?
- ¿De qué manera las instituciones públicas, sociedad civil e instituciones educativas pueden contribuir a fomentar el liderazgo femenino en el sector minero?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Conocer la realidad actual de la participación laboral femenina y el liderazgo inclusivo en el sector minero peruano, ya que este es un sector altamente masculinizado y con retos importantes para la igualdad de género.

3.2 Objetivos específicos

Identificar la existencia de políticas y acciones en el sector minero peruano, provenientes de instituciones públicas y privadas, orientadas a reducir barreras y fomentar el liderazgo inclusivo, así como analizar la efectividad de estas.

Identificar políticas y acciones en países con realidades similares al Perú, a fin de realizar un comparativo y analizar la efectividad de estas.

Formular propuestas que puedan implementarse en el sector minero peruano y darlas a conocer a las empresas del sector privado.

4. Resultados del diagnóstico

4.1 Caso peruano

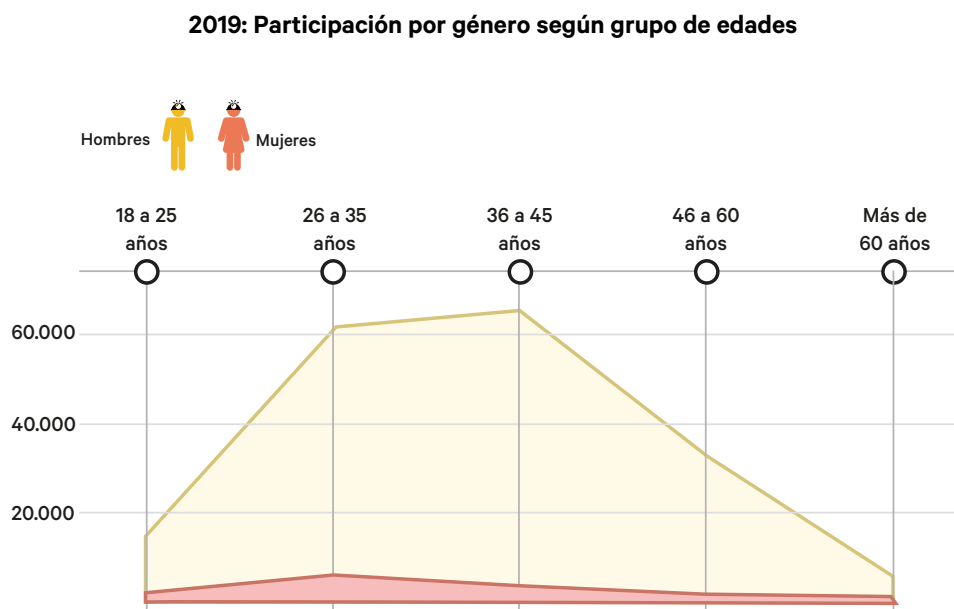
El Informe de Empleo Minero 2020, del Ministerio de Energía y Minas, nos muestra que aún hay mucho camino por recorrer en pos de un liderazgo inclusivo:

- En casi diez años (2010 a 2020), la participación femenina en el sector solo aumentó 1%, manteniéndose en un 6%.
- En cuanto a remuneraciones, en 2019 el salario promedio para las mujeres fue menor al de los hombres, resaltando que en funciones gerenciales fue un 22% menor y en funciones de operaciones generales un 33% menor.

- En los últimos diez años se ha mantenido casi el mismo porcentaje de participación según funciones. En 2019, la participación femenina fue: 21.9% administrativas, 11.6% gerentes, 4% operaciones generales y 3.6% personal de planta.
- Hay un reducido número de mujeres graduadas en carreras vinculadas a la minería (STEM): 30% mujeres vs. 70% hombres, aproximadamente (PNUD, 2022).
- En la cuarta edición de Rumbo a PERUMIN, evento organizado por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Graciela Arrieta, directora ejecutiva de la Cámara de Comercio de Australia Perú, señaló que el promedio mundial de participación femenina en la actividad minera es de 11%, destacando por encima de la media países como Chile (14%), Australia (17%) y Canadá (20%), pero preocupando el actual registro del Perú (6%). Señaló, además, que desde el año 2019 no se está considerando el capítulo de género dentro de los reportes de empleabilidad del sector minero, lo que limita el análisis y evaluación del impacto de las acciones que se vienen desarrollando en los últimos años (IIMP, 2023).
- En cuanto a la participación por edades, la mayor proporción de participación femenina se da desde los 26 hasta los 35 años, edad a partir de la cual muchas mujeres van formando una familia y toman la decisión de criar a sus hijos en lugar de continuar con su vida laboral.

Figura 1

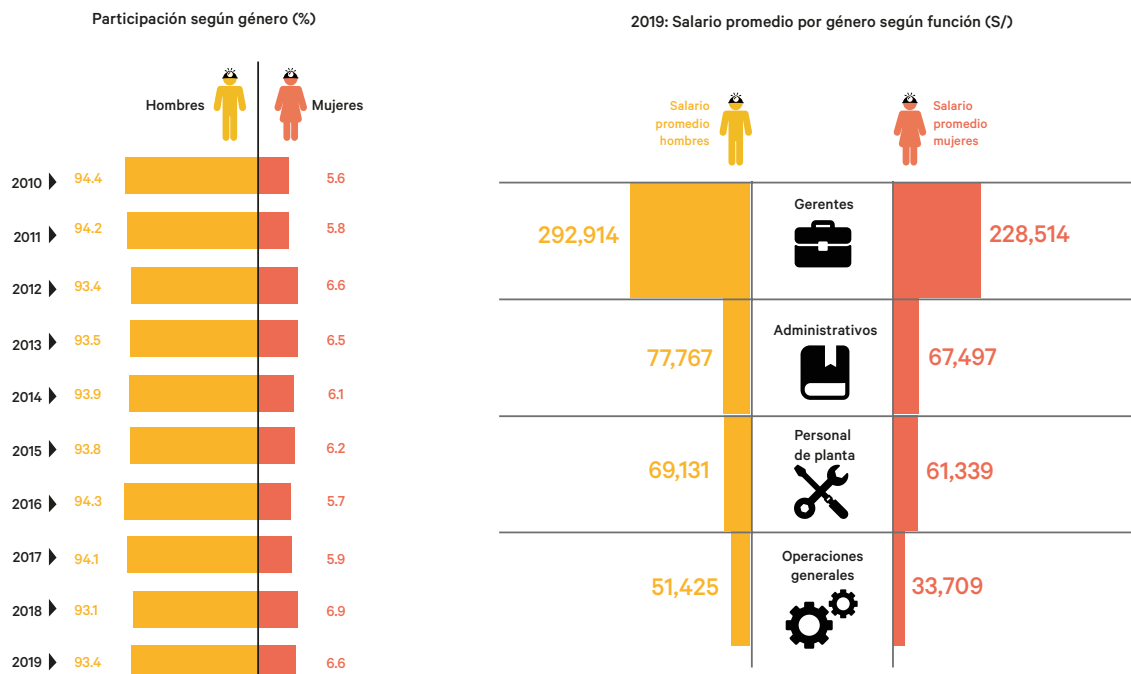
Participación de género según grupo de edades (2019)



Nota. Tomado de «Informe de empleo minero 2020», por Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2020. <https://bit.ly/452mcOM>

Figura 2

Participación de género según grupo de edades (2019) — salario promedio por género según función



Nota. Tomado de «Informe de empleo minero 2020», por Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2020. <https://bit.ly/452mcOM>

No obstante, se observa en los últimos años un mayor empuje en promover activamente la participación de la mujer en el sector minero a través de empresas e instituciones. Sin embargo, sin la activa participación del sector público y sociedad civil, será difícil que la tendencia observada en el periodo 2010 a 2019 se revierta con más rapidez para lograr el objetivo de 30% al 2030.

Ya son varias empresas de la gran y mediana minería que han visibilizado las ventajas de un mayor liderazgo inclusivo, es por ello que están participando activamente en su impulso. No solo por tratarse de un Objetivo de Desarrollo Sostenible, sino porque se ha demostrado que fomenta la toma de mejores decisiones, la innovación y resolución de problemas, la igualdad de oportunidades, clima laboral positivo y mayor compromiso con la organización (IIMP, 2023).

A continuación, algunos ejemplos de acciones concretas que vienen desarrollando diversas empresas e instituciones del sector minero en pos de un liderazgo inclusivo:

- **Antamina:** En marzo de 2020, Antamina se convierte en la primera empresa minera del Perú en recibir la certificación como «Empresa segura, libre de violencia y discriminación contra la mujer», categoría Oro, otorgada por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables a empresas que promueven y fomentan buenas

prácticas con políticas en favor de las mujeres.

En el año 2021, de los 191 nuevos colaboradores contratados, 42 (22%) fueron mujeres; sin embargo, no especifican los puestos ocupados. Por otro lado, en 2021, de 38 cargos gerenciales, solo 3 estaban conformados por mujeres (Antamina, 2021).

La empresa viene desarrollando el Programa de Mujeres Líderes en Antamina, que busca empoderar y desarrollar competencias de liderazgo y capacidades directivas en mujeres profesionales que ocupan posiciones con proyección en el liderazgo de proyectos o que ya se encuentran realizándolos. Empresa Lead Buyer para la implementación del Modelo de Igualdad de Género (MIG SCORE) de la OIT, logrando incluir en este proceso a 4 de sus socios estratégicos. También han trabajado para dar visibilidad en eventos externos a sus colaboradoras. 6 de ellas han sido elegidas Mineras del Bicentenario por Women in Mining Perú (WIM Perú, 2023).

También tiene implementado el Programa de Sesgos Inconscientes, que trabaja dinámicas y mesas de debates sobre eliminación de estereotipos, sesgos, discriminación, entre otros.

La compañía minera BHP, accionista principal de Antamina, a nivel mundial tiene una fuerza laboral compuesta por un 30% de mujeres y un 70% de hombres. «Los análisis internos de BHP demuestran que nuestros equipos más inclusivos y diversos han tenido menos lesiones registrables, más sentido de orgullo y menos ausencias no planificadas, entre otros atributos», reconoció Daniel Arrieta, vicepresidente de Recursos Humanos de Minerals Americas - BHP. Al 2025, pretende equiparar el número de mujeres al de hombres en su plantilla y así elevar el rendimiento de sus operaciones (Antamina, 2021).

- **Nexa Resources Perú:** Al cierre de 2022, el 12% de su personal estaba compuesto por mujeres, siendo la meta de la alta gestión llegar al 20% para el 2025. Precizando que, de los 8 gerentes de línea, 4 son mujeres; a nivel de coordinador/consultor, de un total de 138, 41 son mujeres (30%) y a nivel de técnico/analista/supervisor, de un total de 400, 100 son mujeres (25%).

Para incentivar la equidad de género, la empresa cuenta con cinco frentes de trabajo: maternidad, ambiente de trabajo seguro, señales y símbolos de inclusión de género, mujeres en las comunidades y diversidad en la cadena de suministros. Tienen establecidos objetivos de diversidad e inclusión para todos los niveles de la organización.

Firmaron la carta de compromiso Mujeres en Minería – WIM Perú, lo cual se tradujo en acciones específicas en las áreas de Exploración Minera, Ingeniería y Tecnología, donde presentaron los índices más bajos de presencia femenina. Se creó un foro de mujeres con el fin de discutir el contexto y fomentar el diálogo. Como resultado de estas reuniones, instalaron baños químicos separados en el campo y construyeron

alojamientos y baños adecuados para mujeres en sus unidades (Nexa Resources, 2022).

- **Gold Fields:** Al cierre de 2022, las mujeres alcanzaron una participación del 25.4% vs. 13% en 2017, de las cuales el 18% ocupa posiciones de liderazgo. Ello se ha logrado desarrollando mentoría con socios estratégicos como WIM Perú y WAAIME, conferencias de empoderamiento para impulsar que más mujeres estudien carreras STEM, participación en comités de recursos humanos, diversidad e inclusión en todo el país y la firma de convenio con el Ministerio de la Mujer para extender los beneficios del Plan Nacional contra la Violencia.

A nivel interno, se han establecido políticas inclusivas y diversas, lenguaje inclusivo, horarios flexibles y beneficios para las familias, programas de liderazgo y mentoring para las mujeres, capacitaciones en técnicas disruptivas de innovación, taller de sesgos inconscientes y programas de becas. (IIMP, 2023).

- **WIM (Women in Mining) Perú:** Ha logrado posicionarse como un referente para la industria por el volumen de actividades que promueve, lo cual no solo es importante por la institución, sino por la credibilidad que les otorga los trabajos que se vienen afianzando de la mano de las empresas mineras. Posee dos mil asociadas y más de cuarenta aliados estratégicos, entre empresas titulares, mineras y proveedores.

Asimismo, parte del compromiso de WIM es acompañar a las empresas que se postulan como aliadas y que quieren hacer un cambio al interior, con el objetivo de lograr hacer de la minería una industria más equitativa (IIMP, 2023).

- **Instituto de Ingenieros de Minas del Perú:** Trabajan en diversas iniciativas como:
 - Conformación del Comité contra el Hostigamiento Sexual en 2020.
 - Suscripción del convenio con WIM Perú con la finalidad de promover la participación y desarrollo de las mujeres en el sector minero.
 - Promoción de espacios como «Los Jueves Mineros» para visibilizar la importancia de las mujeres en la minería.
 - Promoción de concursos como Onza de Plata y Onza de Oro para estudiantes, en los que se ha enfatizado una perspectiva inclusiva y responsable de la minería en el Perú. (PNUD, 2022).
- **Sociedad Nacional de Minería y Petróleo (SNMP):** Viene promoviendo el intercambio de buenas prácticas desarrolladas por las empresas que la conforman para el logro de un liderazgo inclusivo en diversos frentes:
 - Enfoque estratégico.
 - Estructura organizacional.
 - Prácticas de retención de mujeres.
 - Atracción y promoción del talento femenino.

- Prevención del acoso y hostigamiento / violencia contra la mujer.
- Enfoque formativo (SNMP, 2022).
- **WAAIME Perú:** Busca ser una comunidad de mujeres con el objetivo de promover liderazgos inclusivos en el sector minero. Para ello brinda principalmente becas a estudiantes para realizar estudios en coaching, habilidades sociales, trabajo de campo, cursos de especialización e idiomas. Se financian carreras específicas, tales como Ingeniería de Minas, Ingeniería Metalúrgica, Ingeniería Geológica, Ingeniería de Petróleo y Gas, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería de Medio Ambiente (PNUD, 2022).
- **Talento Mujer Minera:** Impulsado por Cetemin, consiste en el otorgamiento de 100 becas de formación técnica para mujeres bajo el auspicio de grandes empresas mineras.
- **Programa de mujeres líderes emergentes del sector minero energético en Perú:** Iniciativa del MINEM, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) para lograr un mayor porcentaje de mujeres en altos cargos para los años siguientes, desde 2018.

Está diseñado para potenciar las habilidades de liderazgo de mujeres en cargos de gerencia media y así promover una mayor participación femenina en la toma de decisiones en el sector extractivo. Se enfoca en temas como:

- Valores y propósito, autoconocimiento, liderazgo situacional y liderazgo de equipos.
- Coaching individual.
- Comunicación de alto impacto, modelos organizativos, resiliencia y confianza (MEM, 2020).
- **Mujeres Mágicas:** Surgió como iniciativa de una de las participantes del programa descrito anteriormente. Contribuye con el empoderamiento de las mujeres de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de proyectos mineros.

Trata temas de conocimiento del entorno minero, empoderamiento y emprendimiento. Paralelamente, se realizan talleres para los hijos e hijas de las participantes (MEM, 2020).

4.2 Casos de México y Chile

La industria minera en el mundo ha tendido a ser fuertemente masculinizada. Claro ejemplo de ello son los países latinoamericanos, pues pese a tener grandes yacimientos mineros no logran incorporar a las mujeres.

a) Chile:

En las últimas décadas, la participación de las mujeres chilenas en el mercado laboral ha experimentado un aumento continuo, alcanzando el 49% del total de la fuerza

de trabajo disponible. Pese a este avance, el porcentaje sigue siendo bajo dentro del contexto latinoamericano (53%) y de los países de la OCDE (64%) (Riquelme y Abarca, 2015), por lo que no debiera extrañarnos que su incorporación a los trabajos tradicionalmente masculinos sea también baja en relación a otros países del mundo, tales como Canadá y Australia, países con importante actividad minera, donde la dotación femenina alcanza el 16% (Díaz, 2014).

En el año 2021, la actividad minera en Chile representa aproximadamente el 11% del PIB nacional y emplea a 213 950 personas. De estas, el 11.70% son mujeres que trabajan esencialmente en el estamento denominado profesionales: técnicos o profesionales de ejecución, profesionales con licenciatura de estudios postsecundarios de especialidad afín.

Los estudios disponibles en cuanto a la situación laboral de la mujer minera y sus complejidades son esencialmente de percepción y fruto de entrevistas y encuestas. Algunas complejidades presentadas se refieren a que las mujeres perciben que sus remuneraciones son más bajas respecto a los hombres que desempeñan la misma labor. Otra brecha que se tiene que librar es la conciliación de vida familiar y laboral. Las trabajadoras participan, en general, como socias de base de sindicatos, pero son pocas las que ostentan cargos directivos sindicales.

El Parlamento chileno propone al menos tres propuestas para mejorar la situación de las trabajadoras de la minería con el objetivo de mejorar las condiciones laborales adecuadas para hombres y mujeres, fomentar la participación femenina en la industria minera y la representación de mujeres en cargos de toma de decisión (Asesoría Técnica Parlamentaria, 2021).

b) México:

México ocupa el lugar 68 en igualdad de género de una lista de 132 países. Se encuentra 16 sitios arriba de la posición otorgada el año pasado, de acuerdo con el Índice Global de Diferencias de Género elaborado por el Foro Económico Mundial desde 2006. Es decir, se ha avanzado mucho, pero falta todavía mucho por hacer en la materia.

La participación de las mujeres en la minería ha ido en aumento, aunque su presencia sigue siendo menor en comparación con la de los hombres. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, en 2020, aproximadamente el 13% de los empleos en el sector minero correspondían a mujeres.

Las mujeres mexicanas han comenzado a ocupar roles en áreas como la geología, la ingeniería, la administración y la operación de minas, entre otras. Se les brinda la oportunidad de trabajar tanto en minas subterráneas como en minas a cielo abierto. Además, se han establecido programas de capacitación y formación técnica para mujeres interesadas en ingresar a la industria minera. Estos programas buscan brindar las habilidades necesarias y promover la igualdad de

oportunidades en el sector.

A nivel legal, en México existe la Ley Federal del Trabajo, que prohíbe la discriminación de género y garantiza la igualdad de oportunidades en el empleo. Esto respalda los esfuerzos para fomentar la participación de las mujeres en la industria minera y proteger sus derechos laborales. Si bien ha habido avances, todavía existen desafíos y barreras para la plena participación de las mujeres en la minería de México. Algunos de estos desafíos incluyen estereotipos de género arraigados, falta de representación en posiciones de liderazgo y dificultades relacionadas con la conciliación entre el trabajo y la vida personal.

5. Plan de acción

Luego de los resultados del diagnóstico realizado, hemos identificado 6 fases que las empresas del sector minero peruano pueden empezar a implementar en un horizonte de corto, mediano y largo plazo, a fin de impulsar el liderazgo inclusivo dentro de sus organizaciones.

Figura 3

Plan de acción propuesto

Plan de Acción					
Fase	Etapas	Acciones	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Fase 1: Adaptación organizacional	Sensibilización	Definir e implementar una Política de Diversidad, Equidad e Inclusión.			
		Difusión de la Política de Diversidad, Equidad e Inclusión.			
		Desarrollar estrategias de Comunicación organizacional.			
		Fortalecer una cultura de respeto y valoración.			
Fase 2: Conformación	Definición y Rol de Comité	Creación de un Comité representativo.			
		Capacitación y entrenamiento a los miembros del Comité.			
		Inclusión de la Diversidad, Equidad e Inclusión en la cultura corporativa.			
		Aplicación y tabulación de la Encuesta de Diversidad.			
Fase 3: Promoción de Ambientes Inclusivos	Diagnostico	Generar Focus Group de personal femenino.			
		Elaboración de Informe diagnóstico y generar conclusiones con el Comité (Workshop).			
		Programas de mentoring alineado a mujeres de alto potencial.			
	Formación	Programa de Liderazgo inclusivo, para jefaturas y mujeres.			
		Programa de equidad salarial e igualdad de oportunidades.			
		Creación de un Programa de Escuela de Operaciones.			
		Programa que fomente en las hijas de los trabajadores y niñas de comunidades aledañas el estudio de carreras STEM.			
		Charla de Prevención del Hostigamiento Sexual Laboral.			
	Elementos Mentales	Charla de Sesgos Inconscientes.			
		Charla de Liderazgo con Enfoque Inclusivo.			
		Charla de Prevención de Violencia Contra La Mujer.			
		Desarrollo de Estrategia de retención y contratación de más personal del género femenino.			
Fase 4: Generación de Reclutamiento y Desarrollo Inclusivo	Talento Femenino	Adaptar el procedimiento de R&S (Couta de concentración de género y establecer metas).			
		Identificación de nuevas fuentes de Talento.			
		Visita a universidades para promover las carreras consideradas STEM, contando con la participación de personal femenino de la empresa para inspirar a futuras profesionales.			
		Invitar a conocer el sector a las hijas de los trabajadores y comunidades aledañas el estudio de carreras STEM.			
		Implementación de cantera de referidas.			
Fase 4: Experiencias	Líderes	Identificar, reconocer y empoderar a nuestras mujeres donde sean visibles ante la plana gerencial.			
	Eventos	Creación de alianzas estrategias con aliados que tengan el mismo objetivo y Workshops donde se prioriza la visibilidad de la mujer.			
Fase 4: Gestión	Control de Indicadores	Definición de KPI's.			
		Seguimiento y revisión de KPI's.			

- La fase 1 es de adaptación organizacional. Se basa en el diseño e implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión. Se pueden implementar políticas y programas para abordar los sesgos inconscientes y la discriminación de género en el lugar de trabajo. Esto puede incluir capacitación en conciencia de género y sensibilización para empleados y líderes.
- La fase 2 es de conformación de un comité representativo que se encargue del proceso de inclusión de la diversidad, equidad e inclusión. Las empresas pueden promover una cultura corporativa que valore y celebre la diversidad y la inclusión. Esto implica crear un entorno seguro y respetuoso, donde todas las voces sean escuchadas y se tomen en cuenta diferentes perspectivas.
- La fase 3 es de promoción de ambientes inclusivos. Empieza con un diagnóstico para conocer la realidad de cada empresa y se complementa con programas de capacitación y desarrollo. Asimismo, las empresas pueden implementar programas de mentoría y patrocinio que conecten a mujeres talentosas con líderes y ejecutivos experimentados, brindándoles orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo.
- La fase 4 es de generación de reclutamiento y desarrollo inclusivo. Implica fijar objetivos o cuotas específicas para aumentar la representación de las mujeres en roles de liderazgo. Estas metas pueden abarcar tanto la contratación como la promoción interna. Asimismo, las empresas pueden ofrecer programas de capacitación y desarrollo específicos para mujeres en carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), diseñados para fortalecer sus habilidades de liderazgo y promover su crecimiento profesional.
- La Fase 5 es de experiencias. Implica la identificación y empoderamiento de mujeres en puestos de liderazgo dentro de la empresa tanto en posiciones directivas como en roles técnicos y de toma de decisiones.
- La fase 6 es de gestión. Implica establecer indicadores y metas para medir el progreso en la promoción de las políticas y realizar seguimiento regular para evaluar el avance y realizar definiciones en las estrategias implementadas.

6. Recomendaciones

Con base en la información recopilada en el presente trabajo y en el aporte bibliográfico sobre el liderazgo inclusivo en el sector minero peruano, buscamos generar acciones y políticas concretas que promuevan la participación de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. A continuación, se enumeran algunas recomendaciones. Su implementación es vital para la mejora:

- Políticas de equidad de género: Las empresas mineras deben establecer políticas claras que promuevan la igualdad de oportunidades y el trato justo para las mujeres en todos los niveles de la organización. Esto implica garantizar que existan oportunidades de desarrollo profesional y promociones basadas en el mérito, sin discriminación de género.

- Programas de capacitación y desarrollo: Se deben implementar programas de capacitación y desarrollo específicos para mujeres en el sector minero. Estos programas pueden incluir liderazgo, habilidades gerenciales, negociación y comunicación efectiva. Además, es importante brindar oportunidades de mentoría y tutoría para que las mujeres puedan recibir orientación y apoyo en su crecimiento profesional.
- Promoción de modelos a seguir: Es fundamental destacar y promover ejemplos de mujeres exitosas en roles de liderazgo en el sector minero. Esto puede incluir la visibilidad de mujeres líderes a través de eventos, conferencias y medios de comunicación. Al mostrar modelos a seguir, se fomenta la aspiración y motivación de otras mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo.
- Eliminación de sesgos inconscientes: Es necesario abordar los sesgos de género y los estereotipos arraigados en la cultura de trabajo. Esto implica educar a los empleados y promover la conciencia sobre los sesgos inconscientes, para que puedan reconocer y superar sus propias barreras mentales y prejuicios.
- Participación en redes y asociaciones: Fomentar la participación de las mujeres en redes y asociaciones profesionales relacionadas con el sector minero puede ser de gran ayuda. Estas redes brindan oportunidades para establecer contactos, intercambiar conocimientos y experiencias, y acceder a oportunidades de liderazgo.
- Medición y seguimiento de resultados: Es importante establecer indicadores y realizar un seguimiento periódico de los avances en materia de equidad de género y liderazgo inclusivo en el sector minero. Esto permite evaluar la eficacia de las políticas y programas implementados, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.
- Estas estrategias pueden contribuir a impulsar el liderazgo inclusivo en el sector minero peruano, fomentando la participación activa de las mujeres y promoviendo un entorno laboral equitativo y diverso. Al lograr una mayor representación de las mujeres en roles de liderazgo, se pueden aprovechar sus habilidades y perspectivas únicas para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de la industria minera en Perú.

7. Referencias

- Antamina. (2022, 25 de noviembre). Antamina impulsa la diversidad y la inclusión como pilar fundamental en el sector minero. <https://bit.ly/47eVsfQ>
- De La Puente, L. (2017). Mujeres y empleo extractivo en América Latina. Politai, 15.
- Díaz, E. (2014). Mujeres en trabajos de hombres: segregación ocupacional y condiciones laborales en los sectores minería y construcción. Dirección del Trabajo. <https://bit.ly/47ea3s3>
- Estrada, J. L., Mendieta, A., y González, B. (2016). Perspectiva de género en México: Análisis de los obstáculos y limitaciones. Opción, 32(13), 12–36. <https://bit.ly/3YeieRc>

- Gómez, M. (2017, 21 de abril). Cinco formas de romper el «techo de cristal». Great Place to Work. <https://bit.ly/3QiZEoS>
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2023, 13 de junio). Perú por debajo del promedio global de mujeres en actividades mineras. IIMP.
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2023). Verónica Valderrama: «Participación femenina en Gold Fields alcanzó más del 25%». IIMP.
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2023). WIM Perú: Hoy somos dos mil mujeres que impulsamos proyectos de diversidad en minería. IIMP.
- Ministerio de Energía y Minas. (2020). Informe de empleo minero 2020. <https://bit.ly/452mcOM>
- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z., y Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. Revista Científica de la UNMSM.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Informe caso peruano: Mujeres y minería del futuro. PNUD.
- Riquelme, V., y Abarca, M. (2015). Más mujeres en los sindicatos: sectores con alta sindicalización femenina. Dirección del Trabajo de Chile.

Estudio 7

Liderazgo inclusivo en Komatsu: participación femenina en el sector minero

Autoras:

- Alvarado Chamorro, Elizabeth
- Barreda Valdivia, Luz María
- Escalante Morales, Katherine Ivonne Sofía
- Li León, Yunling
- Páucar Hernández, Lucía Lissettee

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Diagnóstico
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
5. Plan de acción
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

El sector minero es dominado por el género masculino y presenta varios retos con respecto a la igualdad. La participación de mujeres en este sector está limitada por los prejuicios arraigados tradicionales (machismo y roles de género asociados al hogar y familia), los cuales afectan significativamente al desarrollo profesional femenino.

En términos generales, durante el período 2010-2022, la participación laboral femenina en el Perú ha sido de aproximadamente un 6%. La gran mayoría empleadas en cargos administrativos en dicha industria. Se puede observar una relativa carencia de mujeres en los cargos gerenciales (11.6%) y operativos (4%), lo que impacta también en la brecha salarial (6%) del sector minero.

Komatsu es una empresa japonesa que tiene, como principales negocios, la fabricación y venta de equipos de construcción y minería, servicios, maquinaria forestal y maquinaria industrial. La empresa tiene cuatro pilares: social, diversidad e inclusión, ambiental e integridad. Dentro de **diversidad e inclusión** se considera lo relativo a la participación y liderazgo de la mujer dentro de la empresa. Komatsu cuenta con una «Hoja de ruta al 2026», donde se han establecido compromisos en los siguientes temas de trabajo: gobernanza, reclutamiento y selección, prevención del acoso sexual laboral, diversidades, conciliación de vida laboral y familiar, prevención de la violencia contra la mujer. Al cierre de 2023, la planilla estuvo compuesta por 19.1% de personal femenino dividido en las siguientes categorías: 29.2% en nivel gerencial, 19.1% en nivel de jefatura, 28.4 % en nivel profesional y 11.5% en nivel operativo.

Esta tarea académica analizará la participación de la mujer en los roles de liderazgo dentro del sector minero y se brindarán algunos planes de acción para poder incrementar dicha participación y mejorar el liderazgo de las mujeres trabajadoras.

2. Diagnóstico

2.1 Descripción del problema

A pesar de los avances en la igualdad de género en diversos sectores, el liderazgo femenino en la industria minera de Perú sigue siendo una cuestión compleja y llena de retos. El sector minero, fundamental para la economía nacional, continúa siendo predominantemente masculino tanto en los niveles operativos como en los puestos de toma de decisiones. Las mujeres que logran ingresar y sobresalir en este campo deben enfrentar una serie de obstáculos que van desde la falta de acceso a oportunidades de capacitación hasta la discriminación y los prejuicios de género persistentes.

Entre los principales obstáculos que enfrentan las mujeres tenemos:

Brecha de género y barreras culturales

La presencia de mujeres en cargos de liderazgo dentro de la minería peruana sigue siendo muy baja, a pesar de los esfuerzos por promover la igualdad de género en las últimas décadas. Las mujeres enfrentan estereotipos de género profundamente arraigados, en los que se asume que los roles en minería son predominantemente masculinos. Esto contribuye a que las mujeres no sean vistas como líderes naturales en este sector, lo que limita sus oportunidades para acceder a puestos de alta dirección o toma de decisiones.

Según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y el Observatorio de Género y Equidad (OGE), a nivel general, las mujeres representan solo del **8% al 10%** de la fuerza laboral en minería en Perú. Esto significa que, por cada 10 trabajadores en la minería, aproximadamente solo 1 es mujer. Este porcentaje es bajo en comparación con otras industrias, pero refleja un ligero aumento en las últimas décadas debido a políticas de inclusión y programas de diversidad.

En caso de puestos ejecutivos o directivos, la cifra de mujeres ocupando puestos de liderazgo en la minería está cerca del 2% al 5%. Esto refleja la escasa presencia de mujeres en roles de toma de decisiones y una barrera cultural y estructural para acceder a estos niveles.

Desigualdad de oportunidades y acceso a recursos

A nivel educativo y formativo, las mujeres tienen menos acceso a las oportunidades de especialización en áreas como ingeniería, geología, o tecnología minera, lo que afecta su competitividad dentro de la industria. Además, las políticas de recursos humanos en las empresas mineras no siempre consideran las necesidades específicas de las mujeres, como la conciliación de la vida laboral y familiar, lo que puede generar un entorno menos inclusivo.

Falta de modelos a seguir y mentores

La falta de modelos a seguir en posiciones de liderazgo dificulta que las mujeres se visualicen ocupando altos cargos en el sector. Sin una red sólida de apoyo y mentoría y/o figuras femeninas en roles clave, es difícil que las jóvenes profesionales se sientan motivadas a seguir una carrera minera o aspiren a liderar en la industria. Además, la escasez de mentoras y redes de apoyo también limita el crecimiento y desarrollo de las mujeres dentro de la minería.

Condiciones laborales y desafíos en terreno

Las condiciones de trabajo en el sector minero, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso, a menudo no están adaptadas a las necesidades de las mujeres. La falta de infraestructura adecuada, la lejanía de los centros urbanos y la discriminación o acoso en el lugar de trabajo son barreras adicionales que dificultan el avance de las mujeres en la industria. La minería es vista, en muchos casos, como una actividad «masculina», lo que contribuye a un entorno de exclusión.

Avances en diversidad e inclusión, pero retos persistentes

A pesar de algunos avances en términos de diversidad e inclusión, las mujeres siguen estando subrepresentadas en puestos de toma de decisiones, como las gerencias o directorios de empresas mineras. Algunos esfuerzos por parte del gobierno y las empresas privadas han impulsado programas de liderazgo femenino, pero aún hay una resistencia cultural significativa y una falta de políticas efectivas que promuevan la igualdad de oportunidades y el acceso a roles de liderazgo.

2.2 Formulación del problema

A pesar de que el liderazgo femenino en el sector minero peruano está ganando visibilidad, las mujeres siguen enfrentando barreras significativas tanto estructurales como culturales. Para lograr una mayor equidad de género en el sector, aún se requiere un enfoque más integral que incluya políticas públicas efectivas, cambios culturales dentro de las empresas con mayor convicción y el impulso de programas de capacitación, mentoría y apoyo a mujeres en la minería.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Promover la participación de la mujer en roles de liderazgo dentro de la empresa minera KOMATSU – MITSUI MAQUINARIAS PERÚ, destacando cómo un liderazgo inclusivo y femenino eficaz ha contribuido a mejorar la gestión dentro de la organización.

3.2 Objetivos específicos

Promover roles de liderazgo femenino dentro de Komatsu y evaluar su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Definir programas de liderazgo inclusivo en Komatsu que promuevan una mayor equidad de género y diversidad dentro de la organización.

Proveer a las mujeres con las herramientas y las oportunidades necesarias para avanzar en sus carreras dentro de la minería.

4. Resultados del diagnóstico

Datos generales

A continuación, ofreceremos una visión general de los cargos que ocupan actualmente las mujeres que trabajan en Komatsu.

Análisis de datos

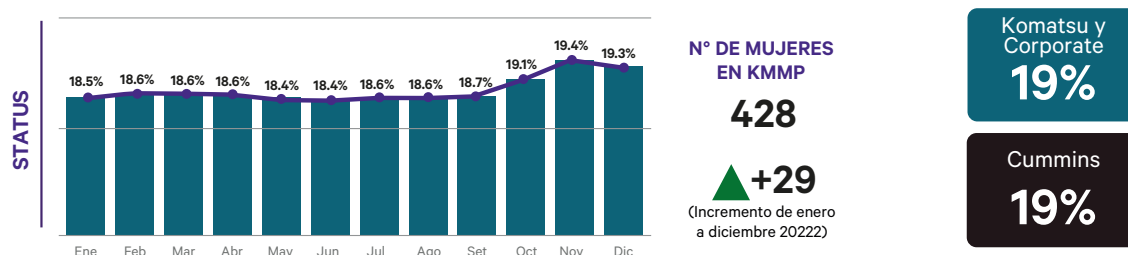
La Figura 1 nos muestra que en el año 2022 hubo un incremento de mujeres en posiciones de liderazgo y otras áreas, los mismos que nos dan una clara imagen del avance en temas de igualdad de género y participación de la mujer dentro de la organización.

Podemos observar que se van marcando metas año tras año. De esa manera nos dan una mejor visión de cómo la mujer va marcando la diferencia en temas de liderazgo.

Figura 1

Cuota de género en Komatsu, 2022

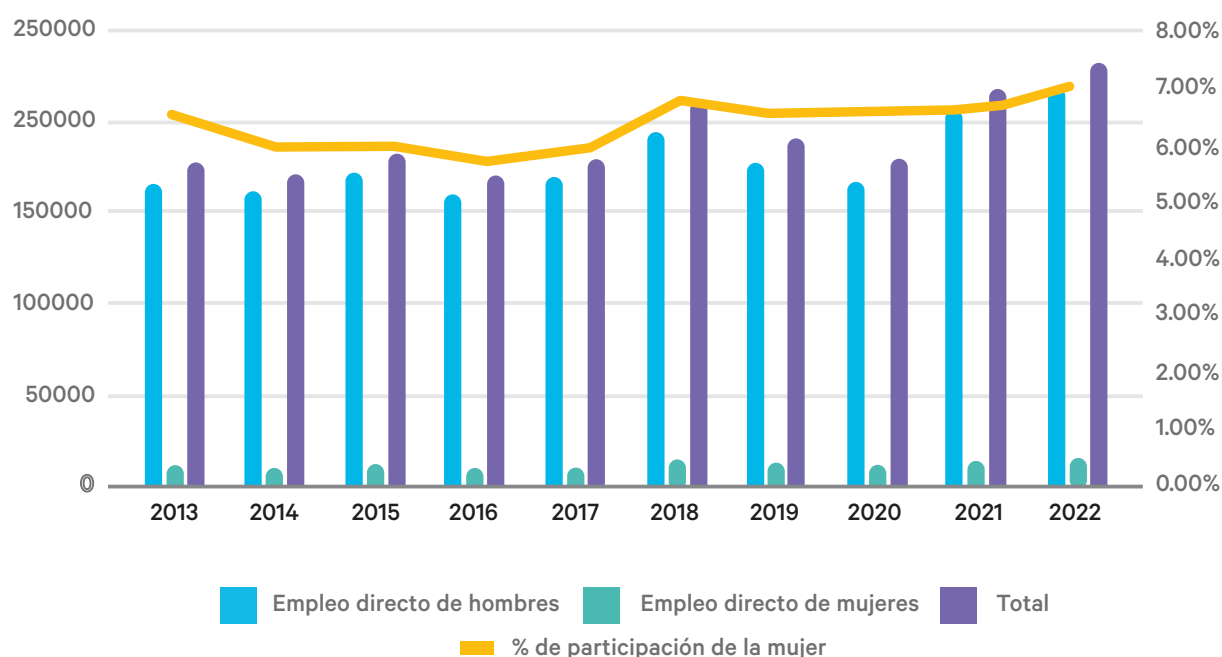
Meta de Talento Femenino 2022



Nota. Tomado de «Anuario minero 2022», por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2023. <https://bit.ly/4hnsWHj>

Análisis de experiencia laboral en el sector minero de la mujer

En el Perú, la participación de la mujer en el mercado laboral minero ha permanecido relativamente constante en los últimos años: 6% y con un incremento de hasta el 7% en el año 2022. Aún estamos por debajo de otros países de Latinoamérica (Colombia, Brasil, Chile y Argentina).

Figura 2*Cuota de género en Komatsu, 2022 — distribución por niveles*

Nota. Tomado de «Anuario minero 2022», por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2023. <https://bit.ly/4hnsWHj>

En temas netamente de liderazgo, en el sector minero solo el 11% de cargos gerenciales son ocupados por mujeres (Vaccaro, 2022). Si bien es relevante promover la participación de las mujeres en todos los roles de la organización, es claro que contar con mayores mujeres en roles de dirección y liderazgo es fundamental para ampliar las perspectivas que puedan sumar a la consolidación de una minería sostenible.

Según datos estadísticos sobre la participación de la mujer en otros roles de las organizaciones mineras, vemos que el 22% de cargos administrativos es ocupado por mujeres, 5% en operaciones generales y el 4% en planta (Vaccaro, 2022).

Análisis sobre brechas de trabajo con la familia

Un factor importante para el ingreso y permanencia de las mujeres en dicho sector es la dificultad de conciliar el trabajo con la responsabilidad familiar. El sistema de turnos en las faenas mineras es especialmente importante en este aspecto, así como la lejanía de los hogares y la poca conectividad en los centros de trabajo. La maternidad se suele ver como un inconveniente para el desempeño eficaz del subsector, siendo algunas veces menospreciada y ridiculizada (Caro et al., 2020). Se carece de políticas de maternidad y paternidad que promuevan la corresponsabilidad, así como la implementación de soluciones que faciliten el balance trabajo-vida personal de las mujeres, sobre todo, considerando el régimen de faenas que caracteriza a este sector.

La cuestión del cuerpo y lo físico es también importante. Las mujeres que trabajan en este subsector experimentan situaciones en las que sus cuerpos son objeto de sexualización y acoso. La violencia sexual en los proyectos extractivos es variada y multifacética, por lo que debe ser abordada por las empresas como un riesgo sistemático que debe incluirse en sus procesos, en materia de derechos humanos (Tobalagba, 2020). Se identifica, además, que las mujeres empleadas en empresas mineras enfrentan la violencia en su entorno laboral de manera individual, sin apoyarse en otras personas o en la organización, debido, probablemente, a la escasa representación femenina como a la poca confianza en el respaldo de la organización. Además, en respuesta a estas formas de violencia, algunas trabajadoras adoptan comportamientos y características tradicionalmente asociados con los hombres, como una manera de ganarse el respeto de sus colegas masculinos (Caro et al., 2020).

Análisis final del sector

De la evaluación de los estudios en el mercado vemos que aún tenemos mucha brecha por cerrar con respecto a la participación de las mujeres en áreas de liderazgo. A pesar de encontrarse mejor preparadas y listas para asumir cargos gerenciales y ejecutivos, tenemos bajo porcentaje de participación profesional, por la falta de representación de mujeres en las carreras relacionadas a la minería o por algunos preceptos que aún no logramos cambiar.

5. Plan de acción

Como parte del plan de acción, se han identificado las siguientes estrategias que se deben implementar y/o mantener en Komatsu a fin de impulsar un liderazgo inclusivo en su organización:

Mantener la promoción de la inclusión y el cambio cultural

- **Políticas de igualdad de género:** Realizar campañas reforzando las políticas de igualdad de género que incluyan acciones afirmativas para la contratación, promoción y desarrollo de mujeres.
- **Capacitación en liderazgo inclusivo:** Ofrecer programas de capacitación a los líderes actuales (tanto hombres como mujeres) sobre cómo promover la inclusión, eliminar sesgos inconscientes y facilitar la participación de las mujeres.
- **Mentoría inversa:** Fomentar un programa de mentoría inversa en el que las mujeres en roles clave puedan compartir sus experiencias con los hombres en la empresa y viceversa, promoviendo el entendimiento mutuo y la colaboración.

Promover el reclutamiento y selección de talento femenino

- **Revisión de procesos de selección:** Asegurarse de que los procesos de reclutamiento estén libres de sesgos de género. Esto puede incluir el uso de lenguaje inclusivo en las ofertas laborales y revisar los criterios de selección para evitar la discriminación implícita.

- Alianzas con universidades y escuelas técnicas: Colaborar con instituciones educativas para atraer más mujeres a carreras técnicas relacionadas con la minería, como ingeniería, geología y otras disciplinas científicas y tecnológicas.
- Programas de pasantías y becas: Crear programas de pasantías y becas específicos para mujeres y fomentar su acceso a experiencias laborales dentro del sector.

Impulsar el desarrollo profesional y capacitación continua

- Programas de liderazgo femenino: Desarrollar programas de formación en liderazgo dirigidos específicamente a mujeres que incluyan habilidades técnicas, de gestión, comunicación, toma de decisiones, coaching, entre otras.
- Desarrollo de competencias técnicas: Ofrecer a las mujeres la oportunidad de acceder a formación en áreas técnicas del sector, como manejo de maquinaria pesada, tecnología minera y liderazgo en operaciones.
- Planes de carrera personalizados: Implementar planes de carrera que consideren el desarrollo específico de las mujeres, incluyendo oportunidades para asumir roles de mayor responsabilidad.

Crear comunidad a través de redes / programas de apoyo y visibilidad

- Redes de mujeres en minería: En una era tan digital, Komatsu puede ser pionero en crear o fortalecer redes internas de mujeres dentro de la empresa, las cuales servirían como plataformas de apoyo, intercambio de experiencias y promoción del talento femenino.
- Visibilidad de modelos a seguir: Promover a las mujeres líderes dentro de la empresa como modelos a seguir, a través de charlas, entrevistas y participación en eventos internos y externos de la industria minera.
- Eventos de networking: Organizar eventos de networking específicos para mujeres dentro del sector, permitiéndoles conocer a otras profesionales del sector y acceder a nuevas oportunidades.
- Realizar un programa para mamás líderes: Aquí se pueden generar alianzas con empresas que puedan brindar alternativas de cuidados para sus hijos o incluso propiciar un ambiente seguro donde se permita brindar la tranquilidad a aquellas mamás que quieran continuar su labor y/o pendientes, así como apoyo psicológico para la etapa posparto.

6. Recomendaciones

Komatsu debe asegurar y mantener su compromiso con la igualdad de género desde la alta dirección de la empresa. Esto debe reflejarse en una comunicación constante sobre la importancia de la inclusión y la diversidad, así como en la creación de políticas específicas que promuevan la participación de las mujeres en cargos clave.

Implementar y promover programas de formación continua que no solo incluyan

habilidades técnicas, sino también habilidades de liderazgo, negociación y comunicación. Además, es esencial crear programas de mentoría y coaching específicamente dirigidos a mujeres.

En una era tan digital como la actual, Komatsu puede crear plataformas de *networking* y visibilidad para mujeres dentro del sector minero, y ser el pionero. Estas pueden incluir eventos internos, mesas redondas, grupos de discusión y conferencias donde las mujeres puedan compartir experiencias, encontrar modelos a seguir y acceder a nuevas oportunidades profesionales. Komatsu se puede convertir en una empresa promotora en temas de diversidad e inclusión en el Perú.

7. Referencias bibliográficas

Caro, P., Román, H., y Armijo, L. (2021). Mujeres en altos cargos en minería en Chile. Convergencia. <https://bit.ly/3WNjxqN>

Komatsu. (2024). Reporte de sostenibilidad 2023. <https://bit.ly/3Q9h2uV>

Vaccaro, G. (2022). Mujeres y minería del futuro: primer diagnóstico sobre la situación de la mujer en la industria minera en el Perú, enfocado en mediana y gran minería. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú. <https://bit.ly/4hkjl3>

Estudio 8

Personal femenino en líneas de mando en el sector minero-energético

Autoras:

- Ampuero Chauca, Lurdes Angelica
- Sanchez Reyes, Virginia Adina
- Tapia Díaz, Jessie Catherine
- Yarita Ponce, Diana Pamela

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Factores a Desarrollar
 - 2.1 Adaptación al Cambio
 - 2.2 Cambios en el Rol de Liderazgo
 - 2.3 Tecnología como Nuevo Aliado
 - 2.4 Riesgo de Salud
 - 2.5 Repercusión Financiera
3. La Gran Interrogante
4. Conclusiones
5. Gráficos y Estadísticas
6. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

Este trabajo examina cómo es posible alcanzar un liderazgo inclusivo en las empresas del sector minero-energético, tomando la presencia de mujeres en líneas de gestión como estudio de caso. Considerando el análisis para prevenir y detectar los desafíos estructurales y culturales en el sector, se señalan aspectos que deben abordarse en relación con el trabajo del sector, tales como: adaptación al cambio, una resignificación del papel del liderazgo, incorporación tecnológica y la gestión específica de los riesgos de salud ocupacional.

Este documento revela la creciente participación de mujeres en el liderazgo en el sector de minería-energía, confirmando su capacidad para desempeñar roles estratégicos dentro de las empresas. Con el fin de reforzar este proceso de inclusión, se sugiere desarrollar varios factores clave.

En términos de adaptación al cambio, se ha sugerido mejorar las políticas internas institucionales, desarrollar programas de formación en liderazgo sensibles al género y priorizar la educación continua de todo el personal. Con respecto al rediseño del papel del liderazgo, se propone un modelo más participativo, empático y basado en la equidad.

La tecnología debe ser un aliado estratégico, apostando por herramientas como la inteligencia artificial, la digitalización de procesos y la capacidad de acceder a plataformas digitales. Y por último, pero no menos importante, sin descuidar el factor humano, se destaca la importancia de reforzar los sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional siguiendo criterios nacionales e internacionales.

La inclusión del liderazgo femenino en las líneas de mando de la industria minero-energética exige una integración completa y articulada de todos estos aspectos.

2. Factores a Desarrollar

2.1 Adaptación al Cambio

El sector minero-energético es uno de los más tradicionales y masculinizados del Perú. Según el Ministerio de Energía y Minas (2024), solo el 2.2% del personal operativo y el 8% en cargos gerenciales son mujeres. Este es el entorno que requiere una evolución cultural hacia la igualdad de género.

- Análisis de políticas: Consideración de medidas de igualdad de oportunidades en el empleo (EEO). Agregar la inclusión de género como un punto en la agenda de la Junta y/o el comité de alta gerencia.
- Programas de capacitación continua: Capacitación en liderazgo con enfoque de género. Programas de formación en habilidades blandas y Talleres de Liderazgo y Equilibrio Trabajo-Vida para el personal.
- Sensibilización de mandos medios: Para evitar sesgos inconscientes.

- Evaluación periódica regular de los avances de la adaptación de cambio por parte de un comité independiente.
- Inclusión dentro de la agenda del Directorio y/o Comité de la alta directiva gerencial.

Como enfatizó la OCDE (2023), “la igualdad de género en las industrias extractivas debe verse como justicia social, pero también como una estrategia para mejorar el desempeño organizacional” (p. 47).

2.2 Cambios en el Rol de Liderazgo

Los modelos de liderazgo están evolucionando. Se abandona el enfoque jerárquico y autoritario para dar paso a un liderazgo colaborativo, empático y orientado a resultados sostenibles. Las mujeres líderes tienden a mostrar mayor orientación hacia la construcción de relaciones, resolución de conflictos y visión a largo plazo (Eagly & Carli, 2020).

De este modo, las empresas mineras pueden beneficiarse de un modelo de liderazgo transformador que demande diversidad, el cual:

- Valora el pluralismo en la formulación de políticas.
- Fomenta el crecimiento de habilidades blandas.
- Incluye evaluaciones centradas en el género en la gestión de talento.
- Garantiza la selección del potencial para cubrir un territorio más amplio, donde incluye una comunicación enfocada en la integración y comunicación de oportunidades laborales reales y atractivas para mujeres en minería.
- Ofrece un entorno de trabajo flexible, con la posibilidad de horarios flexibles, híbridos o remotos y evaluación orientada a objetivos, ya que muchos somos cuidadores familiares.
- Crea campañas internas y externas para aumentar la visibilidad de las mujeres en liderazgo, presentando testimonios e historias de éxito, para alentar a más mujeres a postular y avanzar en sus carreras.

2.3 La Tecnología como un Nuevo Aliado

La transformación digital es una oportunidad para que los sectores del sector minero-energético cierren estratégicamente la brecha de género. La introducción de nuevas tecnologías, como la automatización, el aprendizaje automático, las operaciones remotas y los sistemas de colaboración virtual, entre otros, han disminuido la dependencia de la presencia física de un empleado en un escenario operativo complejo, y se han hecho posibles nuevas fuentes de involucramiento para el talento femenino.

Con operaciones remotas, las mujeres que viven en ciudades o tienen responsabilidades familiares pueden obtener puestos técnicos y de supervisión sin tener que trasladarse a

campamentos mineros. Esto ha sido particularmente importante en países como Australia y Canadá, donde la instalación de centros de operadores remotos ha visto un incremento del 40% en la participación femenina en algunas posiciones de control y monitoreo (WIM Australia, 203).

La IA en las contrataciones y evaluaciones de desempeño puede reducir los estereotipos de género si aprende a hacerlo de manera ética e inclusiva. Las empresas globales también están empleando herramientas como Pymetrics o HireVue para evaluar el talento de manera más justa, con habilidades y comportamientos clasificados más alto que los estereotipos. Esto resulta en una mayor proporción de mujeres que pueden pasar por el proceso de selección en igualdad de condiciones con los hombres y elaborar perfiles más precisos de líderes potenciales.

Por lo que es de nuestra preocupación tener en cuenta perfiles reales en convocatoria, por lo que hemos analizado 2 perfiles conforme se detalla en nuestros anexos (superintendencia y gerencia de operaciones mina) que evidencian sobre las funciones de liderazgo en el sector minero que no solo pueden ser desempeñadas por mujeres, sino que su contribución aporta competencias valiosas como gestión holística, la coordinación transversal y el pensamiento estratégico.

La capacitación intencional es necesaria para una inclusión tecnológica exitosa. Las empresas deben retener un plan de estudios educativo en las siguientes áreas:

- Habilidades digitales fundamentales y suficientemente altas. - Software de control minero (AutoCAD, ArcGIS, Datamine, etc.).
- Operación de maquinaria automatizada.
- Ciberseguridad y sostenibilidad digital.

Además, se deben incluir talleres de mentoría digital y liderazgo técnico que alienten a las mujeres a involucrarse en la innovación, la automatización, la ciencia de datos y la ingeniería aplicada.

Es un mundo digital (de plataformas digitales que incluyen Microsoft Teams, Slack, SAP y más) y la gestión del trabajo ha cambiado para siempre. Las mujeres pueden gestionar desde posiciones híbridas o remotas y esto ha ayudado a avanzar en sus carreras y su equilibrio con su rol en el seno familiar.

Este nuevo tipo de liderazgo digital requiere desarrollar competencias como gestionar la comunicación virtual, trabajar de manera asincrónica, el liderazgo emocional, y fomentar una cultura orientada a resultados.

En el extranjero tenemos algunos resultados interesantes y prometedores:

- Teck Resources (Canadá): Introdujo simuladores y automatización de flotas para permitir que las mujeres ingresen en áreas operativas históricamente restringidas por aspectos físicos o de seguridad.

- BHP (Australia): Desarrolló un plan de inclusión digital que involucra la capacitación de mujeres en IA para la automatización minera, y logró que el 25% del personal técnico en minería autónoma sean mujeres (Informe de Inclusión, 2023).
- Anglo American (Perú): Fomenta tecnologías limpias y automatizadas, con una visión ampliada de inclusión, incorporando mujeres en operaciones técnicas en Quellaveco.

Trasladando esta información a Perú; esto implicaría lo siguiente:

1. Invertir en capacitación digital inclusiva, particularmente para mujeres jóvenes en ocupaciones STIM.
2. Apertura de centros de operaciones remotas en ciudades, como Lima, Arequipa o Trujillo.
3. IA supervisada éticamente en reclutamiento y gestión de talento.
4. Alianzas con universidades, empresas tecnológicas y ONG para llevar más mujeres a la innovación minera.

En definitiva, no se trata solo de eficiencia, sino también de rediseñar el liderazgo en minería con tecnología. Apostar por la transformación digital con el género como enfoque es la puerta de entrada a un nuevo liderazgo: más diverso, versátil, innovador y listo para los desafíos del presente.

2.4 Riesgo de Salud

Las mujeres que laboran en el sector minero-energético enfrentan riesgos diferenciados en materia de salud ocupacional, particularmente durante las etapas de gestación y lactancia. Según CNV International (2022), persisten deficiencias significativas en la provisión de equipos de protección personal (EPP) adaptados a la anatomía femenina, así como casos de exposición a agentes químicos y físicos sin las debidas medidas preventivas.

Ante este panorama, es fundamental que las organizaciones adapten sus sistemas de seguridad y salud en el trabajo conforme a la normativa vigente, incorporando un enfoque de género. Para ello, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que contemple y se adecúe a las necesidades específicas del personal femenino.
2. Desarrollar programas de capacitación en SST con enfoque inclusivo, que sensibilicen a todo el personal sobre los riesgos diferenciados entre varones y mujeres.
3. Realizar campañas médicas periódicas dentro de la organización, dirigidas a la prevención, diagnóstico temprano y control de enfermedades ocupacionales.

4. Hacer seguimiento efectivo a la cobertura y atención médica a través de EsSalud, asegurando el acceso oportuno de las trabajadoras a los servicios de salud.
5. Diseñar e implementar un plan específico de gestión en SST para trabajadoras gestantes y lactantes, que garantice condiciones laborales seguras y adecuadas.
6. Garantizar el cumplimiento e implementación de la Ley N° 27942 – Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual en el Ámbito Laboral, como medida fundamental para proteger la salud mental y emocional de las trabajadoras.

El planteamiento integral del reconocimiento de estos riesgos contribuirá a consolidar un entorno laboral más justo, seguro e inclusivo, que fomente el liderazgo femenino en condiciones de equidad.

2.5 Repercusión Financiera

Consideramos importante señalar este apartado por la relevancia de la data encontrada y analizada.

En un informe publicado conjuntamente por el PNUD y Mujeres en Minería Perú, presentado en PERUMIN 35, cuando la participación laboral femenina alcanza un mínimo del 30%, las empresas mineras podrían aumentar sus utilidades en un 15% (infobae, IIMP). Claramente, cuantas más mujeres empleadas en la minería peruana, menor es el riesgo de quiebra y un aumento del 20% en productividad y 59% en retención de talento según el BID (Nueva Minería y Energía 2023).

A partir del 2022, las mujeres constituyeron apenas el 6% de la fuerza laboral minera en Perú, caracterizada por una gran brecha salarial (promedio del 27.9%) y altos niveles de informalidad (77%) (IIMP).

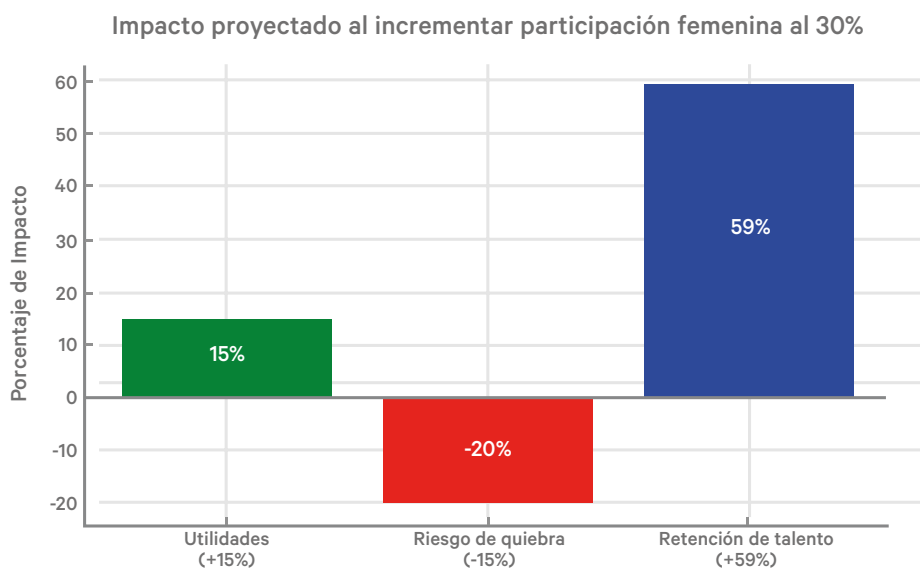
Mayor diversidad aporta beneficios: un estudio reciente del BID muestra que las empresas diversas son mejores reteniendo talento y aumentando sus ingresos (Nueva Minería y Energía).

Jimena Sologuren, presidenta de PERUMIN 35 e histórica Gerente de Responsabilidad Social y Comunicaciones de Compañía Minera Poderosa, S.A., enfatizó que la inclusión de mujeres representa innovación, liderazgo operativo y retención de personal, proporcionando mejor sostenibilidad a una empresa (RCR Perú).

Por su parte, Tamiko Hasegawa (Anglo American) añadió que la presencia de mujeres perpetúa una cultura más innovadora que mejora los resultados empresariales; alrededor del mundo, el 57% de las empresas cree que la diversidad de género tiene un impacto positivo en productividad, ganancias y talento.

Esta evidencia establece una relación positiva entre la entrada de mujeres y la viabilidad económica en la minería peruana.

A pesar de representar solo el 6% de la fuerza laboral minera y con una significativa brecha salarial de género y altos niveles de informalidad, la investigación del PNUD, Mujeres en Minería Perú y el BID ha mostrado que elevar la participación femenina al 30% puede incrementar las utilidades empresariales hasta un 15%, reducir el riesgo de quiebra en un 20% y aumentar la retención de talento en un 59%. Estas estadísticas demuestran que la igualdad de género en minería no solo es un objetivo social sino también una estrategia empresarial inteligente y eficiente que incrementa la productividad, la innovación y la competitividad en el mercado.



3. La Gran Interrogante

¿Cómo cree usted que es posible impulsar un liderazgo inclusivo en su organización?

Esto es alcanzable mediante un enfoque sistémico que abarque las siguientes proposiciones o premisas de manera mutuamente dependiente:

- Responsabilidad de la alta dirección con políticas de equidad y desarrollo de una cultura corporativa en la organización.
- Cambio en el estilo de liderazgo: énfasis en habilidades blandas, escucha activa, empatía y comunicación asertiva.
- Promociones internas con enfoque de género, como parte del logro de igualdad de oportunidades.
- Monitoreo y evaluación del progreso hacia la inclusión de manera continua.
- Inversión en tecnología y salud en el trabajo con un enfoque intersectorial.
- Diseño de políticas de reclutamiento de personal femenino. • Mentoría para capacitación digital.

La combinación de estas acciones permite el salto de la teoría a la práctica, creando organizaciones más diversas y robustas para el futuro.

Sin embargo, también sabemos que esta nueva trayectoria impulsada por la empresa minera es inseparable de políticas públicas que respalden esta transición.

El caso de Canadá se exhibe entre otros, que también es una potencia minera internacional y aquí encontramos un caso intrigante. A través de políticas públicas, financiación, capacitación e iniciativas culturales transformadoras, con Canadá como una de las fuerzas líderes, el país ha desarrollado uno de los puntos de referencia más importantes promoviendo el liderazgo femenino en el sector de minería-energía. En 2024, se respaldó la iniciativa “Cambiando la Cultura” del HRMi para abordar barreras estructurales y crear entornos inclusivos.

De manera similar, el programa de Recursos Naturales Canadá ha establecido la meta de aumentar la representación femenina al 30% para 2030. Esto se hace, por ejemplo, a través de campañas de sensibilización pública, asociaciones con el sector privado y el seguimiento de indicadores de diversidad.

Mujeres en la Minería Canadá (WIM) así como el Instituto Canadiense de Minería (CIM) son los impulsores de la capacitación, mentoría y “aliado” o apoyo activo de colegas femeninas para el cambio organizacional.

Este modelo extranjero nos ofrece una oportunidad para un enfoque sistemático que podría tener un efecto real: colaboración público-privada, objetivos medibles, programas de capacitación, seguimiento de resultados, reconocimientos públicos. Estas prácticas proporcionan puntos de referencia útiles para seguir desarrollando el liderazgo femenino en la industria minera peruana y llenar las brechas estructurales existentes.

4. Conclusiones

El liderazgo inclusivo es una premisa crítica para cambiar la cultura de las organizaciones en industrias masculinas, como el sector minero-energético. Las mujeres en posiciones de liderazgo no solo corrigen una injusticia histórica, sino que permiten estilos de liderazgo basados en la colaboración, la empatía, la gestión participativa y la visión estratégica a largo plazo.

La evidencia también indica que aumentar la proporción de posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres tiene un impacto directo en el éxito empresarial. El PNUD y Mujeres en Minería Perú agregan que si se aumenta la participación de mujeres al 30%, la rentabilidad aumentará en un 15%, y según el BID, también reducirá el riesgo de quiebra en un 20% y mantendrá el talento un 59% más. Esto demuestra que el equilibrio de género en liderazgo no es solo una necesidad ética y social, sino una elección estratégica que trae resultados reales.

Para que este potencial se convierta en un cambio real, es importante fomentar políticas organizacionales basadas en:

- El fomento y desarrollo de la fortaleza administrativa femenina, apoyado por

programas de mentoría, capacitación en liderazgo sensible al género y igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional.

- Objetivos institucionales específicos dirigidos a lograr una participación femenina mínima del 30% en la fuerza laboral y en la toma de decisiones.
- Seguir indicadores clave de desempeño en diversidad y verificar la eficacia financiera, operativa y cultural.
- Condiciones laborales apropiadas y sostenibles, incluyendo medidas ocupacionales diferenciadas de salud, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y protección contra el acoso y abuso.
- La integración tecnológica como aliada estratégica para cerrar brechas y permitir una participación más efectiva e innovadora de las mujeres en roles de liderazgo.

En suma, el fortalecimiento del talento femenino en los niveles de dirección no solo es una elección entre justicia e igualdad, sino la elección del camino más efectivo para desarrollar una industria minera peruana más competitiva y resiliente en línea con sus contrapartes sostenibles e innovadoras a nivel mundial.

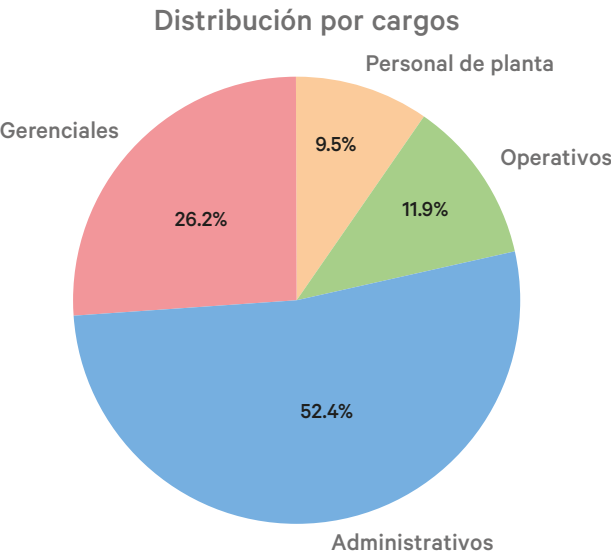
Por lo que este trabajo busca enfatizar la urgencia de que las regulaciones gubernamentales se alineen con el sector privado introduciendo mecanismos y apoyo directamente del Estado peruano necesarios para minimizar las brechas de género y permitir que las empresas mineras tengan todo lo necesario para realizar cambios estructurales y potenciar y promocionar el talento femenino.

Por último, apostar por el liderazgo femenino en el sector minero-energético no debería ser visto solo como una estrategia de inclusión, sino una decisión por convicción de transformación integral del sector. Donde se reconozca que la diversidad impulsa la innovación, mejora el clima laboral y eleva los estándares de sostenibilidad. El talento femenino necesita de oportunidades reales y conscientes, tal es así que construir entornos que promuevan su desarrollo es una responsabilidad compartida entre el Estado, las empresas y la sociedad. Solo así la minería peruana podría ser sostenible en el tiempo y trabajar en contar con una visión más diversa, más humana y más competitiva.

5. Gráficos y Estadísticas

Figura 1

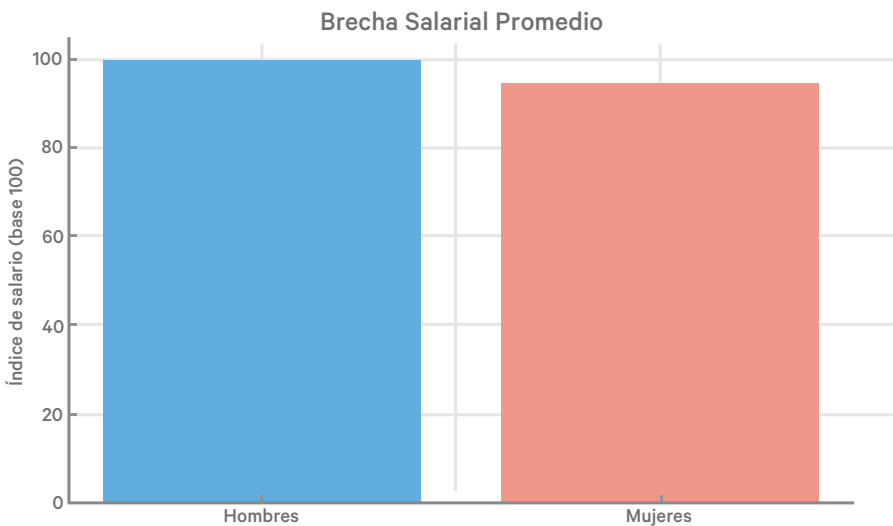
Participación Laboral Femenina en el Sector Minero (Perú, 2024)



Nota. Elaboración propia con datos del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2024.

Figura 2

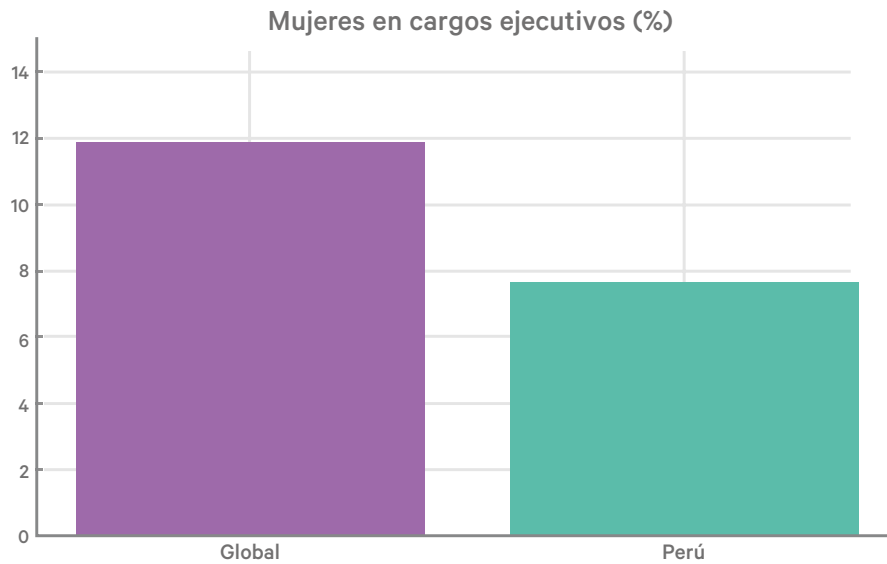
Participación Laboral Femenina en el Sector Minero (Perú, 2024) — desglose por categoría



Nota. Elaboración propia con datos del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2024.

Figura 3

Mujeres en Liderazgo (Global y Perú, 2023-2024)



Nota. Elaboración propia con datos de World Economic Forum (WEF) y MINEM, 2024.

Figura 4

Principales Barreras para la Inclusión Femenina en el Sector Minero-Energético

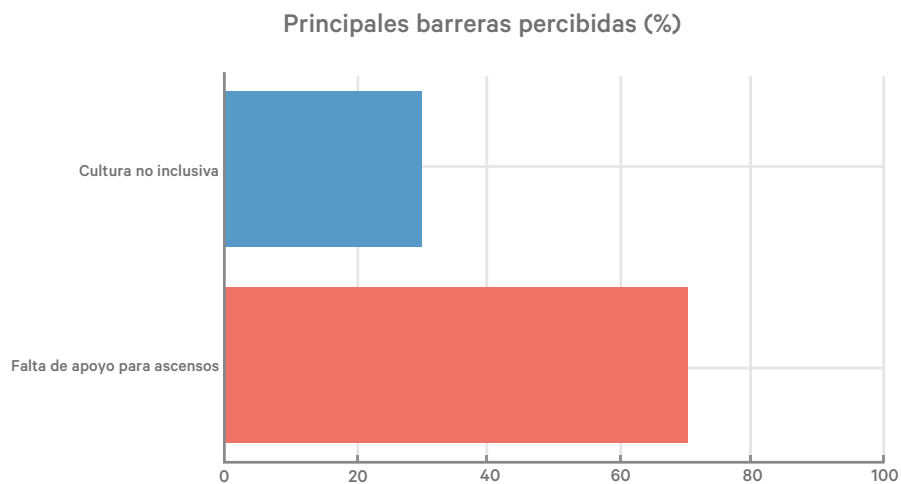
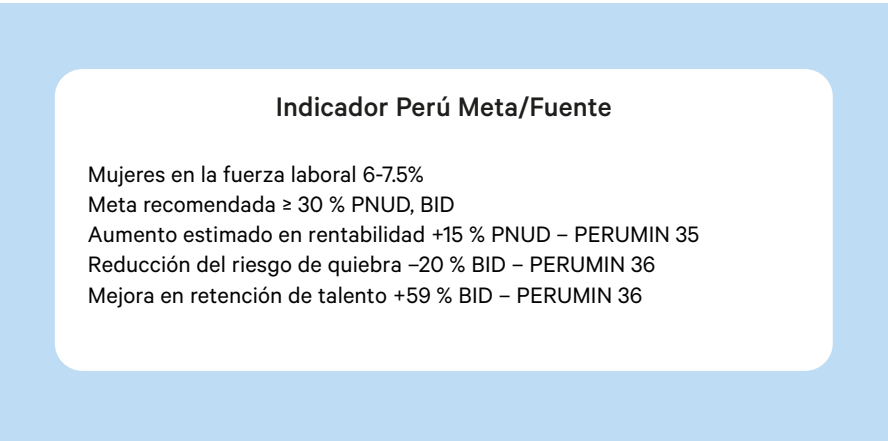


Figura 5

Comparativo económico competitivo: impacto de la diversidad de género en las empresas



6. Referencias bibliográficas

CNEaglyernational. (2022). Condiciones laborales de mujeres en minería peruana.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2020). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Harvard Business Press.

McKinsey & Company. (2023). Women in the workplace 2023. Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2024). Boletín Estadístico Minero.

Nazari, M., & Musilek, P. (2023). Digital transformation in the energy industry: A systematic literature review. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 169, 113009.

OECD. (2023). Gender Equality in the Extractive Sector. OECD Development Centre.

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (2025). Informe anual de desempeño y sostenibilidad del sector minero energético peruano. Lima, Perú: SNMPE.

Estudio 9

¿El sector de energía es un rubro con miras al liderazgo inclusivo?

Autoras:

- Núñez Ronceros, Ángela
- Flores Cárdenas, Mery Elizabeth
- Cornitero del Carpio, Mariella
- Córdova Cornejo, Elizabeth
- Changana Cruzate, Silvia

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
 - 1.1 Breve descripción del sector
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
 - 4.1 Presentación de los resultados.
5. Plan de acción
 - 5.1 Acciones generales
 - 5.2 Acciones específicas
6. Conclusiones
7. Recomendaciones
8. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción del sector

En el sector energía, en donde aún hay poca representación femenina, existen diversas oportunidades laborales; sin embargo, es un reto encontrar postulantes mujeres especializadas en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática) en el mercado laboral. Al respecto, algunas empresas ya están aplicando buenas prácticas en temas de equidad de género con el fin de tomar mejores decisiones libres de sesgos en las contrataciones y retención de personal.

Gaelle Dupuois, gerente de Relaciones Institucionales, Sostenibilidad e Innovación de Engie Energía Perú, señala que en 2021 tenían solo 15% de mujeres en su fuerza laboral. Ante ello han desarrollado un programa de becas denominado Becas Integrales ENGIE para + Mujeres en Energía. Esperan que más de 150 mujeres puedan beneficiarse del programa previsto por tres años. Buscan promover el talento femenino en las zonas donde operan y generar la participación e inclusión de jóvenes mujeres en el sector energético a través del financiamiento de estudios universitarios, técnicos y cursos de capacitación certificados relacionados a carreras STEM. El programa llega a diferentes niveles de estudios y contiene etapas de sensibilización en colegios, becas, mentoría, acompañamiento y apoyo a la inserción laboral de jóvenes mujeres con necesidades económicas y de buen rendimiento académico. Asimismo, las becarias podrán participar en los procesos de selección de los programas de prácticas de ENGIE Energía Perú, de sus clientes o de proveedores aliados.

Por otro lado, también se hace referencia a que, en el sector de energía fotovoltaica, hay 32% de participación de las mujeres, lo que se traduce en que los nuevos sectores de energías renovables se presentan como una nueva oportunidad para que las mujeres se posicionen en el sector energético. «En el hidrógeno verde se ven muchas jóvenes ingenieras que están empezando a desarrollar sus carreras. Se trata de sectores que recién se inician y que no están copados por hombres».

Del mismo modo, Equans trabaja distintas formas para construir una cultura equitativa. El comité ejecutivo directivo cuenta con tres profesionales mujeres en Administración y Finanzas, Gestión de Talento y Construcción y Mantenimiento. En el año 2021 pasaron de tener un 2% de mujeres en sus operaciones a un 13%, lo que significa 350 puestos operativos y 33 posiciones de liderazgo. Tienen un estándar de equidad remunerativa. Para ellos es importante realizar procesos de reclutamiento y selección por competencias y responsabilidades, sin importar el género.

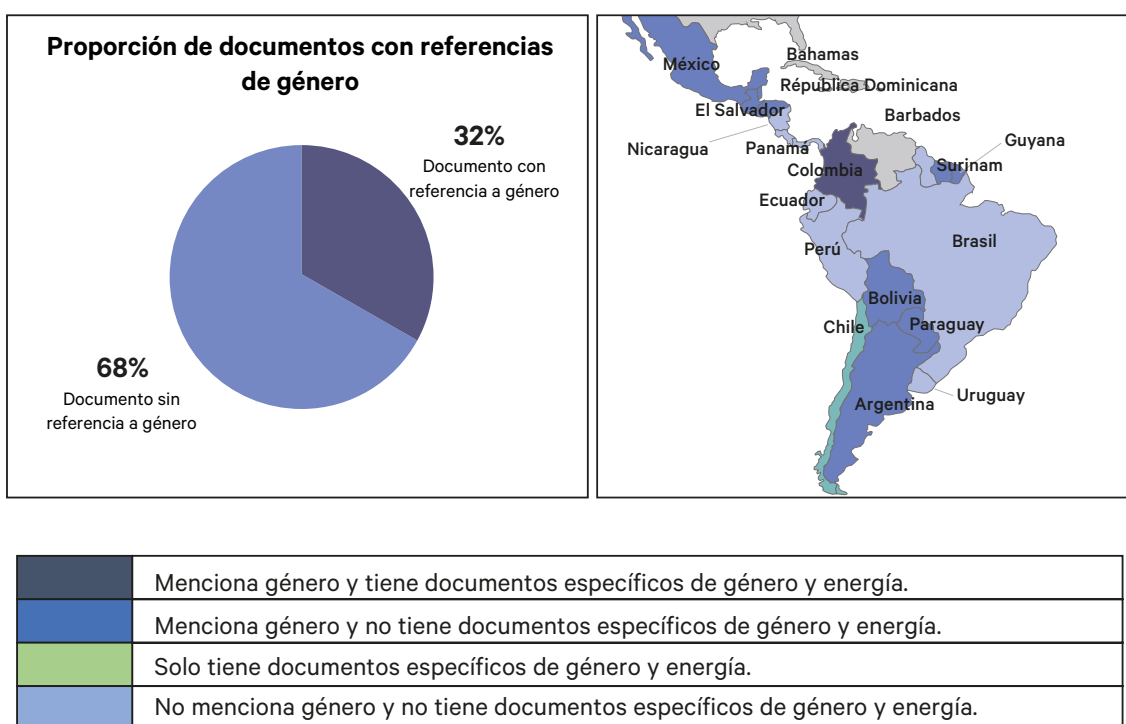
Verónica Arbulú, Gerente General de Statkraft, señala que la meta interna al 2025 es lograr 30% de participación femenina en posiciones de liderazgo. Asimismo, con el objetivo de reducir la brecha, Statkraft Perú, empresa líder global en la generación de energía renovable, y la Universidad de Tecnología e Ingeniería (UTEC), lanzan la segunda edición de Energía 22: un programa que otorga medias becas a jóvenes mujeres que estudian carreras STEM y, además, les dan la oportunidad de contar con prácticas en la empresa.

Finalmente, cabe resaltar que la mayoría de los países de América Latina y el Caribe aún no consideran la inclusión de género en sus documentos de política, agenda energética o lineamientos de transición energética.

En la Figura 1 se muestra un relevamiento de los documentos sobre política, lineamientos de transición o agendas energéticas publicados por los países. Se analizó si los documentos incluían o no consideraciones de género. Hacer referencia a género significa que los documentos mencionan o incluyen palabras relacionadas. Sin embargo, esto no significa que los documentos incluyan acciones de género para el sector energético.

Figura 1

Proporción de documentos con referencias de género en el sector energético



Nota. Elaborado por la División de Energía del BID con base en los documentos de política energética de los países de América Latina y el Caribe, 2022.

Chile y Colombia tienen documentos específicos en los que se desarrollan lineamientos de género para el sector energético. Al respecto, Chile cuenta con un plan de acción de género público-privado para el sector energético, el cual forma parte de una estrategia global y nacional que tiene por objetivo incorporar el enfoque de género en los procesos de transición energética.

En el Perú no se encontraron referencias a género y energía. Es necesario que el Gobierno adopte medidas a todo nivel, desde el colegio, universidades y vida profesional,

para crear adecuadas condiciones de igualdad en el ámbito laboral. Asimismo, desde el Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Ministerio de la Mujer, se podrían establecer políticas que promuevan la participación de la mujer en el sector energético.

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

2.1 Descripción del problema

Las brechas de género presentan una alta complejidad, principalmente en desmedro de las mujeres, por estereotipos y creencias de género que permiten una distribución desigual de recursos, oportunidades y reconocimientos entre mujeres y hombres. Esto a pesar de que, en 2017, en Perú se publicó la Ley N.º 28983 de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que tiene por objeto establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para 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, propendiendo a la plena igualdad.

De todo lo revisado, muchas empresas del rubro energético mencionan compromisos de género como promover la inclusión de las mujeres en las actividades productivas, como emprendedoras, asalariadas, técnicas o profesionales; favorecer su formación y capacitación en rubros productivos (gas, electricidad, petróleo); ampliar el acceso de las mujeres a las oportunidades de trabajo abiertas por los proyectos; impulsar su organización y participación en la toma de decisiones. Estas medidas no son suficientes para disminuir las brechas que persisten en la actualidad. Se debe seguir promoviendo y garantizando la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Actualmente, el género femenino tiene un 17-22% de participación laboral en el sector energético. Esto implica que se deben tomar acciones para incluir más a la mujer en los cambios que se están produciendo en la actual transición energética. Se debe analizar cuáles son los puestos laborales que se van a diseñar para cerrar dicha brecha laboral.

El sector energía es tradicionalmente masculino por condiciones empresariales internas (cambio tecnológico) y externas (crecimiento económico), las mismas que deben ser enfrentadas desde las instituciones públicas para generar un cambio en la composición de género.

Las mujeres enfrentan diversas barreras sociales en compañías privadas y públicas: discriminación por género, edad, tipo de educación, clase social. Se enfrentan a la segregación profesional, los estereotipos, creencias y costumbres que las limitan a ejercer sus derechos libremente. Hay falta de acceso a créditos bancarios, a recursos básicos, a la tecnología. Están expuestas a la violencia de género y a muchos otros obstáculos que dificultan la equidad en los entornos laborales.

De acuerdo con un estudio del BID, en el mundo solo el 10% de las mujeres eligen

estudiar una carrera de las áreas STEM, y en el Perú representan apenas el 29%. Existen barreras sociales, familiares y personales que las limitan. La decisión de los estudiantes de seguir determinadas carreras sigue estando influenciada por factores no relacionados con sus habilidades, sino con estereotipos de género y creencias sobre para qué son buenos y qué es bueno para cada uno de ellos.

La presencia femenina en las organizaciones predomina fuertemente en las áreas de trabajo consideradas «blandas» (que no requieren habilidades STEM). El 64% del total de colaboradores se desarrolla en recursos humanos, el 63% en comunicaciones y relaciones públicas y el 53% en responsabilidad social. En las áreas consideradas «duras» (relacionadas a conocimientos STEM), como comercio exterior, operaciones e informática, las mujeres representan menos del 35% del total de colaboradores. Según el Global Gender Gap Report 2021 (World Economic Forum, 2021), otra generación de mujeres tendrá que esperar para alcanzar la paridad de género.

Las mujeres de este rubro consideran dificultoso acceder a cargos o posiciones superiores en la pirámide de este sector, acceder a remuneraciones y condiciones laborales basadas en experiencia y formación, acceder a las mismas jornadas laborales atípicas.

Según Constantino Arias, un dato a considerar, y que grafica el actual contexto de la participación femenina en esta actividad económica, es el siguiente: en toda la industria energética no hay más que seis mujeres con puestos de gerentas generales, y menos del 8% son miembros de un directorio. Es decir, mientras más arriba de la pirámide se encuentre, menos participación tiene la mujer.

Para incentivar una mayor inserción de la mujer en este sector, lo primero que debemos hacer es fomentar en las niñas un mayor interés por las carreras vinculadas al mundo de la energía. La siguiente tarea será potenciar las habilidades blandas de las mujeres ya profesionales, porque hay que entender que la formación no te garantiza el crecimiento, sino solo un puesto de trabajo. Por el contrario, las habilidades blandas son las que te harán crecer en la organización.

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las barreras que determinan el desarrollo de las profesionales en las diferentes posiciones de liderazgo que ofrece el sector energético?

¿Cuáles son los intereses, barreras y oportunidades de la población universitaria en relación al sector energético?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Conocer la realidad actual de la participación de la mujer en el sector energético.

3.2 Objetivos específicos

Establecer una metodología e instrumentos de recopilación de información (encuestas) en empresas del rubro energético respecto a la participación de la mujer en este sector.

Establecer una metodología e instrumentos de recopilación de información (encuestas) en empresas del rubro energético respecto a la participación de la mujer en puestos directivos o de liderazgo.

Dar a conocer, mediante una encuesta, cuáles son las preferencias profesionales según género y edad.

Dar a conocer a las empresas de energía que, adoptando la diversidad de género, podrán acelerar su innovación y mayor posibilidad de capturar nuevos mercados.

Mediante nuestra investigación, motivamos a las empresas del sector de energía a que realicen programas de becas para mujeres.

Identificar la existencia de esfuerzos orientados a reducir barreras y brechas en el sector energético, a nivel público y privado, y analizar su efectividad.

4. Resultados del diagnóstico

4.1 Presentación de los resultados

Se aplicó una encuesta dirigida a profesionales que laboran en algunas empresas del sector energía como Engie, Enel, Fénix, Kallpa, Ege Junín, Luz del Sur, PA Perú, entre otras, con la finalidad de conocer su percepción sobre el desarrollo de las mujeres en este sector. En un principio se intentó segmentar por hombres y mujeres, pero no se obtuvo tasa de respuesta. Finalmente se definió realizar la encuesta de forma general.

La encuesta se realizó a través de Google Forms. Se efectuó de manera anónima y consideró ocho preguntas, obteniendo una tasa de 41 encuestas efectivas.

Tabla 1*Calificación de encuesta aplicada*

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Formulario de encuesta:

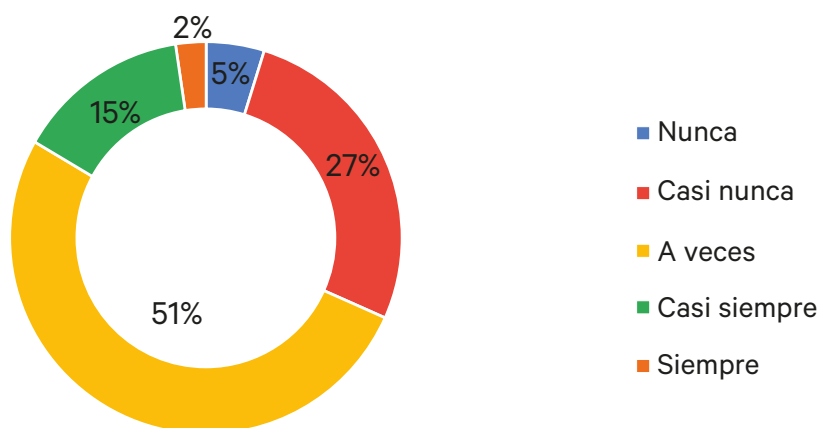
- ¿Crees que es más complicado para las mujeres desarrollarse profesionalmente en este sector?
- ¿Consideras que las mujeres en este sector pueden alcanzar puestos directivos o de liderazgo?
- ¿Incentivarías a más mujeres a trabajar en este sector?
- ¿En tu organización se interesan por la equidad, diversidad e inclusión?
- ¿Has percibido y/o percibes diferencias de género en tu entorno laboral?
- ¿El cargo desempeñado por las mujeres aportan valor a tu organización?
- ¿En tu organización se interesan por el desarrollo profesional de la mujer?
- ¿Sientes que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en tu organización?

Resultados

El 51% de los encuestados considera que «a veces» resulta complicado para las mujeres desarrollarse profesionalmente en este sector y el 15% considera que «casi siempre» es complicado, mientras que un 27% opina que «casi nunca» es complicado su desarrollo en este sector. Este resultado puede darse porque, a pesar de que hay empresas que tienen mayores avances en los esfuerzos por potenciar a las mujeres, aún faltan realizar acciones para masificar estos avances. Actualmente, algunas empresas han incorporado a sus objetivos corporativos la inclusión de un mayor número de profesionales mujeres en su planilla y la realización de capacitaciones en temas gerenciales, aportando en el desarrollo que buscamos.

Figura 2

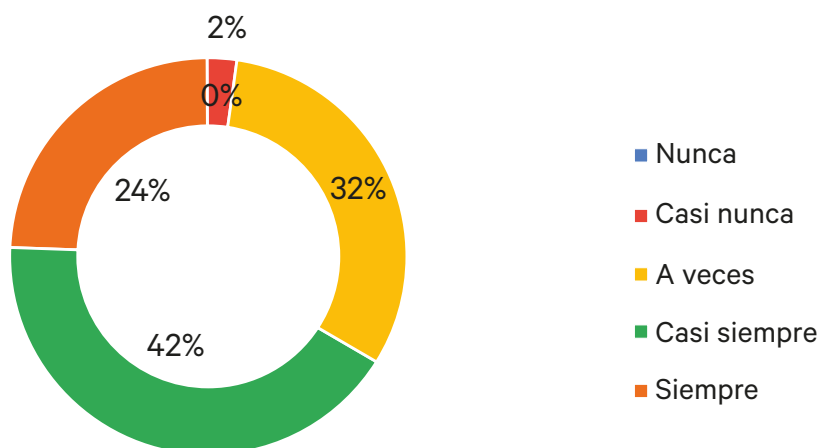
¿Crees que es más complicado para las mujeres desarrollarse profesionalmente en este sector?



Asimismo, sobre si las mujeres pueden alcanzar puestos directivos o de liderazgo en este sector, el 66% considera que «siempre» y «casi siempre» logran ocupar una posición importante en la organización.

Figura 3

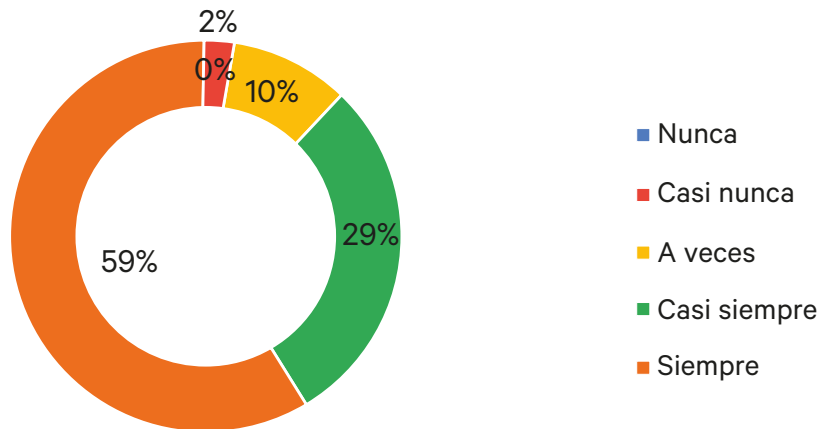
¿Consideras que las mujeres en este sector pueden alcanzar puestos directivos o de liderazgo?



Actualmente, en el sector existen mujeres ocupando cargos gerenciales y promoviendo la inclusión de más mujeres en temas de equidad, liderazgo, inclusión y reconocimiento. El 59% de la muestra encuestada incentivaría a más mujeres a trabajar en este sector, pues ven oportunidades para su desarrollo profesional.

Figura 4

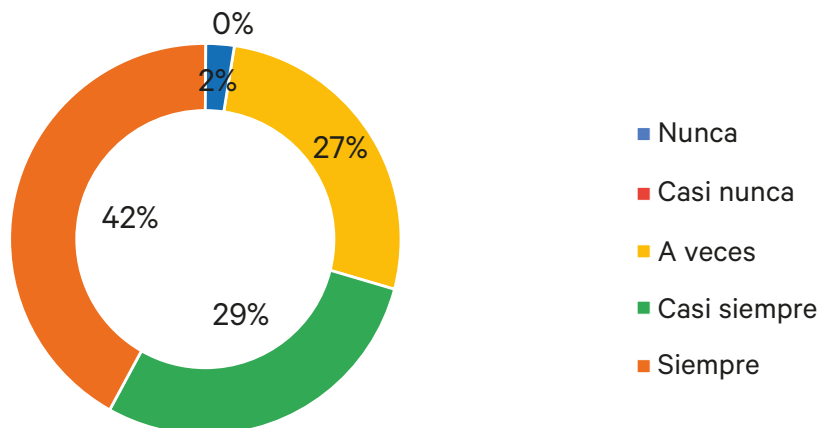
¿Incentivarías a más mujeres a trabajar en este sector?



Centrándonos en sus organizaciones, preguntamos si temas como equidad, diversidad e inclusión son relevantes: la mayoría (71%) consideró que es así.

Figura 5

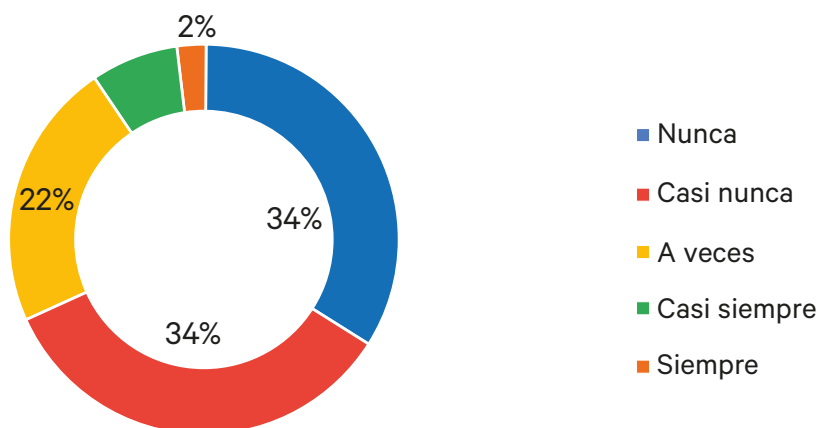
¿En tu organización se interesan por la equidad, diversidad e inclusión?



Es importante saber que el 68% de encuestados considera que no existen diferencias de género en su entorno laboral. Aún hay esfuerzos por realizar para mejorar esta percepción, como la igualdad salarial entre hombres y mujeres con cargos y experiencias similares, aspectos bastante sensibles por trabajar.

Figura 6

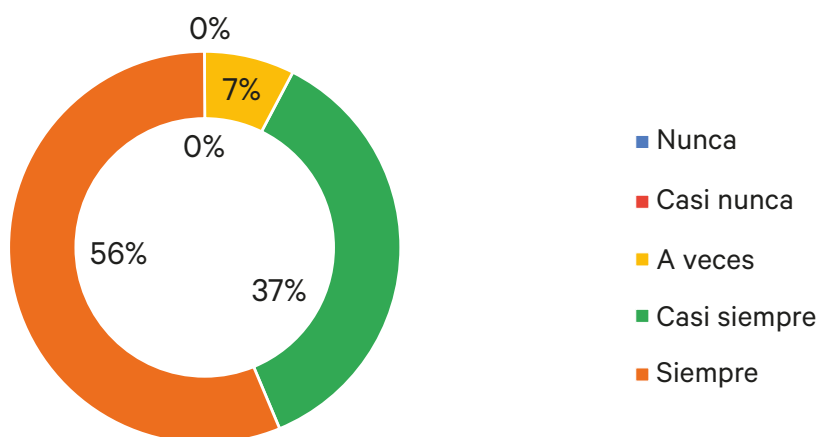
¿Has percibido y/o percibes diferencias de género en tu entorno laboral?



El 93% considera que las mujeres desempeñan un gran trabajo en su labor diaria y, por lo tanto, generan un gran aporte en sus organizaciones.

Figura 7

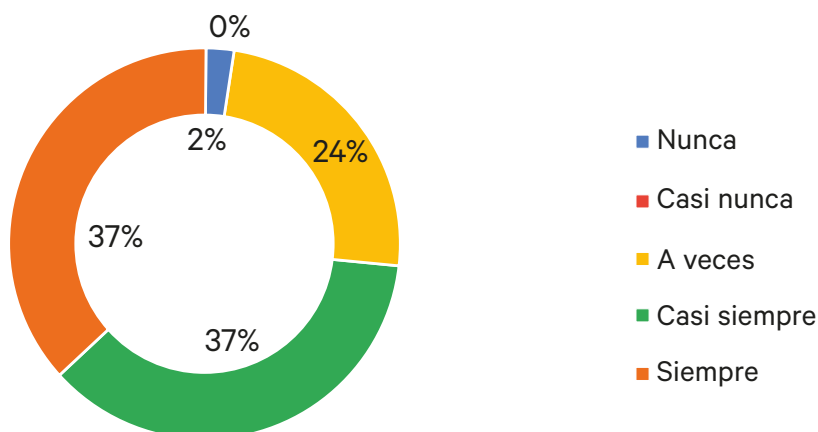
¿El cargo desempeñado por las mujeres aporta valor a tu organización?



Por su parte, el 74% considera que su organización se preocupa por el desarrollo profesional de las mujeres, a pesar de que, a nivel del sector, la percepción es distinta. Solo el 17% manifestó que es posible el desarrollo profesional de las mujeres en este sector (pregunta 1 de la encuesta).

Figura 8

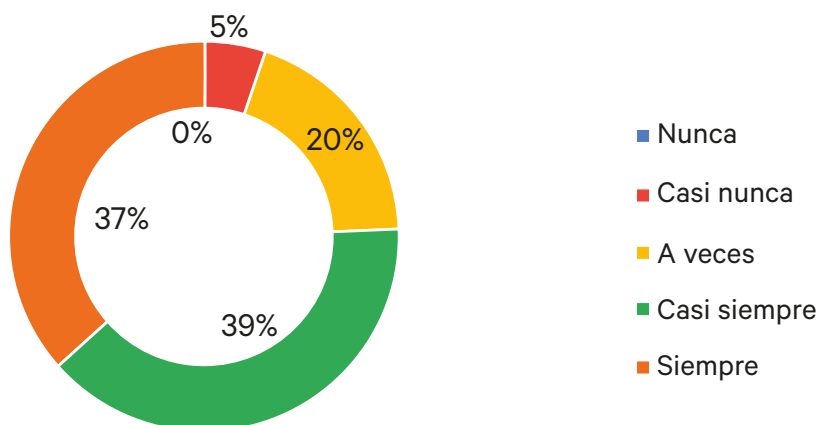
¿En tu organización se interesan por el desarrollo profesional de la mujer?



Finalmente, un 76% está de acuerdo con que el trabajo realizado por las mujeres es reconocido en su organización. Empresas como Fénix y Enel tienen a mujeres ocupando cargos gerenciales en sus organizaciones.

Figura 9

¿Sientes que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en tu organización?



En 2022, como una muestra del interés del sector energía por el posicionamiento de más mujeres en diversos temas, se realizó un estudio a cargo de Verne Future Mindset y el diario Gestión, que elaboraron un ranking de las directivas líderes de energía sobre temas de sostenibilidad, equidad e inclusión en redes sociales. En este ranking destacan mujeres con cargos gerenciales que resaltan la mayor presencia de mujeres en estos sectores.

Como resultado de este estudio, se evidenció que los temas más publicados por las embajadoras digitales en energía están asociados a sostenibilidad (21%) y liderazgo

(18%). Por su parte, equidad, diversidad e inclusión, participación de directivas en eventos, relacionamiento con *stakeholders* y reconocimiento, son temas que van teniendo mayor presencia, pero que aún se pueden repotenciar más.

Figura 10

Temas publicados por las directivas de energía en redes sociales



Nota. Tomado de «Directoras en energía y los temas que priorizan en redes», por Hub de Energía, 2022.

La encuesta n.º 2 se realizó a través de Google Forms. Se efectuó de manera anónima y consideró diez preguntas, obteniendo una tasa de 107 encuestas efectivas.

Figura 11

Sexo de los encuestados

107 respuestas

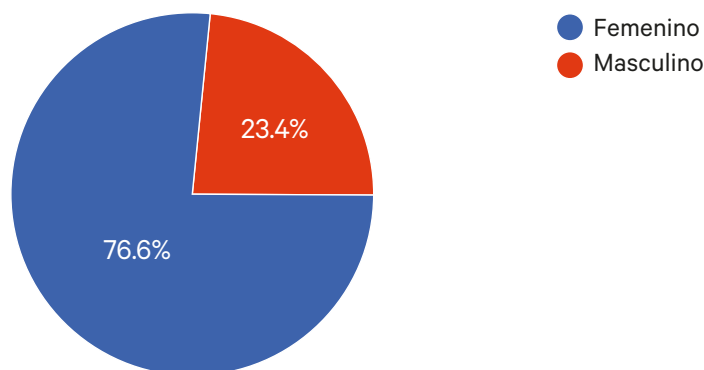


Figura 12

¿Qué rango de edad tienes?

107 respuestas

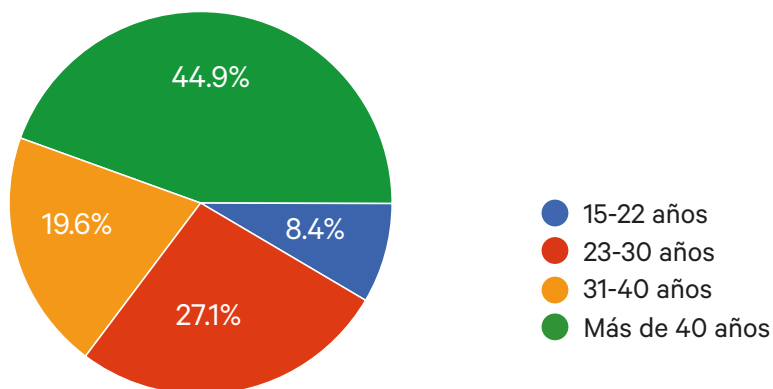


Figura 13

Si solo tuvieras estas carreras para poder desarrollarte profesionalmente, ¿cuál de ellas elegirías?

107 respuestas

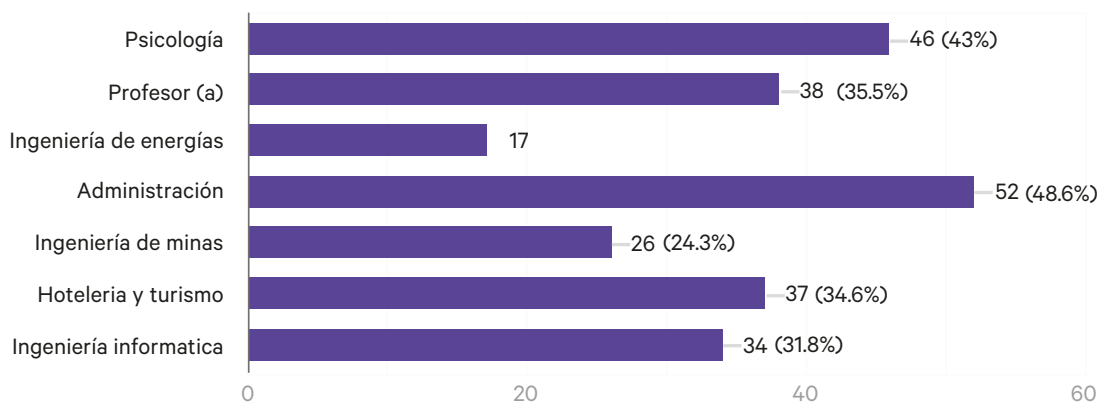
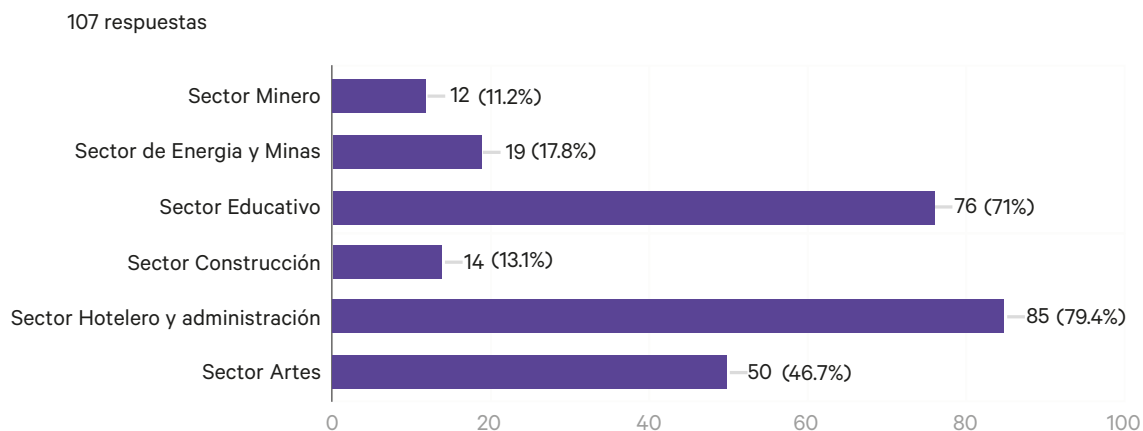


Figura 14

¿En qué sector piensas que el sexo femenino tiene más oportunidades laborales?

**Figura 15**

¿En qué sector piensas que el sexo masculino tiene más oportunidades?

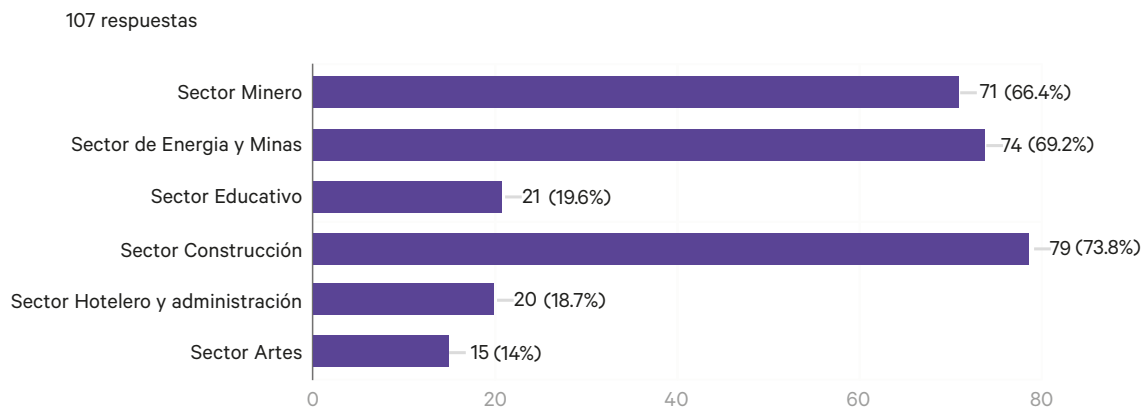


Figura 16

¿Crees que la carrera de ingeniería solo es para el sexo masculino?

107 respuestas

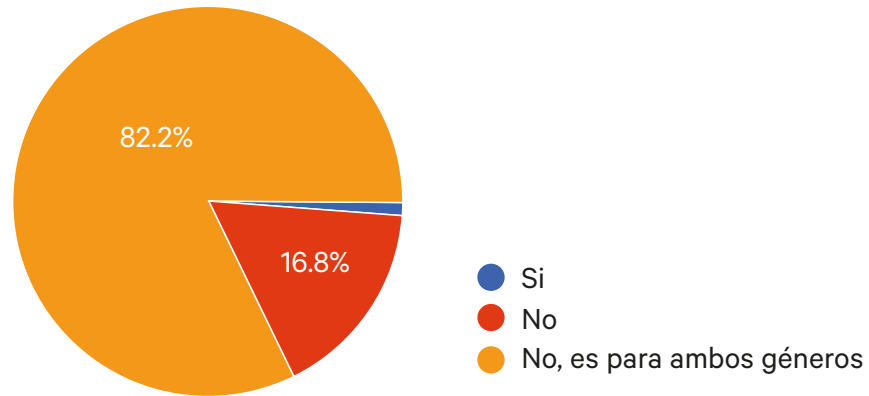


Figura 17

¿Cómo crees que están distribuidos los cargos gerenciales en las empresas peruanas del sector energía?

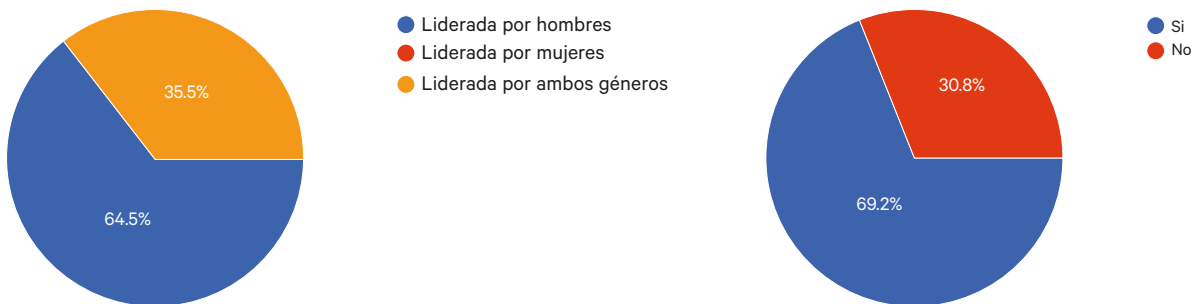


Figura 18

Cuando te mencionan «ahora viene el médico, ingeniero, profesor, mecánico», ¿de qué género imaginas a esa persona?

107 respuestas

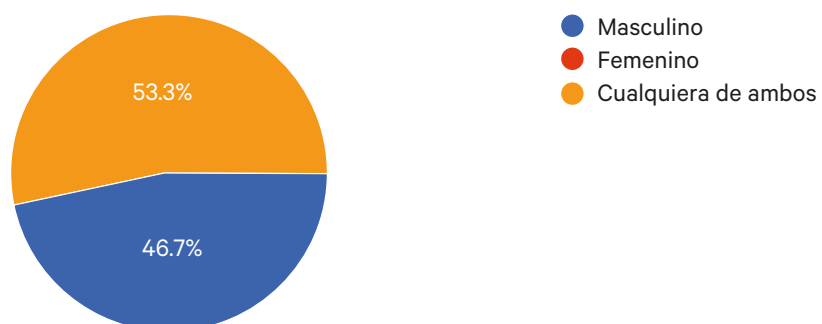
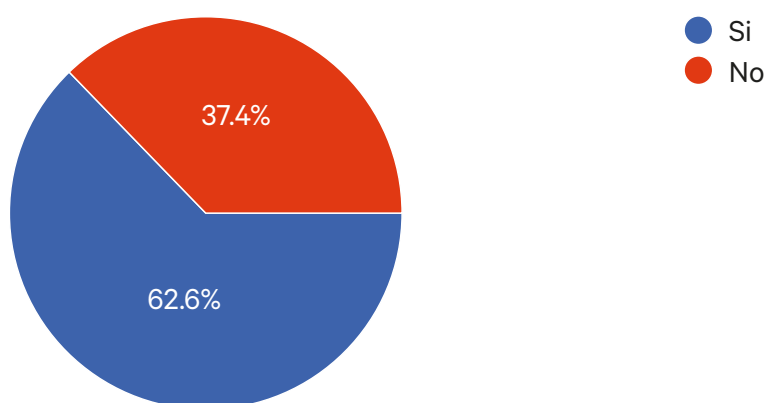


Figura 19

Con las estadísticas actuales de las oportunidades laborales y cargos gerenciales para el sector energía, ¿qué tipo de género crees que podría ser?

107 respuestas



Resultados de la encuesta n.º 2

El 64.5% de los encuestados cree que las gerencias en los rubros de ingeniería son lideradas por los hombres. Pese a eso, de las 82 mujeres encuestadas, 47 de ellas piensan que, a pesar de las estadísticas actuales de las oportunidades laborales y cargos gerenciales para el rubro de ingeniería, sí optarían por estudiar la carrera de ingeniería de energía.

5. Plan de acción

5.1 Acciones generales

Proponemos iniciar en el sector académico, motivando a las empresas del sector energía a que realicen programas de becas para mujeres, fortaleciendo la sensibilización hacia carreras de hombres y mujeres y las capacidades de los profesores.

Esto ayudará a poder deshacernos de los estereotipos. Es fundamental educar a niñas, niños y adolescentes en igualdad de género y en espacios donde puedan expresarse libremente y desarrollarse integralmente, recibiendo estímulos en áreas STEM. Ello no solo compete al espacio escolar, sino que también debe impulsarse desde el ámbito familiar.

5.2 Acciones específicas

- Iniciar capacitaciones referentes a los estereotipos y áreas de STEM en centros educativos de Lima y provincias (por profesionales mujeres).
- Realizar foros y webinars mediante plataformas virtuales para exponer temas de inclusión, diversidad y desarrollo de la equidad para los profesionales de educación y

directores de los colegios. La finalidad es colocar estos temas como fundamentales en la educación.

6. Conclusiones

SUNEDU ha revelado que solo el 32% de los egresados de carreras vinculadas a ciencias, tecnología e informática son mujeres. Por otro lado, el Registro Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación Tecnológica (RENACYT), indica que, en el Perú, el 31% de las profesionales STEM son del género femenino. Asimismo, en Perú, el género femenino tiene un 17-22% de participación laboral en el sector energético, lo que demuestra la reducida participación de la mujer en estas disciplinas.

El sector de la energía ha sido muy masculino por muchos años. Se están haciendo cambios desde el sector privado para cerrar las brechas de género, pero se necesitan más.

7. Recomendaciones

- Es necesario que el Gobierno adopte medidas a todo nivel, desde el colegio, universidades y vida profesional, para crear adecuadas condiciones de igualdad en el ámbito laboral.
- Establecer políticas que promuevan la igualdad y participación femenina en el sector energético dentro del ámbito público y privado, mediante un trabajo articulado del Ministerio de Educación, Ministerio de la Mujer y Ministerio de Energía, partiendo de un diagnóstico de la situación de inserción de la mujer en el sector energético.
- Desde el Ministerio de Educación se debe educar a los profesores para que puedan orientar a las estudiantes acerca de las carreras STEM, así como también a los padres de familia.
- Desde el Ministerio de la Mujer se debe impulsar una cultura de igualdad de género para la disminución de las brechas que actualmente se tienen.
- Estar atentos a la publicación del primer diagnóstico que el BID está elaborando con apoyo de INSUCO. Su proyecto *Identificación de brechas y oportunidades de género en el sector minero-energético peruano* se publicará durante este 2023. Partiendo de ello, cada entidad pública podrá trabajar en las brechas más urgentes.

8. Referencias

- Beretta, S. (2022, 4 de julio). El reto de incluir a más mujeres en el sector energía. Engie. <https://bit.ly/3OaPsh8>
- Echenique, M. (s.f.). Empleo femenino, más allá de las estadísticas. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/2C25UL2>

- Engie Perú. (2022). Cap 2. Equidad de género y sostenibilidad | Más mujeres en energía [Video]. YouTube. <https://bit.ly/42VVC9d>
- Hub de Energía. (2022). Género en los lineamientos, planes y políticas de transición energética de los países de América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/42DDxgp>
- Iberdrola. (s.f.). Iberdrola y su firme compromiso con la igualdad de género. <https://bit.ly/3pGZkVT>
- Marchionni, M., Gluzmann, P., Serrano, J., y Bustelo, M. (2019). Participación laboral femenina: ¿Qué explica las brechas entre países? Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/2PpHv7s>
- PagePersonnel. (s.f.). La influencia de las mujeres en el sector de minería y energía. <https://bit.ly/3MtZtow>
- Perú Energía. (2022, 10 de junio). Engie busca mayor presencia femenina en el sector energía a través de programa de becas. <https://bit.ly/3M9S6Ba>
- Perú Energía. (2022, 21 de octubre). Todos somos responsables de difundir la necesidad de un trato justo y equitativo para las mujeres en el ámbito laboral. <https://bit.ly/42zlyHQ>
- Statkraft. (2022, 2 de mayo). Beca Energía 22: programa busca acortar la brecha laboral que existe con las mujeres que estudian carreras STEM. <https://bit.ly/3MadbvU>



II.3 Agroindustria y construcción

Estudio 10

Participación de la mujer en posiciones clave dentro del sector agroindustrial peruano

Autoras:

- Chauca Alarcón, Estefanía
- Tinco Ogosi, Angélica
- Callán Rubio, Rocío
- Del Pino Chumbe, Ana Mariño
- Tabraj, Rocío

Contenido

1. Introducción
2. Resumen ejecutivo
 - 2.1 Descripción del sector
 - 2.2 Descripción del problema
 - 2.3 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Diagnóstico (planteamiento del problema)
5. Plan de acción
6. Conclusiones
7. Recomendaciones
8. Referencias



1. Introducción

El presente trabajo abordará la participación de la mujer en la agroindustria, el cual es un sector económico que en los últimos años ha tenido un crecimiento sobresaliente, convirtiéndose hoy en uno de los pilares de nuestro desarrollo nacional por su grado de empleabilidad, su aporte en la seguridad alimentaria y sus niveles de exportación alcanzados. Pero, pese a este crecimiento y los esfuerzos en nuevas políticas, prácticas y normativas dirigidas a un cambio cultural organizacional que fomenten un rol más protagónico de la mujer, las brechas de género aún son latentes en los distintos niveles de las organizaciones: la alta dirección, mandos medios y nivel operativo.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo desarrollará un plan de acción y estrategias que se alineen con el crecimiento profesional y personal de la mujer que se desenvuelve en posiciones claves dentro del sector, de cara a los diversos factores externos e internos que dificultan su ingreso, permanencia y ascenso dentro de sus organizaciones, como los estereotipos de género, procesos inequitativos de selección, discriminación, menores sueldos y la carga familiar que incluye las labores del hogar y su cuidado, así como la falta de confianza en sus capacidades cognitivas, capacidad de negociación y *networking*, entre otros. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su informe *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*, viene abogando por una representación mayor de la mujer en puestos de toma de decisión: estima que el PBI de los países aumentaría en un 6% si la brecha de género se redujera en un 50%.

Debemos resaltar que no hay labor en la que una mujer no pueda desempeñarse con total profesionalismo, dedicación y una dosis de pasión, de la mano con políticas y medidas que fomenten la equidad de género e iguales oportunidades en todos los niveles de la organización, y que en el caso de la agroindustria se reflejan en la la mayor apertura de posiciones claves hasta la labor en campo, donde la mujer participa en gran medida de una noble misión como es la seguridad alimentaria para nuestro país y para el mundo.

2. Resumen Ejecutivo

La razón que motivó el presente estudio fue la constatación de una brecha de género en los altos cargos en el sector agroindustrial de nuestro país. Las mujeres en el ámbito profesional son un punto clave para conseguir los cambios económicos, ambientales y sociales necesarios para el desarrollo sostenible, por ello la necesidad de indagar los motivos por los cuales no ha podido cerrarse la brecha de género para designar ejecutivos en la agroindustria, siendo la mujer también protagonista de la vida económica del país capacitándose académicamente tanto como los hombres. Además, ha demostrado ser laboralmente competente en todo escenario, resultando evidente que tiene los méritos suficientes para tener las mismas oportunidades que sus pares del sexo masculino. Una vez establecidos los factores que condicionan la elección preferentemente masculina en cargos ejecutivos de dicho sector, se formularán las conclusiones de este trabajo de investigación y se propondrán las recomendaciones tendientes a superar dicha desigualdad.

2.1 Descripción del sector

No cabe duda de que la agroindustria es un caso de éxito en nuestro país. En los últimos veinte años ha tenido un desarrollo extraordinario, así como un excelente desempeño exportador, pasando de ventas de US \$275 millones en 1995 a US \$5353 millones en el año 2018. Hoy concentra cerca del 23% de la PEA, generando alrededor de 100 000 empleos al año, lo cual ha permitido reducir la tasa de pobreza de los trabajadores agroindustriales de 81.3% a 30.9% entre los años 2004 y 2019. Actualmente aporta el 5.6% del PBI, lo que la convierte (junto con la minería) en uno de los pilares del desarrollo nacional. Y este crecimiento se debe principalmente a la implementación de la Ley de Promoción Agraria (Ley N.º 27360) que rige desde el 2001, la apertura de nuevos mercados y la inversión privada de los últimos años.

Figura 1

Agroexportaciones peruanas entre enero y agosto de 2020



Nota. Tomado de «Adex Data Trade», por SUNAT, 2020.

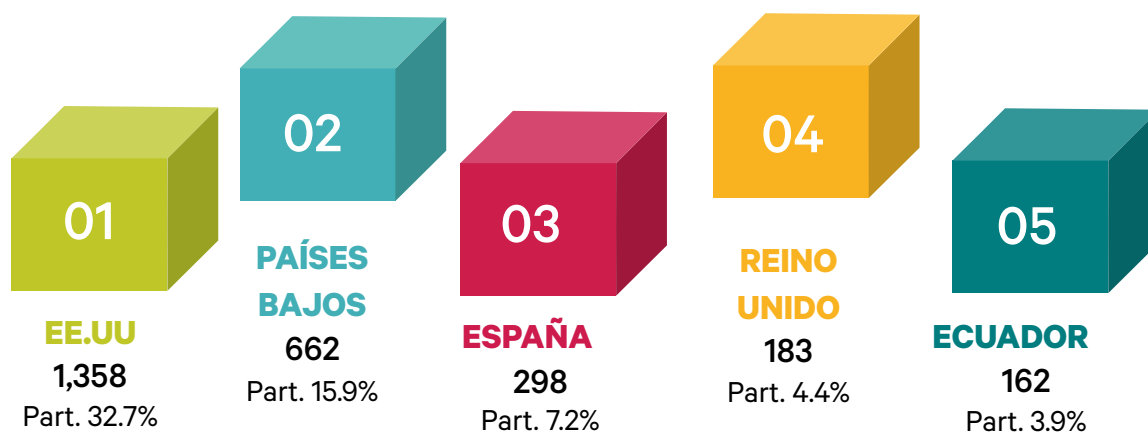
Al momento se considera al sector agroindustrial como la segunda fuente de ingresos en el Perú. En los últimos años, el arándano, la palta y la quinua han sido los productos más demandados, especialmente por el mercado asiático. Sin embargo, a pesar del éxito de estos productos, la gran mayoría de empresarios no pierde de vista la constante investigación e innovación para el desarrollo de otros cultivos y búsqueda de nuevos mercados. Una de las principales estrategias que se han implementado en el agro peruano es la internacionalización de sus operaciones, que se expresa en compras, fusiones y joint ventures, con la finalidad de introducirse en nuevos mercados internacionales y posicionarse como proveedores de productos frescos de alto valor.

Figura 2

Agroexportaciones peruanas entre enero y agosto de 2020 — principales mercados de destino

Principales 05 mercados de destino de las agroexportaciones en Valor FOB en millones US\$

(enero - agosto 2020)



Fuente Sunat - ADEX Data Trade

Elaboración: Inteligencia Comercial - ADEX

Nota. Tomado de «El gremio de los exportadores», por ADEX, 2020.

Con esto, también el empleo formal se ha visto beneficiado. Un 75% de trabajadores en este sector labora en una empresa con un empleo formal. En el caso de los hombres, este empleo creció en un 28.1% y, en el caso de mujeres, un 57.2%, según la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2012).

Sin embargo, el sector agroindustrial en nuestro país, así como en la mayoría de países agroindustriales, aún es considerado un sector liderado mayoritariamente por hombres en todos los niveles de las organizaciones, empezando por las labores en campo hasta la alta gerencia.

A lo largo de los años, las mujeres se han visto relegadas de puestos importantes dentro de la industria a pesar de representar el 42% de la mano de obra rural. Esta segregación se debe a diversos factores como la falta de oportunidades para una buena educación, capacitaciones técnicas y acceso a créditos y tecnología. Esta diferencia no solo se ve reflejada en la mujer agrícola rural, sino que también se hace presente al momento de aspirar o acceder a cargos clave y de liderazgo dentro de la industria. En las siguientes secciones del presente trabajo se profundizará sobre esta problemática.

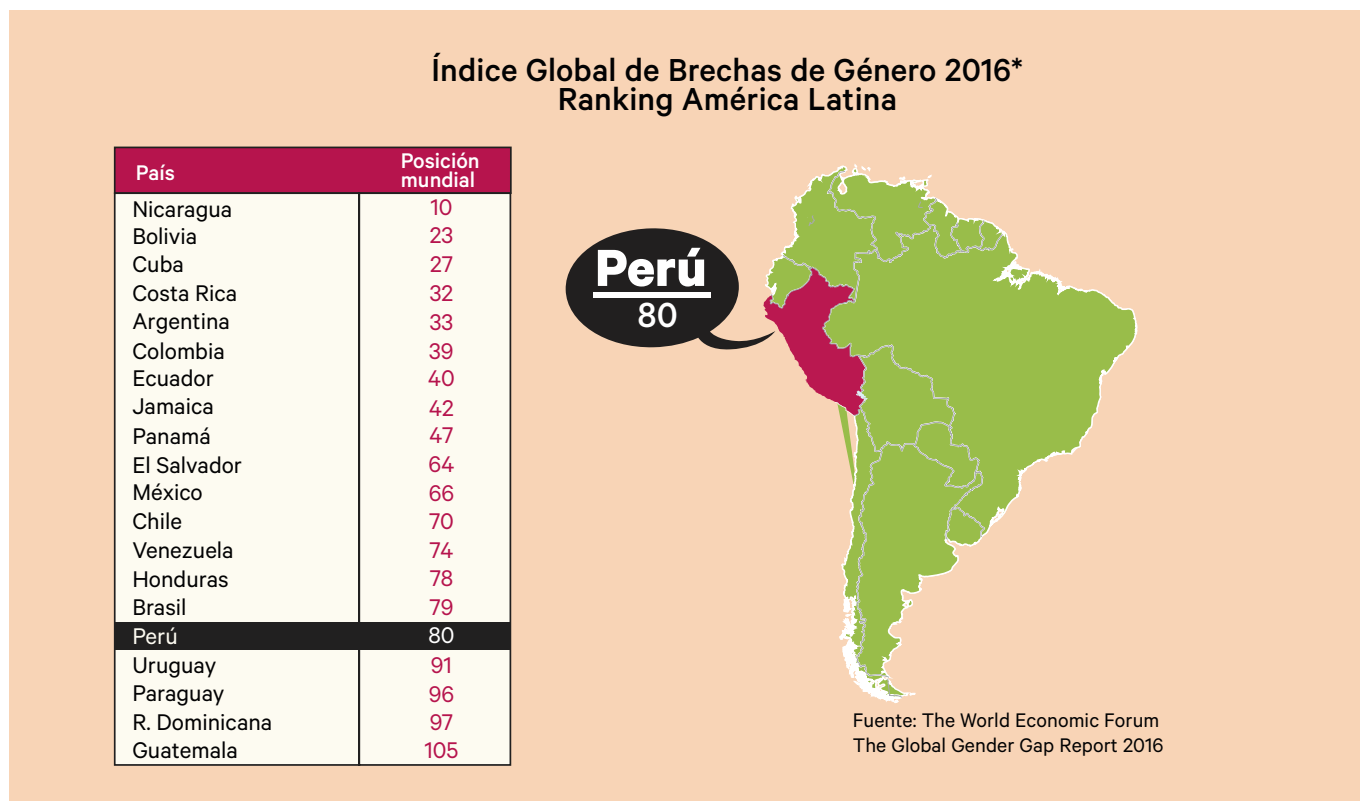
2.2 Descripción del problema

El papel de la mujer en el sector ha cobrado fuerza y reconocimiento

en los últimos años. Actualmente se dirigen diferentes políticas, proyectos de innovación e investigaciones, desde el ámbito público y privado, que impulsan la inclusión y equidad de género, así como el empoderamiento de la mujer en esta actividad económica. En nuestro país, el Estado promueve e impulsa estos programas a través del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y se suman también instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Corporación Financiera Internacional (FIA), el Banco Mundial, además de otras instituciones creadas específicamente para difundir y ayudar a las empresas a encaminarse en este proceso, como Aequales, Edge Strategy, Wia Perú, entre otras que reconocen que las mujeres representan más del 40% de la mano agrícola en todo el mundo y que, cerrando brechas económicas y sociales entre hombres y mujeres a lo largo de todo la cadena de valor de la organización, se podría aumentar la productividad y eficiencia en el sector agrícola.

Figura 3

La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local



Nota. Tomado de «The Global Gender Gap Report 2016», por The World Economic Forum, 2016.

Un vistazo general del sector en el Perú muestra que la situación de la mujer rural como líder de familia y, por ende, núcleo de la agricultura familiar, ha mejorado gradualmente en las últimas décadas. Según el Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012), un 31% de las unidades agropecuarias a nivel nacional son dirigidas por cerca de 700 000 mujeres, lo que representa un incremento del 11% de participación de la mujer en la producción agropecuaria desde 1994.

En el ámbito profesional laboral también ha habido una tendencia al crecimiento de la participación de la mujer en el manejo de empresas y en cargos de alto mando en los últimos 40 años. A nivel global, el 18% de los líderes de empresas familiares son mujeres que tienen una participación directa en los directorios y desempeñan funciones de gobierno, así como de la toma de decisiones. Y el Perú no es ajeno a esta tendencia. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2015), las mujeres lideraban 795 459 compañías, mientras que en 2018 el número superó las 900 000 unidades. En 2019, los números mostraban un incremento del número de mujeres de la PEA de 2.2% comparado con el 2018 (INEI, 2018). Por su parte, el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), del Ministerio de la Producción, también evidencia este crecimiento a través de su asistencia con servicios tecnológicos y de innovación a empresas a nivel nacional. Señala que, entre enero de 2018 y junio de 2019, de un total de 10 949 empresas de todo el país, un 36% incluye a una mujer en un cargo gerencial, siendo los rubros de agroindustrial e indumentaria los de mayor intervención.

En 2019, el 16% de las plazas requeridas en el sector agroindustrial para cargos de mediana y alta gerencia fueron obtenidas por mujeres, lo que también representa un crecimiento del 25% con respecto a 2018, reportó la división Agroindustria de una consultora muy importante y líder en selección especializada en el país.

A continuación, se mostrarán las principales empresas que han adoptado el tema de equidad de género como pilar y parte de su cultura organizacional.

Figura 4

Empresas agroindustriales con equidad de género dentro de su cultura organizacional

Danper Trujillo

- Inicio de operación: 1992
- Número de trabajadores: 12 000

Camposol

- Inicio de operación: 1997
- Número de trabajadores: 16 500

Virú

- Inicio de operación: 1997
- Número de trabajadores: 10 520

Agrícola Cerro Prieto

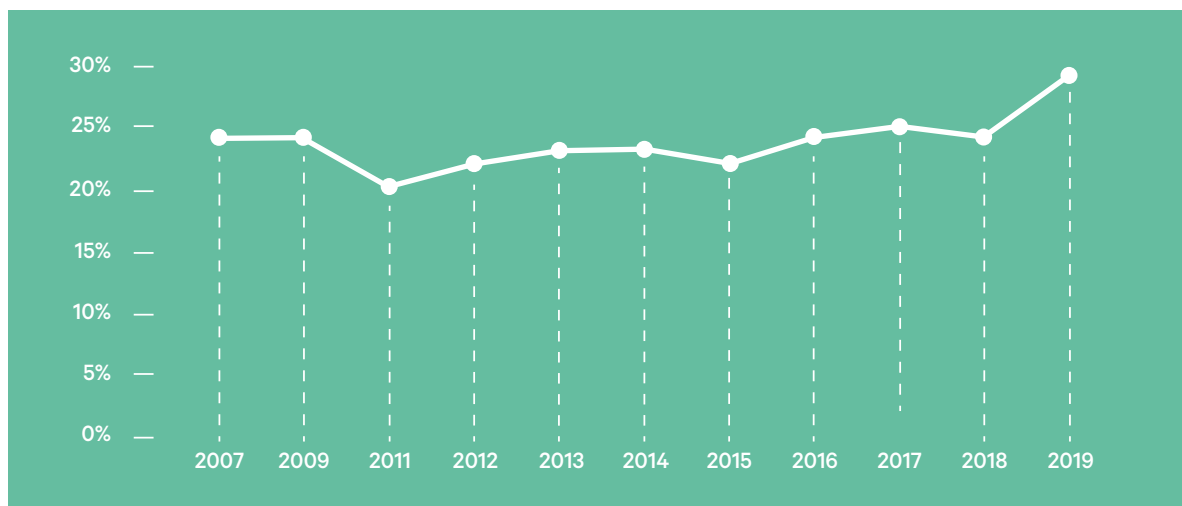
- Inicio de operación: 2000
- Número de trabajadores: 8096

En palabras de Yoselyn Malamud, gerente general de Virú S.A., en Virú «existe un equilibrio casi del 50% entre hombres y mujeres en la parte operativa y administrativa de la empresa». Por otro lado, Francesca Carnesella, gerente de Marketing, Comunicaciones y Sostenibilidad de Camposol S.A., subraya que «no existe otro sector en la economía (la agroindustria) en que la participación de la mujer sea igualitaria a la del hombre en todos los niveles de la organización. Hay muchas mujeres que son ejemplo y que marcan la pauta para la ruta que deben seguir otros sectores económicos».

Rosario Bazán, copropietaria y gerente general de Danper Trujillo S.A.C., señala que está convencida de que la equidad de género es un factor clave en el éxito de su empresa. Hay que recalcar que Danper Trujillo S.A.C. es la primera empresa peruana en obtener la Certificación EDGE (Dividendos Económicos para la Equidad de Género) en 2015, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). EDGE evaluó sus políticas, prácticas e información respecto al ambiente laboral de los trabajadores en cinco áreas a citar: igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, contratación y promoción, capacitación para el desarrollo de liderazgo y tutoría, flexibilidad laboral y cultura empresarial. El resultado es un plan de acción que garantiza un espacio de trabajo inclusivo, donde el acceso al desarrollo de las capacidades profesionales tanto para mujeres y hombres sea el mismo. Como líder en la agroindustria, Rosario Bazán está orgullosa de que su empresa sea una fuente importante de empleo en el Perú, donde la mitad de su personal, tanto en fundos como en plantas industriales, son mujeres. Danper opera desde 1997 y desarrolla operaciones de siembra, cultivo y cosecha en más de 20 valles de la costa y sierra del Perú. En la actualidad opera 11 plantas industriales y cuenta con más de 10 000 trabajadores. En 2018 cerró ventas con una facturación de US\$ 163 millones, lo cual la coloca entre las 10 principales agroexportadoras del país.

Con respecto a EDGE, esta certifica a empresas que están comprometidas y fomentan activamente la equidad de género en el trabajo. Presentada en el Foro Económico Mundial de 2011 como una metodología de evaluación global líder y el estándar de certificación comercial para la equidad de género, mide cómo se encuentran las organizaciones en cuanto al balance de género a lo largo de su cartera de proyectos, equidad salarial, eficacia de las políticas y prácticas, para garantizar flujos de carrera equitativos, así como una cultura inclusiva. La metodología de evaluación EDGE fue desarrollada por la Fundación EDGE Certified, que resguarda la metodología EDGE y los estándares de certificación. Su brazo comercial, EDGE Strategy, trabaja con compañías para prepararlas para la certificación EDGE.

Según el Ranking PAR 2019 (Aequales, 2019), solo un 25% de mujeres en el mundo ocupa una posición de alta dirección, mientras que en América Latina este porcentaje se reduce a un 8%. Y, según el Foro Económico Mundial (2020), cerrar esta brecha entre hombres y mujeres en América Latina podría tardar 59 años si no se empieza a tomar medidas.

Figura 5*Porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección en el mundo*

Nota. Tomado de «Women in Business», por Grant Thornton, 2020.

2.3 Formulación del problema

Se coincide plenamente en que, pese a que hoy se evidencia una mayor participación de la mujer en los distintos niveles de la organización y se dirigen mayores esfuerzos a fomentar un cambio que promueva el rol de la mujer en la cultura organizacional de las empresas, aún la brecha de género es muy grande. En Latinoamérica, se estima que las mujeres solo ocupan un 7% de las posiciones directivas (Deloitte, 2018) y ganan aproximadamente 21% menos que los hombres (OIT, 2018). Esto no es ajeno al sector agroindustrial en nuestro país, donde las brechas de género empiezan en el acceso a recursos como la educación, un sesgo por perfiles masculinos para puestos de jefaturas y de gerencias por temas de maternidad, falta de capacitación continua, entre otros: un escenario retador para todas sin importar el nivel en que nos encontremos.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Identificar los factores que limitan la participación de las mujeres en puestos claves en la cultura organizacional dentro del sector agroindustrial peruano. Proponer un plan de desarrollo de capacidades de liderazgo que promueva y fortalezca políticas de equidad de género y empoderamiento de la mujer en puestos de alto mando a largo plazo.

3.2 Objetivos específicos

Identificar los principales factores que promueven la brecha de género dentro del sector agroindustrial.

Desarrollar una propuesta de competencias fortaleciendo conocimientos, habilidades blandas y actitudes.

Proponer un modelo de crecimiento de la mujer para insertarse en posiciones clave y de liderazgo.

4. Diagnóstico (planteamiento del problema)

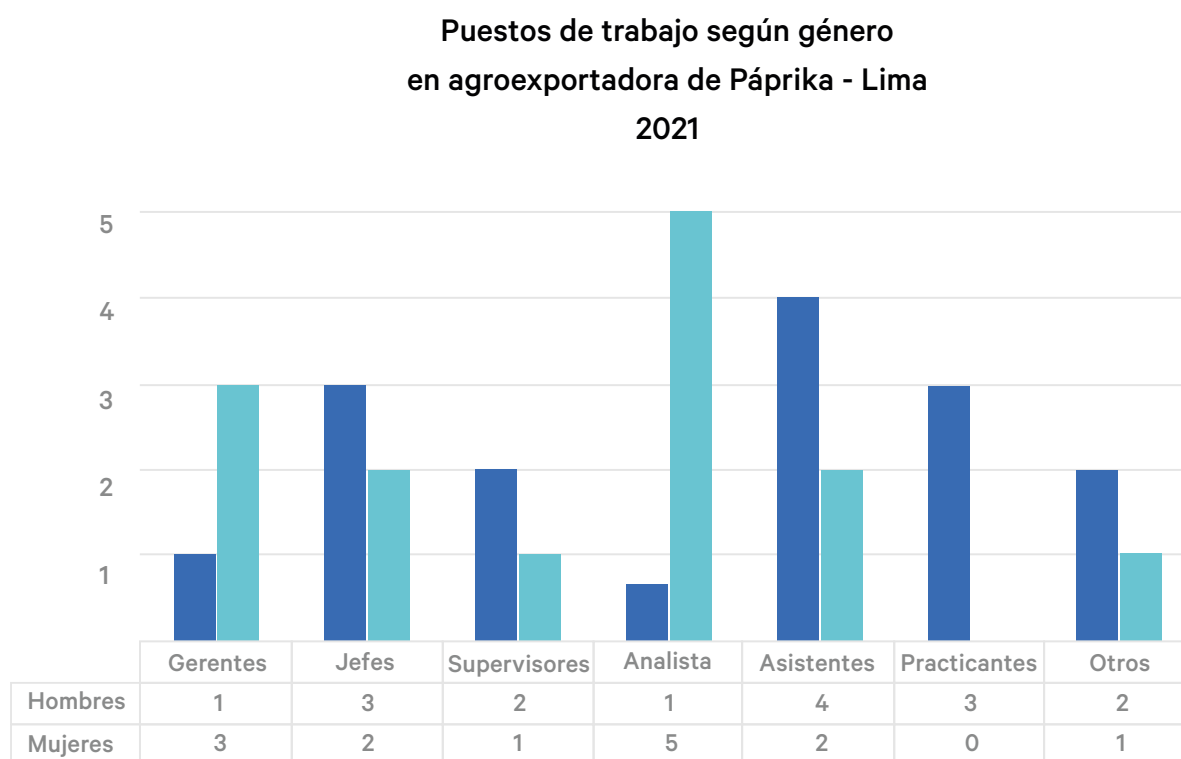
A pesar de los múltiples esfuerzos por grandes empresas agroindustriales para incluir a la mujer en cargos gerenciales y de liderazgo, aún se puede evidenciar un amplio camino por recorrer, especialmente en lo relacionado a remuneración y nivel de posiciones. De acuerdo con un estudio regional realizado por la plataforma Bumeran en Perú, solo el 0.79% de las mujeres cuenta con un cargo como CEO, CFO o similares. Asimismo, solo el 2.37% ocupa cargos directivos, 19% jefaturas, 12% puestos de oficio, 5% puestos de mando medio o gerente y 51% asistentes o analistas. Esto demuestra que, a menor responsabilidad, mayor es la participación de la mujer en dicho cargo (Salas, 2021).

Para obtener información actualizada y real de la situación de las mujeres en puestos clave y de liderazgo en el sector agroindustrial peruano, se realizó un análisis de la proporción de mujeres presentes en la planilla de trabajo de una agroexportadora peruana. Esta empresa inició sus operaciones en 2018 y actualmente cuenta con dos campañas de exportación realizadas. Además, es importante señalar que las operaciones se encuentran distribuidas en dos zonas. El análisis se realizó de forma independiente para cada una de ellas. La primera zona se encuentra en Lima y abarca personal administrativo y personal de packing. La segunda se encuentra en Chiclayo y abarca personal de fundo y cosecha.

En la Figura 6 se encuentra representada la división de trabajadores según género en las oficinas de Lima de esta agroexportadora. Como se puede observar, solo en la categoría de gerentes y analistas hay una mayor proporción de mujeres. Sin embargo, en cinco categorías de las siete establecidas la presencia de hombres es superior.

Figura 6

Puestos de trabajo según género en agroexportadora de pprika (Lima, 2021)

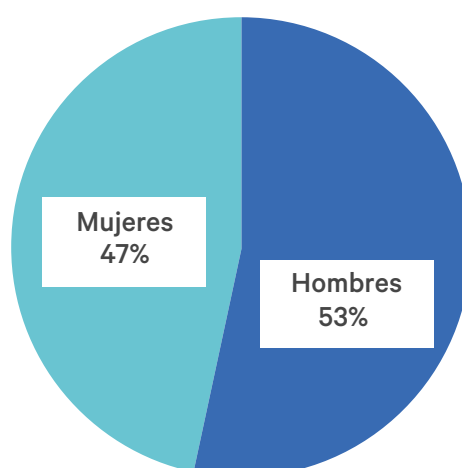


Los puestos con menor proporción de mujeres son practicantes y supervisores contando con cero practicantes mujeres y solo una supervisora.

Figura 7

Proporción hombres vs. mujeres (Lima, 2021)

Proporción Hombres vs. Mujeres - Lima 2021



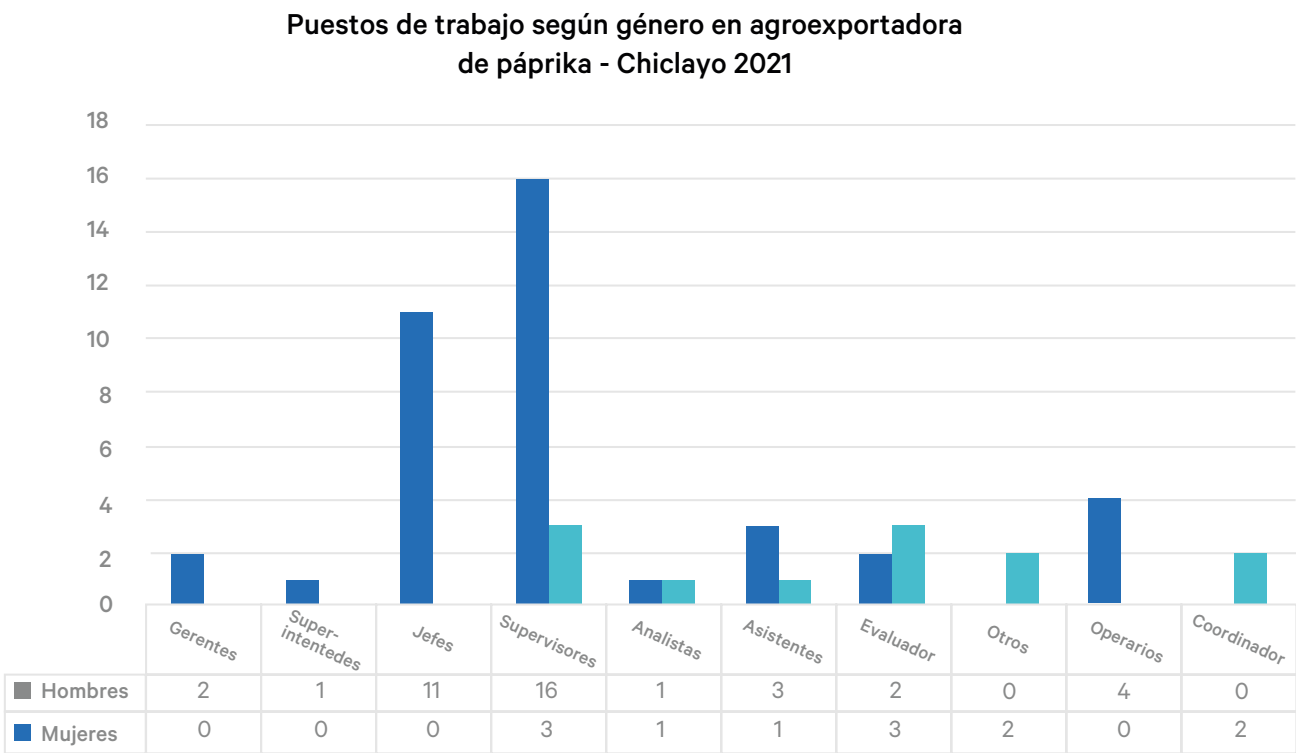
En el caso del personal ubicado en Lima, las mujeres representan el 47%, mientras que los hombres logran una representación del 53% del total de trabajadores.

Se realizó el análisis de la proporción de mujeres según género y cargo del personal ubicado en Chiclayo. Como se puede observar, en este aspecto la diferencia es considerablemente más amplia, ya que en 4 de las 10 categorías establecidas no hay presencia de mujeres (gerentes, superintendentes, jefes y operarios). Asimismo, sólo en la categoría **evaluador** hay una mayor cantidad de mujeres que de hombres.

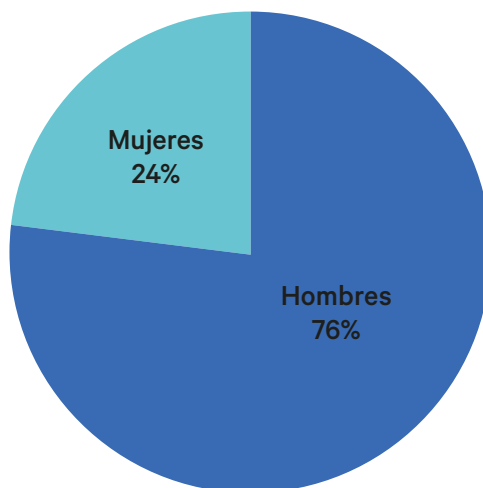
Es importante considerar en este caso que no solo los cargos claves de la empresa como gerencia y jefaturas se encuentran monopolizados por varones, sino que cargos operativos como de supervisión también se encuentran absorbidos por el género masculino.

Figura 8

Puestos de trabajo según género en agroexportadora de pprika (Chiclayo, 2021)



En el caso del personal ubicado en Chiclayo, las mujeres representan solo el 24%, mientras que los hombres logran una representación del 76% del total de trabajadores. En esta situación se puede observar que la brecha se amplía y la diferencia en proporciones se hace más evidente.

Figura 9*Proporción hombres vs. mujeres (Chiclayo, 2021)***Proporción Hombres vs. Mujeres
Chiclayo 2021**

5. Plan de acción

En esta sección se detallarán los principales puntos de la propuesta para el desarrollo de un plan de competencias que busca el fortalecimiento de conocimientos, habilidades blandas y actitudes. El objetivo de esto es plantear un modelo de crecimiento para que la mujer pueda insertarse en posiciones clave y de liderazgo.

- Incorporar dentro de los principios y valores corporativos de la organización la igualdad de género. Y hacer que este principio prevalezca sobre cualquier documentación interna de la empresa, prohibiendo de manera explícita cualquier acto de discriminación. Asimismo, la organización deberá contar con metas de género para cargos líderes. El liderazgo corporativo es una parte clave e integral para hacer de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres una prioridad estratégica principal en la empresa.
- Capacitar en igualdad de oportunidades y de género a toda la organización, involucrándose en este proceso la alta dirección, el departamento de recursos humanos, responsables de área y también el sector primario. Además de esta formación también podrán realizarse acciones de sensibilización generales al respecto. Para la ejecución de esta propuesta se usará como principal estrategia la formación de un Comité de Equidad de Género, con el fin de planificar y organizar políticas, procedimientos e iniciativas dirigidos a fomentar la equidad de género en la empresa como una estrategia transversal que incorpore a todo el personal de la empresa y en todas sus áreas funcionales, incluyendo los más altos niveles jerárquicos, ya que el mismo deberá constituirse como un mandato desde la

alta gerencia. Se reflejará la voluntad de quienes tomen las decisiones en este compromiso que deberá extenderse a colaboradores externos como clientes, proveedores y accionistas. El comité deberá establecer los objetivos y metas para toda la empresa e introducir los indicadores de desempeño para medir el progreso de estos semestralmente. También deberá fijar los presupuestos y el equipo que conduzca y gestione al interior de la organización para hacer del programa una estrategia corporativa sostenible.

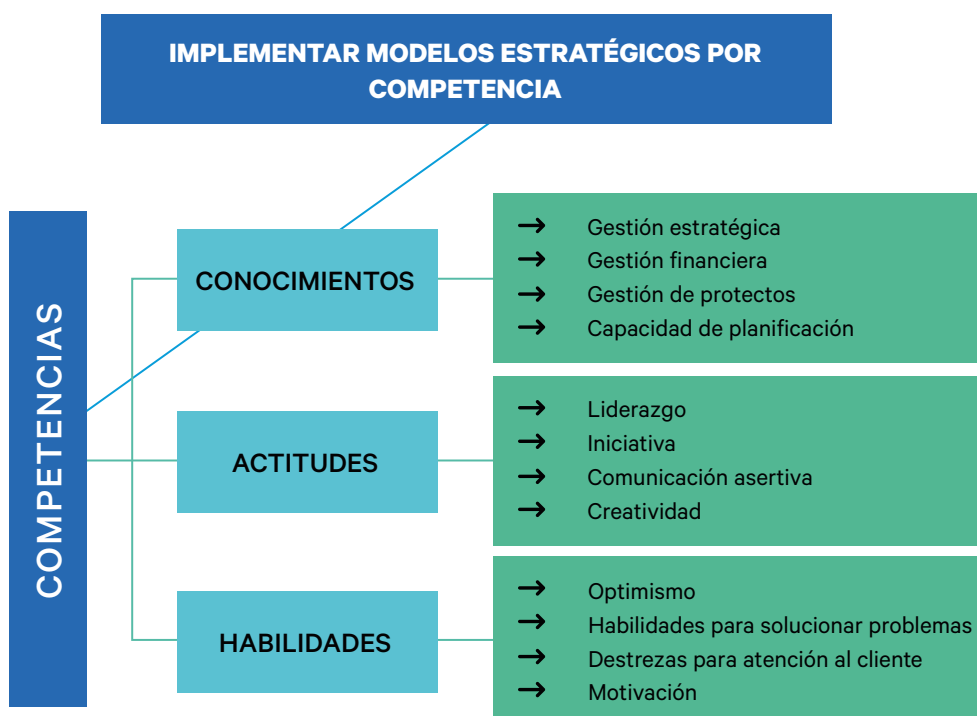
- Afianzar las acciones formativas en las mujeres y empoderarlas, motivándolas a que participen y se desarrollen para que participen en un futuro de los concursos que promuevan posiciones claves en el sector agroindustrial.
- Materializar modelos de crecimiento y planes de promoción profesional que garanticen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. En esta línea podemos pensar en acciones como realizar una identificación específica de mujeres con potencial de promoción, fomentar que participen en formaciones ligadas a mejoras en la carrera, dar preferencia al ascenso de mujeres en igualdad de condiciones, identificar las barreras que impiden que las mujeres se presenten en procesos de promoción.
- Rediseñar el sistema de retribución desde la perspectiva de género; que no solo incluya aspectos como los del salario, sino también de horas extras, incentivos, logro de objetivos y otros.
- Establecer una política de comunicación en la que el lenguaje unifique un método de trabajo en el que hombres y mujeres busquen generar una acción coherente para permitir a todos los colaboradores tomar decisiones en común, métodos de comunicación y gestión participativa.
- Alinear el plan de acción interno de paridad de género a la Ley N.º 31110 (Ley de régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial), capítulo 3 (condiciones de trabajo especiales para las mujeres trabajadoras y trabajo infantil), y a la Ley N.º 28983, la cual establece que el Estado debe promover y garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- En cuanto a la cultura organizacional se propone que las políticas dirigidas a la equidad de género también deberán contemplar prácticas y programas relacionados con el balance vida- trabajo, como horarios flexibles, trabajo remoto y días flexibles para fechas especiales. Asimismo, se deberán incluir medidas como adaptar e implementar servicios de guardería que, según información del Ranking PAR 2020, podrían significar entre un 11% y 20% de posibilidades de ascensos de mujeres; planes para incluir, en los centros médicos de cada empresa, servicios específicos para mujeres como ecografías y lactarios, además de ampliación en licencias de paternidad con la finalidad de reducir la carga de la madre.
- Implementar un modelo de gestión y competencias que promuevan el fortalecimiento de capacidades en habilidades tales como comunicación estratégica, planeamiento estratégico, marketing, finanzas y habilidades de liderazgo como comunicación

asertiva, *coaching* y mentoría para potencializar las competencias profesionales de las ejecutivas y futuras líderes. Según un estudio realizado por Roy Adler de la Universidad de Pepperdine, la igualdad de género permite incrementar el talento humano con mejores capacidades y habilidades en más del 58%.

- Desarrollar programas de capacitaciones técnicas que incrementen sus conocimientos relacionados con las funciones que desempeñan, de la mano de talleres terapéuticos que mejoren su motivación y autoestima. De esta forma se abordarán los factores que muchas mujeres tienen internamente como resultado de aspectos sociales y culturales y que resultan desfavorables en su ámbito profesional, así como en sus ambiciones personales de ascender a cargos ejecutivos. Asimismo, ofrecer facilidades a mujeres en puestos de liderazgo para que accedan a MBAS, sobre todo en el aspecto económico, en asociación con universidades del país. La universidad podría financiar el 50% de los costos, la empresa el 25% y la aspirante solo el 25% restante.
- En cuanto a la gestión del talento dentro del marco de la equidad de género, se deben implementar programas que garanticen procesos de selección y ascensos libres de sesgos. Se deben llevar a cabo de manera objetiva, proponiendo procesos y objetivos de contratación claros, transparentes y libres de discriminación por género, que incluyan lenguaje inclusivo, sin acoso sexual. Que se valore la meritocracia. En el Perú, desde el año 2003, la ley obliga a las empresas de los sectores público y privado con más de 20 empleados a establecer un comité de intervención frente al acoso sexual laboral.

Figura 10

Modelo de crecimiento de la mujer para insertarse en posiciones clave y de liderazgo



6. Conclusiones

- En el sector agroindustrial, según los cuadros estadísticos antes señalados, los cargos ejecutivos están ocupados en su mayoría por hombres. Pese a que la brecha de género existente en el ámbito laboral se ha ido reduciendo paulatinamente, aún no se ha llegado a conseguir la equidad; es decir, 50% para cada género. Dicha diferencia se genera porque la mujer trabajadora presenta tanto factores internos como factores externos que influyen en la formación de una brecha de género que le resulta desfavorable en cuanto a su acceso a cargos ejecutivos:
 - Los factores internos constituyen un obstáculo para su desarrollo en el mercado laboral y dificultan las legítimas aspiraciones que pueda tener para acceder a cargos ejecutivos.
 - La mujer en el escenario laboral presenta factores externos que coadyuvan a que sean estereotipadas y discriminadas, a diferencia de sus pares masculinos. Dichos factores restringen y hacen menos probable su acceso a cargos ejecutivos.
- Las mujeres trabajadoras se sienten respaldadas por la normatividad en determinados aspectos; sin embargo, se trata de un respaldo parcial, ya que en otros aspectos de la realidad laboral aún no se encuentran debidamente protegidas, encontrándose vulnerables a tratos vejatorios y discriminatorios contra su persona.
- Las mujeres ejecutivas, pese a su evolución en los últimos años, aún cuentan con obstáculos intrínsecos y extrínsecos que limitan su desarrollo personal y profesional dentro de una organización con las mismas expectativas y ambiciones que los hombres.
- Las empresas con certificación internacional en igualdad de género gozan de ventajas como el acceso a nuevos mercados financieros por parte de organismos internacionales comprometidos con la misma causa, además de promoción de nuevas inversiones, garantizando el continuo crecimiento y mejora en la productividad de la organización y sus resultados económicos. Además, se afianza su compromiso y asegura el avance en materia de equidad de género; avance medido en términos de igualdad salarial, procesos de contratación y promoción libre de sesgos, capacitación en liderazgo y desarrollo de la tutoría como instrumento esencial para desarrollo personal y social, flexibilidad laboral y cultura de las organizaciones.
- La equidad de género como parte integral de los modelos de negocio agroindustriales en los que hay una preponderancia masculina aporta un valor fundamental dentro de la organización, generando un espacio de sano crecimiento personal y profesional entre todos sus colaboradores y en todos sus niveles. También sirve para atraer o retener a los mejores talentos, lo que trae como consecuencia una alta productividad en el negocio y una reconocida imagen corporativa, así como lo ha demostrado Danper, la primera empresa agroindustrial en obtener certificación EDGE en el año 2015.

7. 7. Recomendaciones

- Implementar políticas específicas respecto a la igualdad del sector agroindustrial. Que se sancionen con celeridad y con severidad los actos discriminatorios que se practiquen contra las mujeres trabajadoras por su sola condición de féminas. De esta manera se desalentarán las prácticas dirigidas a discriminarlas y estereotiparlas, reduciendo los factores externos de la mujer que obstaculizan su progreso en la estructura jerárquica de su sector.
- Fomentar o crear un grupo de madres profesionales con miras a seguir desarrollándose profesionalmente, con el fin de retener el talento y que no se sientan excluidas por su condición. Ello ayudaría a mejorar el clima laboral, su productividad, y a que ellas puedan compartir más momentos con sus hijos sin que ello afecte el trabajo.
- Se recomienda usar el plan de acción propuesto como punto de partida para realizar una certificación internacional en enfoque de género, como la EDGE. De esta manera se podrá recibir el soporte técnico y financiero para hacer de este compromiso una política sostenible y que el sector agroindustrial sea considerado un sector que fomenta el liderazgo femenino y la equidad de género dentro de las organizaciones.

8. Referencias

- Aequales. (2019). Ranking PAR 2019. 5 años catalizando la equidad. <https://bit.ly/3LiBvfh>
- Aequales. (2020). Ranking PAR 2020. Informe de resultados. <https://bit.ly/3KT7oJX>
- Avolio, B. (2012). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://bit.ly/40mgvZz>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). 5 preguntas a una empresaria líder de Perú. <https://bit.ly/3Lkix0P>
- Baráibar, L., Casco, L., y López, M. (2010). Cargos gerenciales desempeñados por mujeres dentro del sector público en el Uruguay actual. <https://bit.ly/3LI1dQA>
- Bonino, L. (2001). Salud, varones y masculinidad. <https://bit.ly/3KWMcTj>
- Bravo, R. (1996). Pobreza y desigualdad de género. Una propuesta para el diseño de indicadores. CEPAL. <https://bit.ly/3AhaVwN>
- Bucio, A. (2014). Brechas de género: La mujer mexicana entre el suelo pegajoso y el techo de cristal [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México]. <https://bit.ly/3N5jceS>
- Castro, J. (2009). Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares. Dirección del Trabajo. <https://bit.ly/43Nwrqt>

- Chirinos, O. (2019, 7 de enero). Balance y nuevos retos del agro en el Perú. Conexión Esan.
- Clavería, A. (2010). El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección. Escuela de Negocios.
- Danper. (2018). Equidad de género. <https://bit.ly/41oDqoc>
- Grant Thornton. (2020). Women in Business 2020. Grant Thornton International.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2011, 7 de marzo). Las mujeres peruanas representan un 42% de la mano de obra en el sector agrario. <https://bit.ly/3KYIkCJ>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020). Agricultura familiar. <https://bit.ly/3KYIkCJ>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017. MIMP.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2018, 19 de marzo). La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local. <https://bit.ly/2Jbu7TJ>
- PNUD Perú. (2012). Estrategia de igualdad de género. <https://bit.ly/3AjnBmO>
- Red Agrícola. (2019, 24 de septiembre). Perú en vías a transformarse en una potencia agroalimentaria. <https://bit.ly/41ImCXy>
- Salas, L. (2021, 18 de marzo). El 51% de mujeres en Perú ocupa puestos junior en empresas y menos del 1% en altos cargos. Gestión.
- Unidad de Género. (s.f.). 8 beneficios económicos de la igualdad de género para las empresas. <https://bit.ly/2kjQKLh>
- World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016. <https://bit.ly/3H2rZub>

Estudio 11

La mujer profesional en ingeniería y su participación en el sector de la construcción

Autoras:

- Ayulo Retamozo, Karen
- Bustes Vega, Joselyn
- Castillo Rojas, Mariana Lucía
- Ramos Espinoza, Solange

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
 - 1.1 Breve descripción del sector
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
 - 4.1 Presentación de los resultados.
5. Plan de acción
 - 5.1 Acciones generales
6. Resultados
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

En Perú existen rubros laborales considerados tradicionalmente «masculinizados», como la industria, la construcción o la tecnología. El sector de construcción siempre ha estado asociado a la presencia solo de hombres. Sin embargo, las mujeres peruanas han avanzado su participación en los entornos laborales como el comercio, retail o servicios, desarrollando habilidades y rompiendo estereotipos que han permitido destacar su liderazgo en diferentes sectores económicos.

Hoy, las estadísticas nacionales indican que más de 50 000 mujeres forman parte del sector de construcción en nuestro país (Moro, 2022). La cuota es aún pequeña, pero más allá de alcanzar la paridad de género, el desafío es formar talento femenino en áreas con las que no están familiarizadas. Este escenario aún no se visibiliza al alcance que debería, pero las cifras muestran la preponderancia que han adquirido las mujeres para tomar decisiones, dirigir o participar como mano de obra en proyectos constructivos de diversa índole.

Es correcto comentar que aún es limitada la visibilidad de la mujer en este sector y sobre todo con estudios en carreras STEM. A pesar de que se han dado avances, aún no se les visibiliza como mujeres de proyectos en campo, liderando proyectos de obras civiles, de envergadura o de infraestructura. Para la mujer profesional en ingeniería, más que un objetivo es un desafío que debe concretarse en el mediano plazo.

La literatura destaca que la mujer peruana ha obtenido una mayor participación en educación. En las últimas décadas, es una tendencia global buscar revertir la brecha de escolaridad en las mujeres, incluso en los recintos universitarios, pero su presencia no es homogénea. En las carreras de ciencias aún hay un predominio masculino, mientras que, en las carreras de pedagogía, sociales o de humanidades, sí predomina la presencia femenina.

Es relevante considerar que pueden presentarse otros factores que funcionen como barreras para que las mujeres cuenten con la oportunidad de desarrollarse en las carreras que verdaderamente les interesan.

El presente trabajo nos permitirá analizar el contexto y determinar la situación de la participación de las mujeres profesionales en ingeniería en el sector de construcción, así como las barreras que se presentan en su vida laboral y familiar para lograr alcanzar cargos directivos o de liderazgo en las organizaciones del sector.

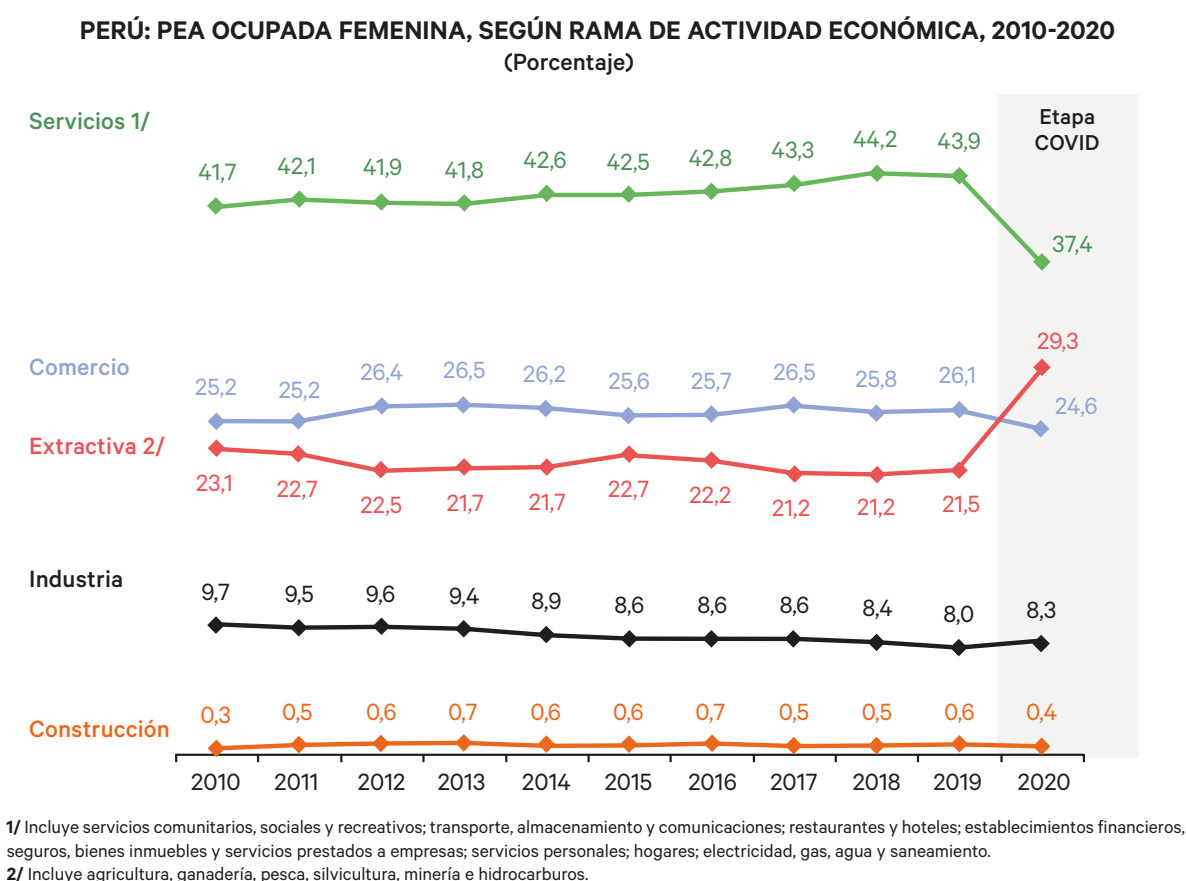
1.1 Breve descripción del sector

El sector de construcción es uno de los que crea mayores puestos de trabajo. Cerró el año 2021 con un crecimiento del 35% debido a demandas retrasadas por las restricciones que causó la pandemia en el país. En cambio, para el primer semestre del año 2022, este se desaceleró debido a factores externos de la economía y la tercera ola de los contagios de COVID-19.

Según el informe anual de la mujer en el mercado laboral, la *PEA ocupada femenina según rama de actividad económica (2010-2020)*, la rama servicios absorbió al 37.4% de las mujeres trabajadoras, seguida por las ramas extractiva (29.3%), comercio (24.6%), industria (8.3%) y finalmente **construcción** (0.4%).

Figura 1

Perú: PEA ocupada femenina según rama de actividad económica (2010-2020)



Nota. Tomado de «Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza», por INEI, 2022.

El crecimiento de la presencia femenina en el sector de construcción es mínimo en comparación a los otros sectores. La participación es marcadamente desigual, y más aún en puestos de trabajo de rango de dirección o liderazgo.

A su vez, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INEI), la presencia de mujeres en el sector construcción representa solo el 8.2%. La cuota es aún pequeña, pero más allá de alcanzar la paridad de género en profesiones técnicas como estas, el desafío es formar talento femenino en áreas con las que no estén familiarizadas

Asimismo, se destaca que la participación femenina se ha incrementado en un 55% en

todos los sectores en general. Las mujeres tienen muchas oportunidades de obtener puestos de trabajo, posibilidades de mayor presencia y desarrollar su creatividad en el sector de la construcción.

Se observa que, por más avance y empoderamiento que se le hace hoy a la mujer, aún predominan los hombres en el sector construcción. Aunque, si bien el porcentaje es reducido en comparación con el peso de la participación masculina, no podemos dejar de señalar el crecimiento de las mujeres en este sector.

Tabla 1

Mujeres y hombres ocupadas/os por ramas de actividad

Perú Urbano: Mujeres y hombres ocupadas/os, por ramas de actividad														
Año: 2010 - 2021 y Trimestre: 2015 - 2022														
(Porcentaje respecto del total de población ocupada urbana de 14 y más años de edad de cada sexo)														
Año / Trimestre	Mujeres							Hombres						
	Total	Agricultura/ Pesca/ Minería	Manufac- tura	Construc- ción	Comer- cio	Transpor- te y Comuni- caciones	Otros Servicios 1/	Total	Agricultura/ Pesca/ Minería	Manu- factura	Construc- ción	Comer- cio	Transpor- te y Comuni- caciones	Otros Servicios 1/
Indicadores Anuales														
2010	100,0	6,1	10,9	0,4	30,0	2,6	50,0	100,0	11,4	14,3	11,5	17,0	16,1	29,7
2011	100,0	6,5	10,7	0,7	29,6	2,6	49,9	100,0	12,1	13,6	11,5	16,3	16,2	30,3
2012	100,0	5,6	10,7	0,8	31,1	2,4	49,4	100,0	12,0	14,3	11,8	16,6	15,3	30,0
2013	100,0	6,4	10,2	0,8	31,2	2,5	48,9	100,0	12,4	13,4	12,3	16,9	15,2	29,8
2014	100,0	6,6	9,9	0,7	30,8	2,6	49,4	100,0	12,9	12,5	12,7	17,0	15,8	29,2
2015	100,0	7,6	9,6	0,7	29,9	2,4	49,7	100,0	13,7	12,6	13,2	15,5	16,4	28,7
2016	100,0	8,2	9,4	0,8	29,7	2,3	49,5	100,0	14,1	12,7	11,9	15,7	16,6	29,0
2017	100,0	7,5	9,4	0,6	30,5	2,7	49,4	100,0	13,6	12,5	11,5	15,8	16,8	29,8
2018	100,0	7,9	9,1	0,6	29,6	2,2	50,7	100,0	14,0	11,6	11,9	16,4	16,8	29,2
2019	100,0	8,3	8,6	0,7	30,1	2,3	50,1	100,0	13,2	11,7	12,1	16,7	16,5	29,7
2020	100,0	13,1	9,6	0,5	30,0	1,9	44,8	100,0	19,0	11,0	12,8	16,1	15,6	25,5
2021	100,0	12,2	9,1	0,6	32,3	2,0	43,7	100,0	17,1	11,5	14,1	16,6	15,8	24,9
2022 P/														
1º-Feb-Mar	100,0	8,9	9,2	0,7	34,1	2,4	44,7	100,0	13,8	10,9	14,2	18,0	15,0	28,1
br-May-Jun	100,0	8,4	9,0	1,0	30,2	2,4	49,1	100,0	12,8	13,1	12,8	16,4	16,4	28,6

ta: El INEI mediante Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI establece la adopción de la cuarta revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (IU Revisión 4), que permite consolidar un esquema conceptual uniforme para relevar información a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios.

Comprende Intervención Financiera, Actv. Inmobiliaria, Empresariales y de alquiler, Enseñanza, Actividades de Servicios sociales y de Salud.

Preliminar.

ente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Nota. Tomado de «Encuesta Nacional de Hogares», por INEI, 2022.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento informó que 52 090 mujeres vienen trabajando en el sector construcción a nivel nacional, dicha suma se dio hasta el cierre del año pasado. Hoy existen más mujeres en construcción a las que podemos observar realizando actividades que implican esfuerzo físico. También cargan carretillas o doblan fierros. En general, realizan los mismos trabajos que los hombres.

Las mujeres tienen todo el derecho de recibir la misma remuneración que los hombres en el sector construcción y en los demás sectores, ya que desempeñan el mismo trabajo: nada les impide que ganen igual. Además de ello, es fundamental el derecho a la igualdad salarial.

En Sencico, el 30% de estudiantes de carreras técnicas en el sector construcción son mujeres. Principalmente eligen Diseño de Interiores, Edificaciones y Topografía. Los funcionarios de esta entidad también recordaron que anteriormente estas carreras se encontraban solo destinadas a los varones; sin embargo, en la actualidad son seleccionadas por mujeres.

Del mismo modo, el Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción tiene más de 5,500 alumnos, de los cuales cerca de 1,800 son mujeres y estudian en las filiales de Arequipa, Chiclayo, Cusco, Piura, Trujillo, Lima y Callao.

Actualmente, ya se está rompiendo el paradigma de que las mujeres no pueden trabajar en construcción por ser considerado un trabajo de hombres. Según el informe anual del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, *Las mujeres en el mercado laboral peruano*, la participación al año que tiene la mujer en el rubro de la construcción es de 15%.

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

En el año 2007, se publicó la Ley N.º 28983, que establece que es rol del Estado peruano promover y garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, adoptando todas las medidas necesarias, incluso las de acción positiva de carácter temporal, encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre la mujer y el hombre y erradicar todas las formas de discriminación. Partiendo de esta premisa es que visualizamos el sector construcción y el destaque de las mujeres y/o los sesgos que hoy en día existen.

Con base en la literatura revisada, observamos que aún persisten sesgos frente a la visibilidad y liderazgo de las mujeres en el sector construcción. Esta situación también se da en las diversas organizaciones donde las mujeres encuentran muchos obstáculos para lograr posicionarse en cargos directivos.

El sector construcción registra un conjunto predominante de patrones culturales patriarcales que moldean la interacción entre trabajadores (varones) y trabajadoras (mujeres). Se trata, entonces, de un sector laboral tradicionalmente masculino que, por presiones internas (cambio tecnológico) y externas (crecimiento económico, presión salarial) enfrenta cambios en la composición de género.

La discriminación, el hostigamiento, el sexismo y a veces comentarios degradantes, son factores que influyen demasiado para la inclusión de las mujeres en este sector. Pero se tiene muy claro que la construcción necesita a la mujer, colaborando a resolver problemas como la escasez de mano de obra cualificada, mejorar el potencial laboral y, como consecuencia, aumentar la diversidad.

En construcción existen muchos estereotipos y prejuicios que se repiten en forma de patrón: factores como el posible acoso laboral, el doble esfuerzo de una mujer para demostrar su valía en un sector predominantemente de hombres. Se trata de seguir a las mujeres trabajadoras en un sector laboral tradicionalmente masculino y observar las estrategias de adaptación y resistencia que desarrollan en dichos espacios. Una mujer impacta positivamente en sus compañeros de trabajo, aportando frescura e intuición a sus labores y haciendo crecer la cultura laboral de la empresa.

Evidentemente, el sector sigue siendo básicamente masculino, pero en los últimos años se registra un incremento de mujeres trabajadoras en la industria de la construcción.

2.1 Descripción del problema

Ante entornos empresariales tan volátiles con incertidumbre e inestabilidad, donde lo único claro es el constante cambio, se deben enfrentar grandes desafíos y retos que implican transformación con competitividad e innovación, buscando que los equipos de trabajo multifuncionales desarrollen habilidades blandas (flexibilidad, adaptación, aprendizaje ágil, creatividad, relaciones interpersonales, entre otros) y habilidades digitales. No se puede perder de vista la variable que puede hacer el salto cuántico ante todos, la diversidad y la equidad, que implica focalizar esfuerzos para el desarrollo de las colaboradoras y de la sociedad.

Actualmente las mujeres enfrentan diversas barreras sociales, tales como la discriminación por género en los lugares de trabajo. Esto lo perciben desde muy jóvenes: desde el tipo de educación que reciben cuando son niñas hasta la clase de trabajo al que son relegadas o «dirigidas a elegir». Tanto en compañías privadas como públicas, las mujeres se enfrentan a la segregación profesional, los estereotipos, creencias y costumbres que se convierten en barreras que limitan ejercer sus derechos libremente, como la falta de acceso a créditos bancarios, a recursos básicos, a la tecnología. Son expuestas a la violencia de género y a muchos otros obstáculos que dificultan la equidad en los entornos laborales.

De acuerdo con un estudio del BID, en el mundo solo el 10% de las mujeres eligen estudiar una carrera de las áreas STEM, y en el Perú representan apenas el 29%. Existen barreras sociales, familiares y personales que las limitan.

De acuerdo al diagnóstico que desarrollaron Laboratoria y UNICEF (2021) con estudiantes mujeres de Lima Norte, el 59.8% de las participantes del estudio dijeron no sentirse capaces de seguir una carrera STEM. Las barreras a nivel personal —no sentirse capaces de desempeñarse en este ámbito— son reforzadas por las barreras sociales: el 39.2% consideró que no identifica a mujeres referentes en áreas STEM. Además, las barreras familiares: el 24.7% refiere que sus familias preferirían que se dediquen a otro tipo de carreras y solo por el hecho de ser mujeres. El 55.6% refirió que dedica entre 2 y 4 horas diarias a realizar labores domésticas y el 36.1% dedica las mismas horas al cuidado de familiares, responsabilidades designadas que les dificulta dedicarse a sus estudios.

Por ello, la división sexual del trabajo y los estereotipos de género en las actividades «propias o establecidas» para los hombres y mujeres es lo que genera una segregación laboral horizontal por género que implica la caracterización de trabajos como feminizados o masculinizados. Es decir, se asume que las mujeres son eficientes, por ejemplo, para puestos de trabajo vinculados al cuidado de personas de la tercera edad o de los niños, mientras que los hombres son eficientes para puestos de trabajo vinculados a la competitividad, como suele percibirse en las empresas dedicadas a la tecnología, minería o construcción. Además, se debe considerar que las mujeres no suelen estudiar carreras vinculadas a las ciencias, ingeniería o investigación. Aquellas que eligen estudiar dichas carreras, califican su experiencia como muy dura y difícil: sufrieron experiencias de discriminación expresadas en burla, bromas, comentarios y actitudes que generan malestar.

También hay creencias culturales que han ido limitando el desarrollo de las mujeres, como por ejemplo que «las mujeres no pueden ingresar a una mina porque no habrá producción de mineral».

La decisión de los jóvenes de seguir determinadas carreras sigue estando influenciada por factores **no relacionados con sus habilidades, sino con estereotipos de género y creencias** sobre para qué son buenos y qué es bueno para cada uno de ellos. Esto debe cambiar.

La presencia femenina en las organizaciones predomina fuertemente en las áreas de trabajo consideradas «blandas» (que no requieren habilidades STEM), desarrollándose el 64% en recursos humanos, el 63% en comunicaciones y relaciones públicas y el 53% en responsabilidad social; a diferencia de las áreas consideradas «duras» (relacionadas a conocimientos STEM), como comercio exterior, operaciones e informática, donde las mujeres representan menos del 35% del total de colaboradores.

Otra generación de mujeres tendría que esperar para alcanzar la paridad de género, según el *Informe sobre la brecha de género global 2021*, del Foro Económico Mundial.

A medida que se sigue sintiendo el impacto de la pandemia de COVID-19, el cierre de la brecha de género mundial ha aumentado en una generación desde 99.5 años hasta **135,6 años**.

En el Perú, entre enero de 2020 y enero de 2021, la participación laboral femenina bajó 8%, mientras que la masculina cayó apenas 2.7%, según el INEI. Esta cifra refleja que muchas más mujeres que hombres han salido del mercado laboral como resultado de la crisis económica que sufre el país. Esto quiere decir que las mujeres fueron más afectadas en la pérdida de empleo o fuentes de ingreso y aún el Estado no ha presentado iniciativas legislativas o soluciones concretas para impulsar el mercado laboral femenino o reducir brechas de equidad para que haya más oportunidades de desarrollo.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática (STEM) tienen cada vez una mayor demanda, pero solo tres de cada diez personas que deciden estudiar una de estas son mujeres.

Entre otros factores que limitan el desarrollo de las mujeres profesionales, tenemos el piso pegajoso. Esta barrera no es notoria, pero engloba los estereotipos o creencias sobre los roles tradicionales que se le asignan a las mujeres. Por ejemplo, la constante creencia de que los cuidados, la asistencia y la crianza son exclusivos para las mujeres. Estos cuidados reducen el tiempo efectivo para el desarrollo profesional. Dichas tareas son un trabajo no remunerado que, unido a las tareas del ámbito laboral, genera altos niveles de ansiedad, estrés e insatisfacción por la doble presencia, impactando en el logro de los objetivos y relegando las expectativas.

Asimismo, el techo de cristal es otra barrera limitante: creencias generales sobre las mujeres, como el hecho de que son blandas y no tienen capacidades de negociación o liderazgo y que sus decisiones se verán influenciadas por ciclos hormonales. Y el síndrome del impostor, que no es más que la brecha entre lo que esperaban de su vida y/o carrera y la realidad, pudiendo desencadenar sentimientos de ser un impostor. Las causas fundamentales varían y pueden provenir de la niñez y experiencias escolares, expectativas familiares, estereotipos sociales, diferencias culturales y más.

Otro elemento a considerar es el hecho de que, al acceder a cargos o posiciones en el sector, se proponen remuneraciones y condiciones laborales basadas en experiencia y formación dentro del rubro, además de jornadas laborales atípicas y similares a las de los hombres, implicando estar «fuera de casa» por 14, 21 o 28 días y descansar 7 o 10, dependiendo del régimen de la jornada establecida.

Sin embargo, muchas mujeres profesionales continúan trabajando arduamente para «romper el molde» y cambiar las formas obsoletas impuestas por creencias y modelos tradicionales sobre los roles que la sociedad asigna a las mujeres.

2.2 Formulación del problema

El presente trabajo quiere propiciar el debate ante la problemática del desarrollo en puestos relevantes o de responsabilidad de las profesionales en el sector construcción.

- ¿Cuáles son las barreras que determinan el desarrollo de las profesionales en las diferentes posiciones de liderazgo que ofrece el sector de construcción?
- ¿Existe el entorno preparado para que las mujeres profesionales en ingeniería se desarrollen en este sector?

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Fomentar la igualdad de género en las organizaciones del sector y determinar las barreras a las que se enfrentan los profesionales en carreras STEM dentro del sector de construcción y proponer soluciones para desarrollar su liderazgo.

3.2 Objetivos específicos

Concientizar a los líderes del sector sobre la importancia de la inclusión y la diversidad.

Sensibilizar para que más profesionales en ingeniería se decidan por ingresar a laborar en el sector y realicen una carrera profesional exitosa.

Visibilizar el liderazgo de las profesionales en ingeniería del sector de construcción.

Sensibilizar a los líderes sobre la importancia de reconocer los propios sesgos de género y el valor que tiene el hacerlos conscientes.

Establecer las principales acciones para el desarrollo de la inclusión y diversidad en el sector de construcción.

4. Resultados del diagnóstico

Aplicaremos una encuesta a profesionales del sector que se desarrollen en puestos con responsabilidad o posiciones críticas en terreno o proyectos, con la finalidad de conocer sus percepciones sobre el desarrollo de la mujer profesional en ingeniería en el sector.

Tabla 2

Instrumento de encuesta aplicado

Valor	1	2	3	4	5
Descripción	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Califica del 1 al 5:

1. ¿En tu organización se interesan por la equidad, diversidad e inclusión?
2. ¿Has percibido y/o percibes diferencias de género en tu entorno laboral?
3. ¿En tu organización se interesan por el desarrollo profesional de la mujer?
4. ¿Es valorado el trabajo de la mujer en ingeniería comparándolo con el del género opuesto?
5. ¿Crees que por ser mujer es más complicado desarrollarse profesionalmente en el sector de construcción?

6. ¿Los jefes/as aportan en el desarrollo profesional de la mujer en ingeniería?
7. En tu organización, ¿los líderes brindan oportunidad para que las ingenieras asuman cargos gerenciales?
8. ¿El cargo desempeñado por las mujeres en ingeniería aporta valor a la organización?
9. ¿Las mujeres en ingeniería podrán seguir desarrollándose como personas si siguen trabajando en el sector de construcción?
10. ¿Consideras que las mujeres en ingeniería llegarán a alcanzar puestos directivos o de liderazgo?
11. ¿Incentivarías a que más mujeres en ingeniería trabajen en el sector de construcción?
12. Desde tu punto de vista, ¿sientes que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en tu organización?

4.13 Presentación de los resultados

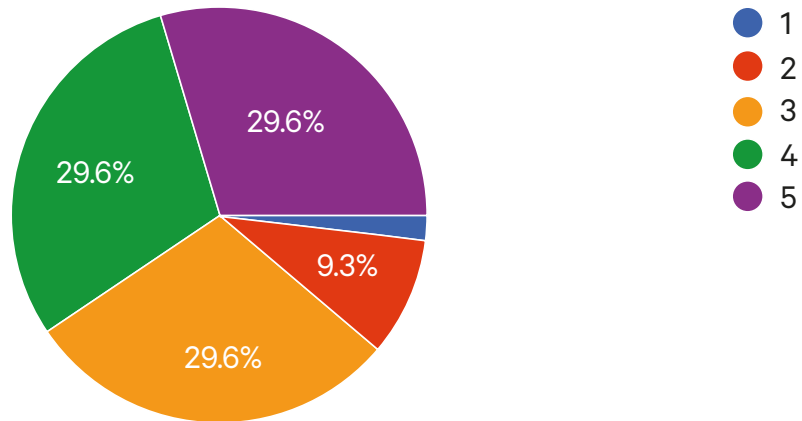
De un total de 54 participantes, el 43% son mujeres y el 57% varones.

El 60% de los encuestados considera que en sus organizaciones se interesan por la equidad, diversidad e inclusión, mientras que el 30% considera que en sus organizaciones a veces se interesan y el 10% no se interesa. De las mujeres encuestadas, el 43% considera que en sus organizaciones se interesan por la equidad, diversidad e inclusión; el 43% considera que en sus organizaciones a veces se interesan y el 13% no se interesa. De los varones encuestados, el 71% considera que en sus organizaciones se interesan por la equidad, diversidad e inclusión; el 19% considera que en sus organizaciones a veces se interesan y el 10% no se interesa.

Figura 2

¿En tu organización se interesan por la equidad, la diversidad y la inclusión?

54 responses

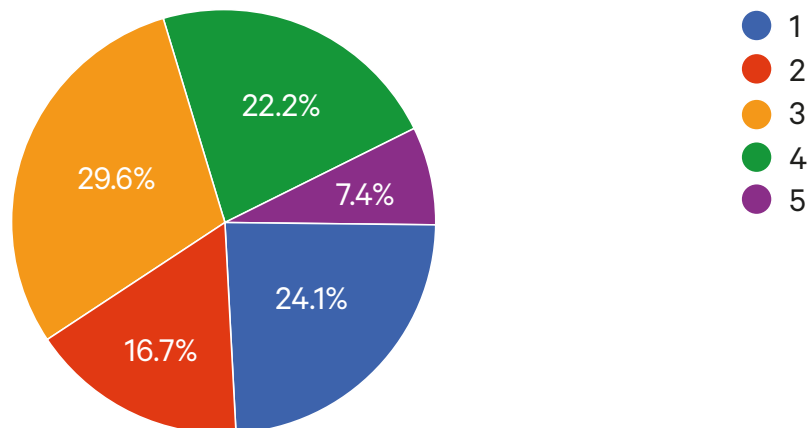


El 30% de los encuestados percibe diferencias de género en su entorno laboral, mientras que el 30% a veces percibe diferencia y el 40% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 35% percibe diferencias, el 39% a veces y el 26% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, el 26% percibe diferencias, el 23% a veces y el 52% entre nunca y casi nunca.

Figura 3

¿Has percibido y/o percibes diferencias de género en tu entorno laboral?

54 responses

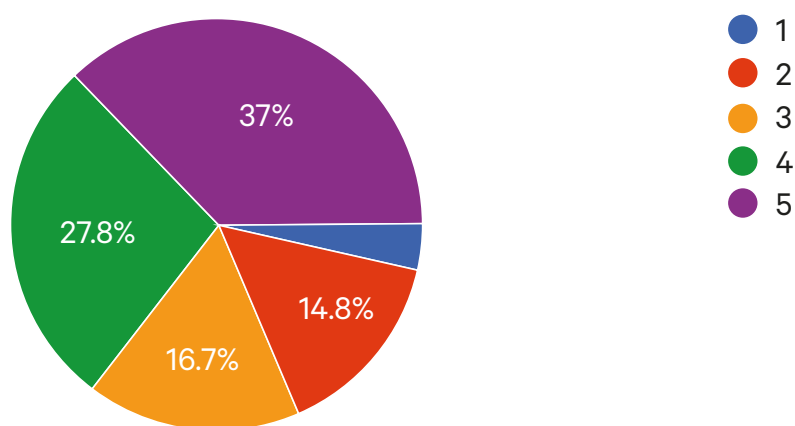


¿Tu organización se interesa por el desarrollo profesional de la mujer? El 65% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 17% a veces y el 18% nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 48% considera que siempre, mientras que el 30% a veces y el 22% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 77% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 10% a veces y el 13% nunca y casi nunca.

Figura 4

¿Tu organización se interesa por el desarrollo profesional de la mujer?

54 respuestas

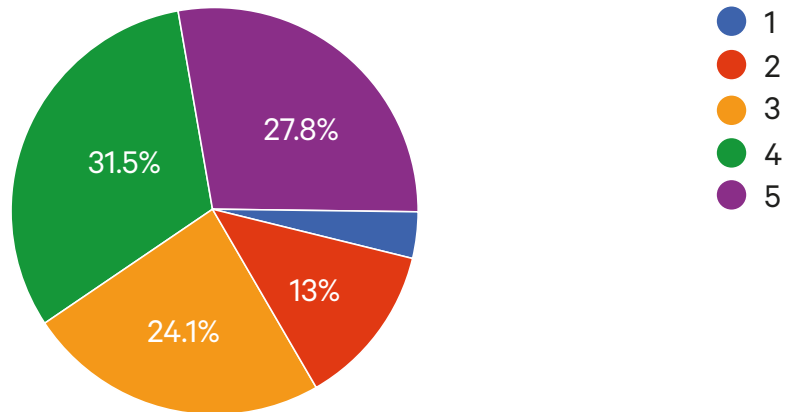


¿Es valorado el trabajo de las mujeres en ingeniería comparándolo con el del género opuesto? El 59% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 24% a veces y el 17% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 39% considera que siempre, mientras que el 26% a veces y el 35% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 74% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 23% a veces y el 3% entre nunca y casi nunca.

Figura 5

¿Es valorado el trabajo de las mujeres en ingeniería comparándolo con el del género opuesto?

54 responses

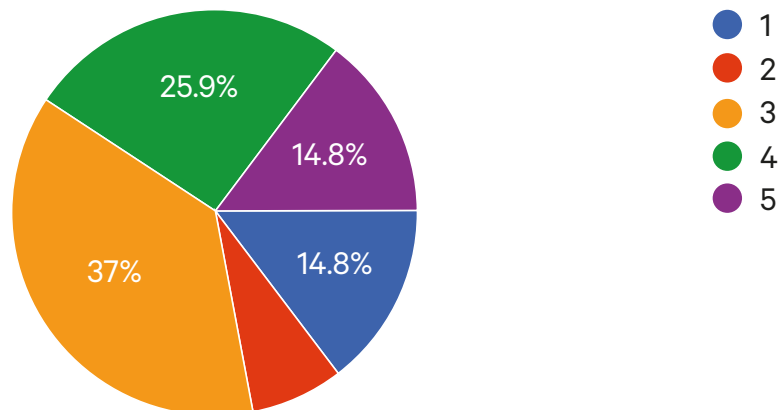


¿Crees que por ser mujer es más complicado desarrollarse profesionalmente en el sector de construcción? El 40% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 37% a veces y el 23% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 52% considera que siempre, mientras que el 39% a veces y el 9% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 32% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 35% a veces y el 32% entre nunca y casi nunca.

Figura 6

¿Crees que por ser mujer es más complicado desarrollarse en el sector de construcción?

54 responses

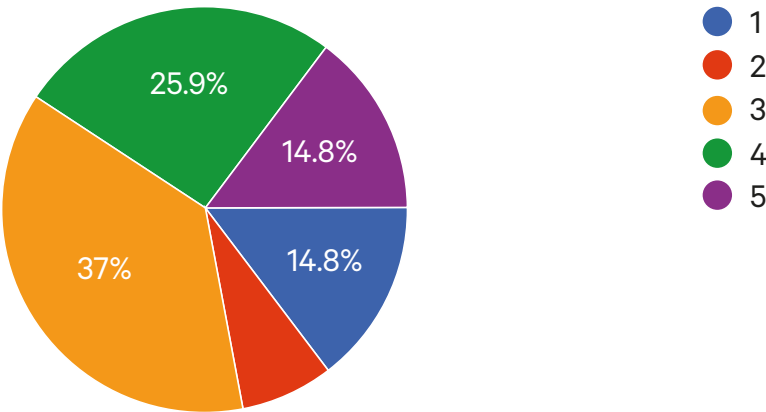


¿Los jefes/as aportan en el desarrollo profesional de la mujer en ingeniería? El 53% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 37% a veces y el 10% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 39% considera que siempre, mientras que el 43% a veces y el 17% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 65% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 32% a veces y el 3% entre nunca y casi nunca.

Figura 7

¿Los jefes/as aportan en el desarrollo profesional de las mujeres en ingeniería?

54 responses

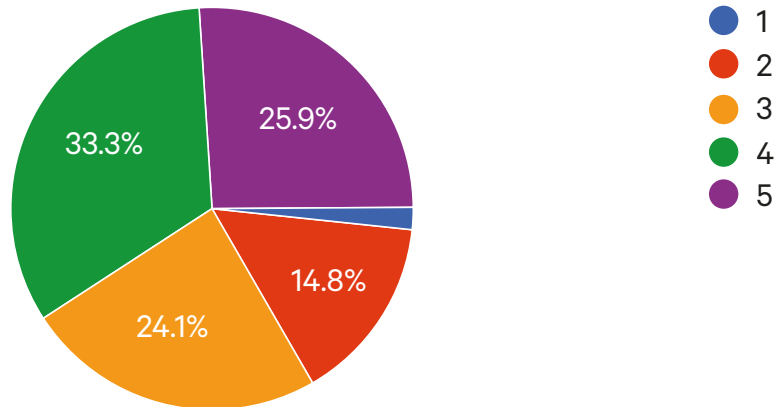


En tu organización, ¿los líderes brindan oportunidad para que las ingenieras asuman cargos gerenciales? El 59% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 24% a veces y el 17% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 43% considera que siempre, mientras que el 43% a veces y el 13% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 71% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 10% a veces y el 19% entre nunca y casi nunca.

Figura 8

¿Los jefes/as aportan en el desarrollo profesional de las mujeres en ingeniería? (continuación)

54 responses

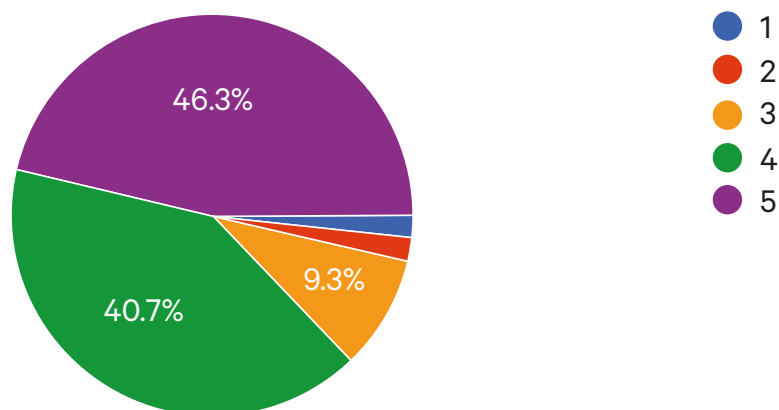


¿El cargo desempeñado por las mujeres en ingeniería aporta valor a la organización? El 87% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 9% a veces y el 7% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 74% considera que siempre, mientras que el 22% a veces y el 4% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 94% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 3% a veces y el 3% entre nunca y casi nunca.

Figura 9

¿El cargo desempeñado por las mujeres en ingeniería aporta valor a la organización?

54 responses

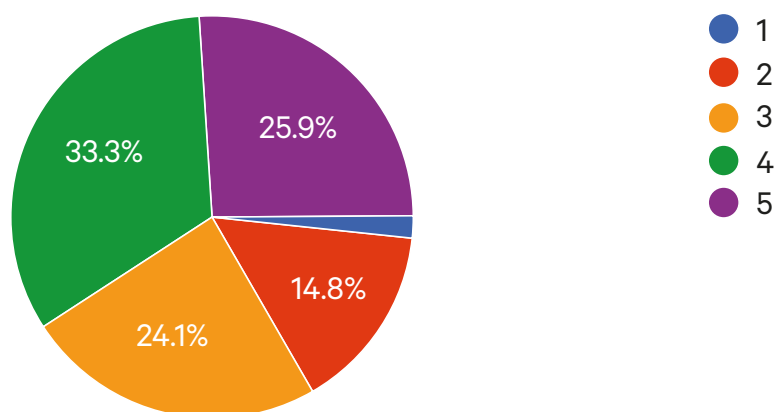


¿Las mujeres en ingeniería podrán seguir desarrollándose como personas si siguen trabajando en el sector de construcción? El 81% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 11% a veces y el 8% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 70% considera que siempre, mientras que el 22% a veces y el 9% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 87% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 6% a veces y el 6% entre nunca y casi nunca.

Figura 10

¿Las mujeres en ingeniería podrán seguir desarrollándose como personas si siguen trabajando en el sector de construcción?

54 responses

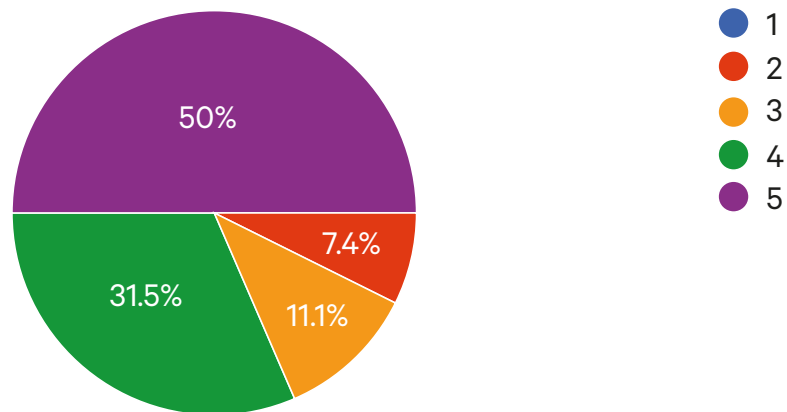


¿Consideras que las mujeres en ingeniería llegarán a alcanzar puestos directivos o de liderazgo? El 81% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 11% a veces y el 8% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 70% considera que siempre, mientras que el 13% a veces y el 17% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 87% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 13% a veces.

Figura 11

¿Consideras que las mujeres en ingeniería llegarán a puestos directivos o de liderazgo?

54 responses

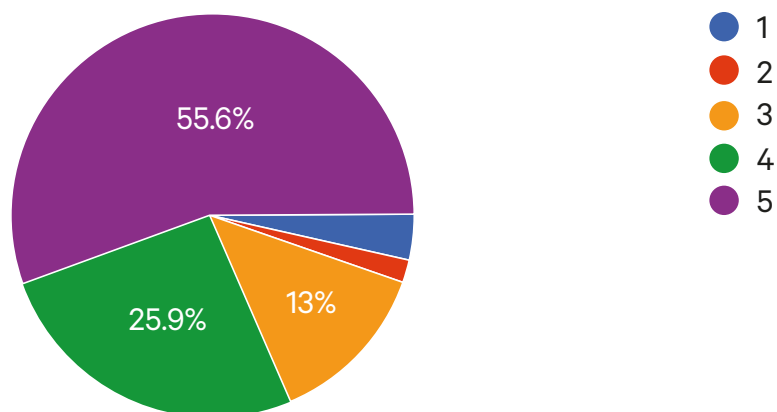


¿Incentivarías a que más mujeres en ingeniería trabajen en el sector de construcción? El 81% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 13% a veces y el 6% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 74% considera que siempre, mientras que el 17% a veces y el 9% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 84% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 13% a veces y el 3% entre nunca y casi nunca.

Figura 12

¿Incentivarías a que más mujeres en ingeniería trabajen en el sector de construcción?

54 responses

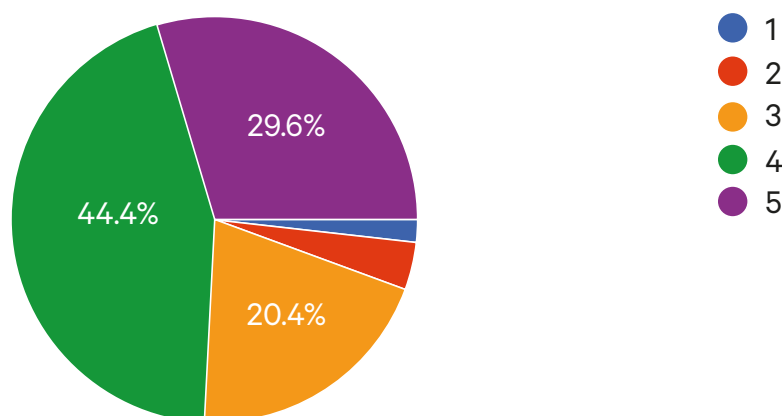


¿Sientes que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en tu organización? El 74% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 20% a veces y el 6% entre nunca y casi nunca. De las mujeres encuestadas, el 57% considera que siempre, mientras que el 30% a veces y el 13% entre nunca y casi nunca. De los varones encuestados, 87% de los encuestados considera que siempre, mientras que el 13% a veces.

Figura 13

¿Sientes que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en tu organización?

54 responses



5. Plan de acción

Proponemos acciones para generar un cambio ante las organizaciones y la sociedad, transformar las vidas de mujeres profesionales que merecen la oportunidad de lograr su desarrollo integral y cumplir su propósito de vida, y así tener una sociedad sostenible y diversa para lograr juntos los retos que se presenten y el bienestar de todas y todos.

Consideramos que debemos tomar como base los valores y el propósito de las organizaciones y trabajar por un liderazgo inclusivo, con objetivos y acciones para lograr C R E C E R. Tomar como plataforma la cultura organizacional y transformarla en ambientes de trabajo seguros, confiables, comprometidos con el cambio, con acciones coherentes, con líderes conscientes y preparados para abrazar la inclusión hacia una mentalidad abierta y diversa, conectando con sus equipos y generar desarrollo con creatividad para la competitividad y la mejora continua de todos los que integran la organización.

Según Mario Alonso Puig, «la aceptación de modos distintos de pensar, de percibir la realidad, es lo que nos ayuda a avanzar. La cooperación es la base del éxito». Por ello debemos desarrollar acciones concretas y claras para lograr el desarrollo sostenible e inclusivo en las organizaciones e impactar en las personas y en la sociedad, construir con propósito común un mundo mejor para la generación actual y futura.

La Tabla 2 resume lo que compone nuestro plan de acción:

Tabla 3

Plan de acción propuesto

	C	R	E	C	E	R
VALORES	Confianza	Respeto	Excelencia	Creatividad	Espíritu de Equipo	Rectitud
DESARROLLA	Compromiso visible	Humildad	Conciencia de Sesgo	Curiosidad por los demás	Colaboración Efectiva	Crear una cultura Inclusiva
IMPACTA	Propósito	Cuidado y respeto a tu equipo	Liderazgo	Gestión del Cambio	Conexión	Transformación

5.1 Acciones generales

Se establecen acciones generales considerando los objetivos principales de nuestro programa de liderazgo propuesto: **CHANGE** (Programa de Liderazgo Inclusivo):

Tabla 4

Programa de Liderazgo Inclusivo

PROGRAMA DE LIDERAZGO INCLUSIVO	C	H	A	N	G	E
	COMMITMENT	HUMANITY	AWARENESS	NETWORKING	GENEROSITY	ENGAGEMENT
DESAROLLLA	Compromiso visible	Humildad	Conciencia de Sesgo	Curiosidad por los demás	Colaboración Efectiva	Crear una cultura Inclusiva

VALORES ORGANIZACIONALES	PROGRAMA DE LIDERAZGO INCLUSIVO	DESAROLLLA	IMPACTA	OBJETIVOS

C	Confianza	C COMMITMENT	Compromiso visible	Propósito	Generar confianza y compromiso, priorizar la diversidad, equidad e inclusión.
R	Respeto	H HUMANITY	Humildad	Cuidado y respeto al equipo	Respeto al entorno con un liderazgo compasivo, humilde para crear conexiones positivas y de pertenencia.
E	Excelencia	A AWARENESS	Conciencia de Sesgo	Liderazgo	Lograr la mejora continua de las personas, procesos y los sistemas e inspirar con mentalidad ágil inclusiva para romper sesgos y estereotipos.
C	Creatividad	N NETWORKING	Curiosidad por los demás	Gestión del Cambio	Impulsar la Creatividad y la Innovación en entornos ágiles, simples y resilientes.
E	Espíritu de Equipo	G GENEROSITY	Colaboración Efectiva	Conexión	Construir estrategias e iniciativas sostenibles centrándose en las experiencias del equipo
R	Rectitud	E ENGAGEMENT	Crear una cultura Inclusiva	Transformación	Crear entornos seguros de trabajo física y psicológicamente

Estableciendo por cada competencia los objetivos y acciones, tales como:

Compromiso visible: Generar confianza y compromiso, priorizar la diversidad, equidad e inclusión.

- Visibilizar la política de equidad de género y diversidad.
- Comunicar la política e invitar a los grupos de interés a que participen.

Humildad: Respeto al entorno con un liderazgo compasivo, humilde, para crear conexiones positivas y de pertenencia.

- Establecer Programas de liderazgo inclusivo para generar conexión y alineamiento con los valores y el propósito organizacional.

Conciencia de sesgo: Lograr la mejora continua de las personas, procesos y los sistemas; inspirar con mentalidad ágil inclusiva para romper sesgos y estereotipos.

- Realizar talleres para potenciar los *skills* y romper paradigmas de género:
 - Sesgos inconscientes.
 - Masculinidades positivas.
 - Metodologías ágiles.
 - Gestión del cambio.
- Fortalecer el *networking* y marca personal de las mujeres líderes.
- Reconocer y valorar la importancia del liderazgo femenino.

Curiosidad por los demás: Impulsar la creatividad y la innovación en entornos ágiles, simples y resilientes.

- Priorizar el aprendizaje ágil y alentar la creatividad para el crecimiento profesional.
- Realizar *mentoring* a las profesionales mujeres para visibilizar su gestión y desempeño.

Colaboración efectiva: Construir estrategias e iniciativas sostenibles centrándose en las experiencias del equipo.

- Crear equipos multifuncionales para la mejora de proyectos, procesos y sistemas.
- Desarrollar iniciativas sostenibles para la organización y la sociedad.

Crear cultura inclusiva: Crear entornos seguros de trabajo física y psicológicamente.

- Establecer políticas y programas relacionados a balance de vida trabajo-persona.
- Implementar prácticas de flexibilidad y simplicidad en las formas de trabajo.
- Establecer espacios de diálogo para divulgar el propósito organización.

6. Conclusiones

- El Estado tiene una responsabilidad directa con el desarrollo de las mujeres peruanas, por ello debe establecer políticas que:
 - Fomenten el empleo de las mujeres en el mercado laboral formal.
 - Reformulen y transformen el sistema educativo de las niñas del país. Actualmente no cumple con los estándares a nivel mundial con mayor atención a los docentes de nivel primaria y secundaria.
 - Brinden una adecuada infraestructura y conectividad a las redes, sobre todo en las zonas más alejadas del país.
 - Fomenten la presencia de la mujer en los sectores de toma de decisiones (dentro del ámbito público y privado).
 - Generen espacios de aprendizaje y concientización sobre la equidad de género y la inclusión.
- Las empresas peruanas del sector de construcción están incorporando la inclusión, la equidad de género y diversidad en sus objetivos estratégicos para lograr su desarrollo sostenible y competitividad.
- El mundo ha cambiado, nada es igual después de la pandemia. Las organizaciones que no están gestionando el cambio, transformando su cultura y fomentando una mentalidad justa y diversa hacia las nuevas formas de trabajo, desaparecerán en el corto tiempo.
- Dentro de los hallazgos más relevantes de esta investigación, destaca que estamos aún lejos de la equidad de género en el sector construcción. En términos reales, por lo señalado en las encuestas, solo un 29% considera que el trabajo que desempeñan las mujeres es reconocido en la organización.
- La presencia femenina en el sector construcción ha ido en aumento; sin embargo, no se tiene una participación importante, ya que existen diferentes factores como el tema remunerativo y la falta de oportunidades, sobre todo en los rangos de dirección y liderazgo. Por ello la importancia de desarrollar un programa de liderazgo inclusivo para cocrear un entorno sostenible y colaborativo para el bienestar común.
- Las mujeres profesionales en ingeniería tienen interés de seguir desarrollándose en el sector y consideran que lograrán cargos directivos o de liderazgo.
- De las encuestas realizadas podemos concluir que los varones perciben claramente que la mujer en ingeniería es valorada en su trabajo, recibe reconocimiento al desempeño, puede continuar desarrollándose profesionalmente y lograr cargos directivos dentro del sector. Por el contrario, las mujeres encuestadas no lo perciben con la misma intensidad que los varones, pudiendo considerarse que exista el síndrome del impostor, por lo que es importante enfocarse en las barreras sociales y personales de las profesionales.

7. Recomendaciones

- Implementar programas de liderazgo inclusivo en sus empresas y enfocarse en quebrar los sesgos inconscientes y promover masculinidades positivas con políticas que propicien equidad e inclusión en los ambientes de trabajo.
- Desarrollar a las mujeres profesionales de su ámbito de acción generará una ventaja competitiva frente a su competencia, debido a que atraerá más y mejores profesionales por contar con ambientes de trabajo inclusivos.
- Según las dimensiones respecto a la equidad distributiva en el sector construcción, que evidencia desigualdad, deberían marcar un precedente y generar la promoción y valoración de la mujer, así las empresas en el sector construcción podrán establecer planes de desarrollo inclusivo.
- Incentivar el estudio de carreras STEM en niñas y jóvenes, porque son las carreras del futuro. Habrá más demanda de puestos de trabajo para profesionales con habilidades digitales. Reducir las brechas entre lo que enseña un centro de estudios y lo que requiere o demanda el mundo laboral.
- Practiquemos la sororidad. Seamos solidarias, aliadas para empoderar a las mujeres, sobre todo levantando nuestra voz ante actos de discriminación, machismo, violencia o injusticias.

8. Referencias

- Aequales. (2021). Ranking PAR 2021: Un rompecabezas para la diversidad, equidad e inclusión. <https://bit.ly/41BD3pW>
- Construyendo Seguro. (s.f.). Cada día hay más mujeres en construcción. <https://bit.ly/43Zj07d>
- El Comercio. (2022, 8 de marzo). Las mujeres empiezan a ganar terreno en el rubro de la construcción. <https://bit.ly/41kAJ7l>
- Etulain, M. (2019, 8 de marzo). El rol de la mujer en la construcción: ¿Tiempos de cambio? ArchDaily. <https://bit.ly/2O90liK>
- Gestión. (2022, 26 de julio). Presencia de la mujer en el sector construcción es de solo 8.2%. Diario Gestión. <https://bit.ly/3UO8ds0>
- Manky, O. (2017). Trabajo y sociedad. Estudios sobre el mundo del trabajo en el Perú. CISEP-PUCP. <https://bit.ly/3Leyi0s>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Informe anual de la mujer en el mercado laboral. <https://bit.ly/40kmErp>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2019, 15 de diciembre). MVCS capacitó a más de 45 mil hombres y mujeres en carreras del sector construcción durante el

2019. MVCS.

Ninahuanca, C. (2018, 8 de marzo). Día de la Mujer: Hay más de 52 000 trabajadoras en el sector construcción. Andina. <https://bit.ly/3Kz0JiD>

Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción. (2020). SENCICO: admisión virtual. <https://bit.ly/3MqbkU9>

Setién, L. (s.f.). Mujeres a toda máquina. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/2ISecv>

World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021. <https://bit.ly/3UOBB1g>



Parte III – El techo en el sector público

Estudio 12

*Liderazgo femenino en la Administración pública:
Rompiendo techos de cristal*

Autoras:

- Curitomay Yanqui, Elizabeth
- López Wong, Rosario Susana
- Toledo Félix, Angie Sussan
- Zapata Carnaqué, Esperanza Marlene

Contenido

1. Introducción
2. Evolución histórica de la presencia de la mujer en la sociedad
3. Brechas por cerrar en la participación de la mujer en la sociedad
 - 3.1 Brechas educativas
 - 3.2 Brechas laborales
 - 3.3 Brechas económico-financieras
 - 3.4 Brechas sanitarias
 - 3.5 Brechas sociales
 - 3.6 Brechas políticas
4. La mujer y su liderazgo en la gestión pública peruana
 - 4.1 Concepto de liderazgo
 - 4.2 Liderazgo femenino
 - 4.3 Definiendo a la gestión pública
 - 4.4 Las habilidades blandas en el desempeño de la función pública



1.1 Inclusión de la mujer como valor agregado

1.2 El Enfoque de género en el rol de la mujer

1.3 Legislación peruana para impulsar a las mujeres en la sociedad y en la gestión pública

1. Participación de la mujer peruana a nivel político y social peruano

2. Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en la actualidad y propuestas para el cambio

2.1 ¿Cómo impulsar el liderazgo de las mujeres en la gestión pública?

3. Conclusiones

4. Referencias



1. Introducción

Existen muchas definiciones sobre liderazgo. Para Gómez (2002), «el liderazgo es la **capacidad de influir en un grupo** para que se logren las metas». Etling (2005) define, como principales características del líder, **la inteligencia, persuasión, emprendedurismo** y poder de convencimiento. Davis y Newstrom (2003) complementan esta definición indicando que se influencia el equipo de trabajo **con el propósito de que este trabaje «con entusiasmo»** en el logro de sus objetivos, siendo esta influencia desarrollada, como lo indica Payeras (2004), **a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan**, generando en el individuo **la incorporación a su propio comportamiento** (Hellriegel y Slocum, 2004).

Con estos conceptos, consideramos que liderar no es lo mismo que gerenciar. Aproximando una definición propia, podríamos decir que liderazgo es la capacidad de influenciar sobre las personas (usuarios internos y externos) para alcanzar objetivos válidos y éticos en el marco del bien común. Por otro lado, también consideramos que existen diferencias notorias entre el liderazgo en el sector público y en el privado, ya que, aunque en ambos ámbitos las habilidades técnicas y las capacidades personales deben ser similares, el sector público requiere mayores habilidades de influencia personal y persuasión con la finalidad de lograr, con los recursos disponibles (presupuestales y de talento humano principalmente), atender las demandas cada vez más complejas de la población a fin de reducir la posibilidad de insatisfacción y, por ende, de conflictos sociales.

Ahora bien, si complementamos lo antes dicho con el liderazgo femenino y su presencia en puestos de poder en América Latina, las brechas subsisten. The Global Gender Gap Report 2018 señala que la mayor disparidad de género está en el empoderamiento político, que hoy mantiene una brecha del 77.1%, mientras que la brecha en participación económica y oportunidad es la segunda más grande con 41.9%. El BID (2021) establece que las mujeres representamos aproximadamente la mitad de los empleados del sector público, sin embargo, solo ocupamos entre el 30% y el 40% de los cargos gerenciales. Esta brecha es alta, ya que para estos puestos se recluta del grupo profesional de la Administración pública, donde las mujeres se encuentran bien representadas. De acuerdo con una investigación del PNUD (2020), hay menos mujeres en los puestos más altos de poder, donde más pesan los vínculos políticos y personales en lugar de los méritos para la designación. Son justamente los techos de cristal los que se van engrosando mientras más alto sea el puesto.

Este trabajo de investigación busca describir la situación real de la mujer, su liderazgo y empoderamiento, y proponer una estrategia viable para empoderarla y mejorar su presencia en puestos de poder y toma de decisiones, especialmente en el sector público.

2. Evolución histórica de la presencia de la mujer en la sociedad

El rol de la mujer en la sociedad ha estado marcado por un contexto histórico y social, el cual se encuentra caracterizado por la perpetuación de condiciones de desigualdad arbitrarias en relación a los hombres y que ha creado una brecha de género abismal donde la

mujer ha sido discriminada, desde la propia convivencia con el hombre en su vida cotidiana hasta las esferas educativas, económicas y políticas, que la han posicionado bajo un rol secundario en la sociedad patriarcal.

La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) fue un tratado internacional adoptado en 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. En 1990, ya había sido ratificada por todos los Estados de América Latina. Desde entonces y, sobre todo, después de la Conferencia de Beijing (1995), la adopción de cuotas electorales para la participación femenina se popularizó en la región, las mismas que están basadas en una distinción entre una noción de igualdad de oportunidades (igualdad formal) e igualdad de resultados (igualdad real) (Rodríguez 2008). Desde esta perspectiva, su principal objetivo es contrarrestar los privilegios que los hombres tenían en la historia, sobre todo en la vida pública (Bacchi, 2006). Ello porque los derechos políticos de las mujeres son, desde esta perspectiva, derechos humanos y ciudadanos.

En América Latina surgieron diversas acciones para mejorar la situación de las mujeres. En general, se centraron en políticas de acción afirmativa en los poderes legislativos. Como se señaló, en la década de 1990 doce países de la región adoptaron cuotas electorales para la participación femenina en los poderes legislativos (Rodríguez y Caminotti, 2010). En efecto, en dicho año, la presencia de las mujeres en las cámaras bajas (o únicas) de los países de la región latinoamericana no excedieron, en promedio, el 9% de los asientos (Barreiro, 2004). Es por ello que dicha década fue escenario de un conjunto de demandas y negociaciones nacionales que guiarían a la adopción de cuotas de género para las candidaturas legislativas de muchos países de la región (Marx et al., 2007).

En el caso peruano, en la historia se distinguen dos etapas claramente definidas con respecto al papel socioeconómico que han desempeñado las mujeres. La primera tiene sus orígenes en la época prehispánica, donde la sociedad las relegaba a un segundo plano y delimitaba sus actividades de acuerdo a la clase social a la que pertenecían. La segunda se inicia a partir de la Emancipación, donde la mujer peruana empieza a ser valorada y respetada por la sociedad gracias a su participación activa en el proceso de independización. Posteriormente, se generaron una serie de iniciativas, como la aprobación del voto femenino en 1955; el marco jurídico que involucra el Artículo 2° de la Constitución Política del Perú (1993), donde se hace mención al derecho de igualdad ante la ley.

A partir de 1993, se amplía su presencia en el ejercicio de cargos políticos, asignándose a los participantes de los grupos políticos en las elecciones una cuota de representación. La aplicación de la Ley de Cuotas en Perú, desde 1998, obliga por primera vez a que el 30% de las mujeres fueran candidatas en las listas de regidoras municipales. Esto abrió la oportunidad para que muchas mujeres se interesen por intervenir activamente en la política peruana y significó un salto cualitativo y cuantitativo muy importante en la presencia de la mujer en la vida política. Esta nueva situación les ha permitido desarrollar su intelecto y emprendimiento (Avolio, 2008), además de demostrar su capacidad para complementar sus actividades laborales con la organización y dirección de sus familias.

En efecto, en los últimos años se han dado importantes avances con la finalidad de mejorar la posición de la mujer dentro del contexto actual tanto a nivel internacional como local. A nivel internacional, con la creación de ONU Mujeres, entidad de la ONU para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer; a nivel local, mediante la creación, en 1996, del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (PROMUDEH), que luego pasó a ser el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), y posteriormente, en el año 2012, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP).

En consecuencia, la mujer pasó a convertirse en protagonista de la presión social frente a los gobiernos, con una participación organizada más activa en la gestión local y en la política peruana, siendo su rol más destacado el de gestora social, contribuyendo a la gobernabilidad local, especialmente mediante la intermediación ante las autoridades locales en las luchas populares y en las organizaciones comunitarias.

3. Brechas por cerrar de la participación de la mujer en la sociedad

El Diccionario de la Real Academia Española define «brecha» como: (1) Rotura o abertura irregular, especialmente en una pared o muralla; (2) rotura de un frente de combate; (3) resquicio por donde algo empieza a perder su seguridad; (4) herida, especialmente en la cabeza. Aunque no define brecha de género, el Instituto Nacional de las Mujeres México la define acertadamente como «una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador». Estas diferencias se ven reflejadas en la falta o limitación de oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros.

Y era importante partir de esta definición para entender que, pese a las transformaciones sufridas en la economía, la política y la sociedad en los últimos años, estas «aberturas» entre varones y mujeres no se han reducido. Incluso frente a situaciones de emergencia como la pandemia del COVID-19 que aún estamos viviendo, estas se han acrecentado.

Según The Global Gender Gap Report 2018, elaborado por el Foro Económico Mundial (2018), el índice de paridad creció más que la media mundial. Sin embargo, el organismo prevé que la igualdad a nivel mundial —si se mantiene el ritmo de estos avances— será alcanzada en 108 años, siendo las brechas de empoderamiento económico y político las más difíciles de cerrar en 202 y 107 años respectivamente. La brecha de género en la educación está en camino de ser nivelada a la paridad en los próximos 14 años y la brecha en salud está casi cerrada a nivel mundial y completamente cerrada en un tercio de los países evaluados.

Para el 2021, nuestro país tenía una brecha de desigualdad de género del 72.1%, situándose en el puesto 62 en el Informe Global de la Brecha de Género publicado por el Foro Económico Mundial, encontrándose las mayores diferencias en participación y oportunidades económicas, acceso a la salud y a la educación. A continuación, analizaremos las principales:

3.1 Brechas educativas

Una educación de calidad ejerce un poder considerable a la hora de aumentar la igualdad entre mujeres y hombres. La educación puede ayudar a abordar disparidades de género en cuanto a ingresos, nivel de pobreza, autonomía reproductiva y poder político. Una educación de calidad tiene el poder de cuestionar comportamientos sociales tradicionales y de garantizar que los niños de ambos sexos sean conscientes de que son seres humanos iguales en derechos y responsabilidades.

En este punto es vital indicar que, cuanto mayor es el nivel educativo de las mujeres, más se acercan sus ingresos a los de los hombres y más poder ejercen sobre sus propias vidas, especialmente en lo referente a la edad con la que contraen matrimonio y el número de hijos que tienen; asimismo, mayor es su interés y cuidado en su salud y la de sus hijos cuando son madres. Su participación también es más activa en las decisiones de la familia y del país.

El informe técnico *Estadísticas con enfoque de género* (INEI, 2021), señala que, comparando la asistencia a clases presenciales del año 2019 y las clases a distancia en el 2020, se observa (1) mayor proporción de niños (94.8%) que de niñas (94.2%) entre los 6 y 11 años matriculados en algún año de educación que recibieron clases a distancia; (2) mayor proporción de adolescentes hombres que recibieron clases virtuales (82.5%), en comparación a las adolescentes mujeres (81.8%) en el área urbana; (3) el 24.1% de mujeres entre los 25 a 29 años del país no culminaron su educación secundaria, frente al 19.9% de los hombres y (4) el 8.3% de mujeres mayores de 15 años no sabe ni leer ni escribir, cifra casi tres veces mayor que la de los hombres (2.9%).

Por otro lado, debido a la pandemia del COVID-19 y en vista de la necesidad de acceder a la educación a través de medios virtuales, se ha puesto en evidencia la brecha existente entre hombres y mujeres en el acceso a internet y a las TICs. Según el reporte sobre brecha digital en el Perú, elaborado por Hiperderecho (Flores y Albornoz, 2019), medido a través de los ejes (1) acceso a internet y empoderamiento de la mujer, (2) asequibilidad, (3) habilidades digitales y educación, (4) contenido y servicios pertinentes para la mujeres y (5) seguridad en línea, el Perú obtiene una calificación de 44%. Para cerrar estas brechas se propone integrar habilidades digitales en el sistema educativo e impulsar capacidades digitales en las mujeres para promover una mayor creación de contenido basado en sus intereses y necesidades.

Lo dicho anteriormente se refuerza si analizamos la participación de las mujeres en la ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el porcentaje de mujeres profesionales dedicadas a estos rubros alcanza el 34% del total de profesionales registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA), lo que visibiliza la necesidad de trabajar desde el hogar y la escuela por una educación que tenga como premisa cerrar las brechas de género, permitiendo que las mujeres se involucren con la tecnología desde una edad temprana.

Según el informe *Factores que influyen en la participación y desarrollo de las mujeres en carreras vinculadas a la ciencia, tecnología e innovación*, las niñas con inclinación hacia

las materias de ciencias son influenciadas por sus familiares al momento de opinar sobre las carreras profesionales que corresponden a las mujeres. Aquel estereotipo continúa en la escuela y no desaparece en la universidad. Además, los hombres también reproducen estos estereotipos de género con respecto a la ingeniería, denominándola como «una carrera para hombres». Asimismo, el escaso apoyo y la falta de referentes femeninos representan una barrera para crear modelos a seguir para niñas. Finalmente, como el nivel educativo va estrechamente ligado al acceso al empleo digno, debemos mencionar el informe *La mujer en el servicio civil peruano 2020*, elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), en el que se ha establecido que, respecto al nivel educativo de las mujeres que se desempeñan en el sector público, se observa que siguen predominando aquellas con educación superior completa (75.4%). Asimismo, el 19.5% de las servidoras públicas cuenta con educación secundaria (3.4% con primaria y 1.7% no cuenta con nivel educativo alguno). No obstante, se registra cierto aumento en la participación de los grupos de servidoras con educación primaria y secundaria en los últimos cinco años, dada la mayor inserción laboral de servidoras en el grupo ocupacional de auxiliar.

En resumen, el Estado peruano se ha esforzado para reducir la brecha en el acceso igualitario de mujeres y hombres a la educación; sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer.

3.2 Brechas laborales

Las mujeres constituimos casi la mitad de la población mundial en edad de trabajar (casi cinco mil millones de personas), pero solo alrededor del 50% participamos en la fuerza laboral frente al 80% de participación masculina. No solo es inferior la participación de la mujer en el trabajo, sino que, de las que tenemos un trabajo remunerado, la mayoría estamos empleadas de forma excesiva en el sector informal, especialmente en las economías en desarrollo como la nuestra, donde los empleadores están sujetos a menos regulaciones y los trabajadores son más vulnerables a salarios bajos y pérdida de empleo.

En el año 2017, el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (OIG), parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la Nota para la Igualdad N.º 22, titulada «Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo», establece que, si bien durante la última década los indicadores del mercado de trabajo habían mostrado una evolución positiva, la tasa de participación laboral femenina se ha estancado en torno al 53%. El 78.1% de las mujeres que están ocupadas lo están en sectores de baja productividad, lo que implica peores remuneraciones, baja cobertura de la seguridad social y menor contacto con las tecnologías y la innovación.

Antes de la pandemia, los sectores productivos más expuestos a riesgo de pérdida de empleo, eran: comercio; manufactura; mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; alojamiento y restaurantes. Por lo general, tienen empleos con ingresos insuficientes y en condiciones de informalidad. Los grupos más vulnerables tienen mayor riesgo de pérdida de empleo. Por ejemplo, los sectores de riesgo alto están caracterizados por tener una fuerte concentración de empleo femenino y empleo juvenil. En promedio, la

proporción de mujeres empleadas en sectores de alto riesgo es de 55.9%, mientras que el porcentaje de jóvenes de 15 a 29 años en estos sectores es de 30.4%. Asimismo, la mayoría de los trabajadores independientes se localizan en sectores de riesgo medio-alto de pérdida de empleo. El mayor porcentaje de personas que laboran en empresas de 2 a 10 trabajadores se encuentran en sectores de riesgo medio-bajo de pérdida de empleo (OIT, 2020, p. 8).

La crisis generada por la pandemia impactó negativamente en la ocupación y en las condiciones laborales de las mujeres en América Latina y el Caribe, generando un retroceso de más de una década en los avances logrados en materia de participación laboral. El Informe Especial COVID-19 N.º 9: «La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad», dado a conocer en febrero de este año por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), establece que la tasa de participación laboral de las mujeres se situó en 46% en 2020, mientras que la de los hombres en 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73.6% respectivamente). Ha calculado, además, que la tasa de desocupación de las mujeres llegó al 12% en 2020, porcentaje que se eleva al 22.2% si se asume la misma tasa de participación laboral de las mujeres de 2019. En 2020, explica el estudio, se registró una contundente salida de mujeres de la fuerza laboral, quienes, por tener que atender las demandas de cuidados en sus hogares, no retomaron la búsqueda de empleo.

Asimismo, de acuerdo con el mismo estudio, el cierre de fronteras, las restricciones a la movilidad, la caída del comercio internacional y la paralización de la actividad productiva interna han impactado en las trabajadoras y empresarias vinculadas a los sectores del comercio, turismo y manufactura. Por ejemplo, el sector del turismo, altamente feminizado, en el que un 61,5% de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres, sufrió una contracción importante que afectó principalmente a los países del Caribe, donde una de cada diez mujeres ocupadas se concentra en este sector.

En el caso peruano, el informe *Perú: Brechas de género 2020: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres* (INEI, 2021), ha establecido que uno de los cambios más importantes en el mercado laboral peruano en las últimas décadas ha sido la disminución en las brechas de participación laboral entre mujeres y hombres debido al incremento de la participación de las mujeres y, en particular, de las mujeres casadas. Esta tendencia se ha atribuido a diversos factores tanto por el lado de la demanda, cambios en la estructura productiva, composición sectorial y el sistema de incentivos en el mercado laboral, la innovación tecnológica en los lugares de trabajo y la oferta laboral, los avances en la medicina, el surgimiento de nuevos servicios sociales (por ejemplo, cuidado de niños), las mejoras educativas y su mayor preparación para el empleo, la disminución de la tasa global de fecundidad y los nuevos arreglos familiares dentro de los hogares.

Si se considera exclusivamente el factor educación, la adquisición de un mayor nivel de escolaridad por parte de las mujeres no reduce necesariamente la diferencia de ingresos del trabajo entre mujeres y hombres; sin embargo, se aprecia que la menor diferencia se produce entre las que tienen educación superior, pero manteniéndose aún una amplia brecha. La mayor brecha se da entre las que tienen educación secundaria. Por tipo de ocupación, entre los profesionales y técnicos se produce la menor brecha de ingresos por trabajo y la más alta

entre los que se dedican a actividades agropecuarias, donde las mujeres ganan solo la mitad del ingreso de los hombres.

El informe *La mujer en el servicio civil peruano 2020* (SERVIR, 2021), establece también que es mayor la participación de la mujer en las carreras especiales (53%), principalmente por la presencia de enfermeras en el sector salud y de profesoras de inicial y primaria en el sector educación. Dicha participación mayoritaria se ha mantenido prácticamente estable en los últimos nueve años, aunque con un ligero descenso de casi 3 puntos porcentuales entre los años 2019 y 2020.

Ahora bien, no solo en puestos técnicos o profesionales de mando medio se presentan las brechas. Probablemente, mientras más alto llegue una mujer profesional, más techos y paredes de cristal deberá romper. El informe titulado *Más allá del techo de cristal: ¿Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos?* (OIT, 2019), analiza tres categorías de barreras como principales causas para que las mujeres no sean nombradas en cargos directivos: (1) Barreras personales: las mujeres no han recibido la educación que requiere el puesto, falta o exceso de entrenamiento, falta de experiencia y obligaciones familiares; (2) barreras estructurales: sesgos de género para el ascenso, trayectorias administrativas especializadas, ascensos informales y sin previo aviso y (3) barreras culturales: prejuicios de los jefes de personal, contactos personales insuficientes o cultura organizacional machista.

Por otro lado, de acuerdo con algunos portales de búsqueda de empleo en el año 2018, de 10 postulantes a cargos gerenciales en el país, solo 3 fueron mujeres. Si tomamos como único referente la experiencia laboral para llegar a dichos cargos, una de las razones que explique ello puede ser que nuestra experiencia laboral se ve afectada por tener que atender responsabilidades biológicas y sociales como la maternidad y el cuidado de los hijos. El tiempo que dejamos de trabajar por dedicarnos a estas labores afecta de manera directa nuestra hoja de vida, puesto que al momento de que el empleador evalúe qué perfil le resultará más beneficioso para la plaza disponible, el hombre se verá aventajado al haber trabajado de manera ininterrumpida y adquirido, por consiguiente, más experiencia.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la región, el 74% de empresas tiene por lo menos una mujer en su directorio, y a nivel mundial este porcentaje asciende a 82%. Respecto al porcentaje de participación de mujeres como directoras, el Perú se encuentra por encima de la media de la región (8.5% de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo), pero por debajo de la cifra a nivel mundial (23%), según la consultora Spencer Stuart. El estudio recomienda fortalecer las capacidades de las mujeres que se encuentran en los mandos medios, dado que el principal aspecto identificado para formar parte de los directorios y gerencias generales es haber logrado un desempeño óptimo en cargos gerenciales.

Por otro lado, el *Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores* (CENTRUM et al., 2018) concluye que las empresas que cuentan con por lo menos una mujer en su directorio son el 41% del total de las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y que, del total de puestos de directores, apenas el 9.2%

es ocupado por mujeres. El análisis tomó como referencia la información correspondiente a los años 2012-2016 (se aprobaron las normas de Gobierno Corporativo) y 2018.

El citado estudio encontró que, mientras en 2012 el 7% de directores eran mujeres, se produjo un aumento a 10% en 2018, mostrando una tendencia positiva aunque de lento crecimiento. Así, con cifras al año pasado, existen 142 ejecutivas de un total de 1547 cargos directivos. Dado que algunas pertenecen a más de un directorio, en total solo 113 mujeres forman parte de ellos.

Fundamental en este punto es indicar que The Global Gender Gap Report 2018 ha analizado también las brechas de género en la inteligencia artificial (IA). En colaboración con LinkedIn, se encontró que solo el 22% de los profesionales de la IA a nivel mundial son mujeres, en comparación con el 78% que son hombres. Esto representa una brecha de género del 72%. Las implicancias de este hallazgo son de gran alcance y requieren que los gobiernos tomen urgentes medidas, pues podrían repercutir en la ampliación de otras brechas como la de participación económica y oportunidad de acceso al empleo de las mujeres.

3.3 Brechas económico-financieras

Las ramas de actividad económica en las que se concentra el 68.2% de las mujeres peruanas son servicios (42.4%) y comercio (25.8%). La actividad de comercio, hoteles y restaurantes se constituye en una especie de «bolsa» en la que se concentra el sector informal de la economía y, por tanto, presenta condiciones precarias de trabajo. Por otro lado, el 8.4 % de las mujeres trabaja en el sector manufactura. Los hombres, en cambio, se concentran en las actividades de agricultura (26.9%), servicios (23.5%), transportes y comunicaciones (13.7%), comercio (13.3%), construcción (10.3%) y manufactura (9.4%). En el año 2018, solo el 28.3% de las mujeres que trabajan se encuentran afiliadas a algún sistema de pensiones; es decir, a un sistema de protección social que incluya el derecho a prestaciones familiares e infantiles cuando el beneficiario es menor, a un subsidio por maternidad, enfermedad o invalidez cuando es adulto, o a una pensión de vejez una vez jubilada. En el caso de los hombres, el 41.2% cuenta con este beneficio, mayor en 12,9 puntos porcentuales al presentado por las mujeres.

La inclusión financiera de las mujeres es especialmente importante para promover el crecimiento económico y el desarrollo no solo porque son más vulnerables a la pobreza, sino porque de ellas depende gran parte del bienestar de las familias, comunidades y sociedad. En efecto, tal como lo sugiere la evidencia empírica, son las mujeres quienes suelen invertir una mayor parte de su dinero en la educación, salud y el bienestar de los hijos. Además, los servicios financieros pueden contribuir en su empoderamiento económico, al brindarles las herramientas indispensables para generar sus propios ingresos, acumular activos y tener mayor participación en la toma de decisiones al interior del hogar, reforzando así la espiral virtuosa sobre el bienestar familiar y social.

Según The Global Gender Gap Report 2018, en términos de poder económico, las

brechas en el manejo de activos financieros y en el tiempo dedicado a tareas no pagadas siguen manteniendo las disparidades económicas entre hombres y mujeres. Las mujeres tienen tanto acceso a servicios financieros como hombres en solo el 60% de los países y a la propiedad de la tierra en solo el 42% de los países.

Las diferencias en el trato a hombres y mujeres se manifiestan en diversas etapas de su vida económica y de diferentes maneras: (1) Menor actividad económica en términos formales, (2) menor remuneración respecto a los hombres, (3) ingresos inferiores a la línea de pobreza, (4) empleos precarios, (5) ausencia de ingresos propios y (6) trabajo familiar no reconocido.

En marzo de 2021, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) publicó el informe titulado *Vulnerabilidad financiera: Brechas de género en América Latina*, en el cual se muestran los resultados de las encuestas de capacidad financiera aplicadas en Ecuador, Brasil, Colombia y Perú. Los resultados de las encuestas muestran en los cuatro países que las mujeres son más vulnerables financieramente que los hombres y que ellas tienen una baja resiliencia ante choques financieros negativos, oscilando en el caso peruano en ambos puntos entre 6 y 9 puntos porcentuales de diferencia entre mujeres y hombres.

Según los datos de la Encuesta de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera 2016, el 36% de las mujeres tiene una cuenta de depósito en el sistema financiero, porcentaje que se eleva a 46% en el caso de los hombres, lo que supone una brecha de 10 puntos porcentuales. La brecha es mucho menor en el acceso al crédito, aunque en general las tasas de solicitud y aprobación de créditos son bajas tanto en hombres como en mujeres (a nivel nacional, a 15% de los hombres le aprobaron un crédito durante el 2014 frente a 12% de las mujeres).

Interesante resulta la data proporcionada por Trivelli y Mendoza (2020), que indican que un alto porcentaje de mujeres tiene una cuenta de ahorro en el Banco de la Nación, esto principalmente porque son receptoras de programas sociales (sobre todo del programa Juntos) y empleadas públicas (maestras o enfermeras principalmente) que reciben a través de esa entidad sus remuneraciones. Una de cada cuatro mujeres con una cuenta en el sistema financiero la tiene en el Banco de la Nación. Según el mismo informe, la imposibilidad de ahorro mensual en el caso de las mujeres (31%) es prácticamente el doble que la de los hombres (18%).

3.4 Brechas sanitarias

Hombres y mujeres presentan diferencias en salud, producto de la desigualdad, exclusión o discriminación. Las mujeres tienen una mayor necesidad de servicios de salud, derivada de su función reproductiva y de sus características biológicas. Las causas de enfermedad y muerte prematura en las mujeres son evitables en su mayoría y puede hacerse abordando la injusticia y la inequidad.

La mortalidad materna ha sido calificada por la Organización Panamericana de la

Salud (OPS) como el reflejo más claro de la discriminación y el bajo estatus social de las mujeres, y es reconocida como un marcador de compromiso de los Estados con el derecho a la salud. La pobreza tiene un mayor efecto sobre la salud de las mujeres debido a que restringe el acceso a los servicios de salud, así como a otros bienes y servicios, lo que es producto de la discriminación. En función de sus bajos ingresos, las mujeres tienen que invertir proporcionalmente más en la atención de su salud. En este sentido, merece especial atención el cuidado de la salud sexual y reproductiva como derecho de las personas, el mismo que debe reconocer a hombres y mujeres la decisión de querer o no tener hijos, a tener embarazos y partos saludables, a no contraer enfermedades de transmisión sexual ni ser víctima de violencia y a recibir ayuda para poder engendrar hijos.

Es importante indicar que las adolescentes sexualmente activas en situación de pobreza es el grupo de mujeres más expuesto al riesgo de contraer infecciones de transmisión sexual y VIH, de tener un embarazo y de sufrir un aborto. Al respecto, el aborto clandestino es la segunda causa de muerte materna: en el Perú se calcula cerca de 375 000 abortos clandestinos cada año.

La mayor utilización femenina que masculina de los servicios no es una constante; ocurre principalmente en la edad reproductiva, en los servicios preventivos y en los estratos socioeconómicos altos. El diferencial por sexo tiende a reducirse e incluso a desaparecer en las edades avanzadas, en los quintiles menores de ingreso y en los servicios de mayor complejidad.

Según las «Estadísticas con enfoque de género al tercer trimestre 2021», publicado por el INEI, el porcentaje de mujeres que presenta algún problema de salud crónico asciende a 42.7%, ocho puntos porcentuales más que los varones. El mismo informe señala que, respecto al acceso a los seguros de salud, las mujeres hemos accedido en un 83.8% vs. el 78.9% de los varones, siendo el SIS el que presenta mayor cobertura, ya que el 57.2% de mujeres y el 52.1% de hombres estaban cubiertos con este seguro. Al seguro de EsSalud accedieron el 22.6% de mujeres y el 22.2% de hombres.

3.5 Brechas sociales

De acuerdo con la Primera Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (MIMDES, 2011), las horas dedicadas por mujeres para el desarrollo de actividades en el hogar como la atención de niños, de familiares enfermos, preparación de alimentos, limpieza y lavado, entre otras, llegaban a las 39 horas en promedio semanales, lo que resulta significativamente mayor a las dedicadas por los hombres (15 horas en promedio semanales). Es lo que se conoce como la doble o incluso triple jornada laboral realizada por las mujeres.

Esta información es corroborada y complementada con el informe técnico titulado «Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú», elaborado por la PUCP, en el que se evidencia que las mujeres destinan un tercio de su tiempo a realizar las actividades productivas remuneradas (31.8%) y destinan el 21.4% de su tiempo a la realización de

actividades productivas no remuneradas. Esto se traduce en una menor disponibilidad de horas para la realización de actividades personales en comparación con los hombres (46.8% versus el 49.6%, respectivamente) y en que cuentan con una menor oportunidad para participar de actividades productivas remuneradas en comparación con los hombres.

En este ítem es importante indicar que, según el INEI, en el tercer trimestre de este año, a nivel nacional, el 34.8% de los hogares jefaturados por hombres y el 30.6% de los jefaturados por mujeres accedieron a programas sociales gubernamentales.

El estudio *From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19*, encomendado por ONU Mujeres y el PNUD al Pardee Center for International Futures de la Universidad de Denver, muestra que, si bien la pandemia repercutirá en los niveles de pobreza en general, las mujeres se verán afectadas en desproporción, sobre todo las mujeres en edad reproductiva. Para el 2021, por cada 100 hombres de 25 a 34 años que viven en la pobreza extrema (es decir, con 1,90 dólares de los Estados Unidos o menos por día), habrá 118 mujeres, una brecha que se espera aumente a 121 mujeres por cada 100 hombres de aquí a 2030.

3.6 Brechas políticas

Respecto a la presencia de la mujer en cargos públicos (de corte político definidos o no por elección popular) como Presidencia, Consejo de Ministros, Gobiernos Regionales y Municipales, Congreso y Judicatura, 30% es la media de representación femenina en América Latina. Por ejemplo, en los parlamentos latinoamericanos, la mayor representación femenina se ubica en estados de corte autoritario tales como Cuba y Nicaragua, mientras que en el ámbito democrático, el porcentaje de mujeres que ocupan escaños congresales es alto en Bolivia, Costa Rica y México; siendo que, cuando el reparto de puestos depende más de la norma social o de la decisión individual que de una ley definida y acordada de antemano, o incluso de la decisión de un régimen autoritario vertical, las mujeres obtienen menor posibilidad de acceder a ellos. Votantes y partidos siguen dando prioridad a los hombres cuando ninguna norma escrita les obliga a lo contrario. La Unión Interparlamentaria (IPU) estima que, si los índices actuales continúan, tomará a lo menos 250 años alcanzar la paridad de género en los parlamentos.

Según The Global Gender Report 2018, en cuanto al liderazgo político y económico, de 149 países evaluados solo hay 17 que actualmente tienen a mujeres como jefes de Estado, mientras que, en promedio, solo el 18% de los ministros y el 24% de los parlamentarios a nivel mundial son mujeres. Del mismo modo, las mujeres ocupan solo el 34% de los cargos directivos, siendo que a la fecha cinco países (Bahamas, Colombia, Jamaica, República Democrática Popular Lao y Filipinas) han logrado la paridad total en este indicador y existe al menos el 40% de mujeres en puestos de dirección.

La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, realizada en Beijing en 1995, tuvo como uno de sus propósitos alcanzar el acceso efectivo de la mujer a los niveles de toma de decisiones

políticas en un 50% para el año 2005, por lo que, siguiendo este compromiso, muchos de los países latinoamericanos han adoptado cuotas por género para lograr aumentos en la representación femenina en sus parlamentos. Las cuotas constituyen acciones afirmativas que reconocen la desigualdad y la necesidad de medidas temporales para que la participación política de las mujeres avance más rápidamente.

El índice de paridad política del Proyecto Atenea mide los indicadores de (1) compromisos nacionales con la igualdad en la constitución y el marco legal, (2) ejercicio del derecho al sufragio, (3) cuota/paridad, (4) Poder Ejecutivo y Administración pública, (5) Poder Legislativo (Cámara Baja/Única), (6) Poder Judicial y Poder Electoral y, (7) partidos políticos. Según este índice, en el caso peruano al 2017, el Perú puntuaba en 57,4 (de 100 puntos) como valor total.

En nuestro país, aún no hemos tenido presidenta de la República, pero hoy sí hay avances importantes con mujeres liderando la Presidencia del Consejo de Ministros (y ministras también), el Congreso (con un total de 34 congresistas), el Poder Judicial, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, la Junta Nacional de Justicia, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Instituto Nacional Penitenciario y la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

4. La mujer y su liderazgo en la gestión pública peruana

4.1 Concepto de liderazgo

Han sido muchos los autores que han dado el concepto o definición de liderazgo. Aun así, Knootz y Heinz (2007) afirman que el liderazgo es un proceso de influir en las personas, para poder demostrar su arte, sus ganas de esforzarse de manera voluntaria y entusiasta para alcanzar metas y objetivos dentro de sus grupos u organizaciones (Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

Por su parte, Siliceo et al. (1999) manifiesta que un líder es el creador de la formación del grupo, teniendo virtudes, costumbres, creencias y comportamientos que le dan orientación a su agrupación para así poder lograr sus propósitos.

Teniendo en cuenta ello, podemos señalar que el liderazgo se entiende como «la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas», pero independientemente de la conceptualización de este, el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas. Por ejemplo, en una revisión llevada a cabo mediante el administrador de datos EBSCO, utilizando las palabras claves «leadership» y «psychology», limitando la búsqueda solo a las revistas científicas del año 2003 a la fecha, se encontraron 1751 referencias al tema.

4.2 Liderazgo femenino

Según Morán (2009), las mujeres tienen características innatas para poder ejercer un liderazgo dentro de las organizaciones y un rol condicionado en el entorno político y cultural, en el cual se encuentra inmersa a su herencia biológica (Illescas y Gómez, 2016, p.13).

Por su parte, Illescas y Gómez (2016), en su investigación «Liderazgo femenino en las OSB – Huacho», mencionan que las mujeres que conforman las organizaciones sociales de base tienen como resultado la demostración de las características de ser humanas, técnicas y contar con claridad en sus conceptualizaciones, con la combinación de la responsabilidad de casa, el ser madres, siendo proveedoras económicas dentro de su hogar y líderes de su comunidad y organización, lo que les demanda un gran esfuerzo.

Por ende, el término «liderazgo femenino» ampliamente extendido en la actualidad, parte del convencimiento de la diferencia sexual femenina, que pone en valor a las características tradicionalmente adscritas a la feminidad, como sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación del conflicto, emocionalidad o intuición. Por ello, se concluye que las mujeres tienen un nivel alto de liderazgo y lo expresan de acuerdo a sus características y habilidades ya mencionadas. Esto significa que la mayoría de las mujeres que llegan a puestos de dirección o gestión tienden a desarrollar estas habilidades o cualidades.

Entre las características del liderazgo femenino tenemos:

- Tiende a ser naturalmente transformacional, puesto que numerosos estudios han demostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ser líderes transformacionales, proporcionando visión y sentido de la misión de la organización, transmitiendo los valores y el orgullo de pertenencia al proyecto empresarial, y ganándose la confianza de sus colaboradores (Burke, 2001, pp. 244–256).
- Fomenta la cooperación, puesto que tiende a ser conciliador, comprensivo, flexible y cooperativo en sus relaciones interpersonales. Estas «cualidades femeninas» pueden traducirse en numerosas ventajas competitivas para las empresas familiares, donde el intercambio de información, el desarrollo positivo de relaciones interpersonales, el empoderamiento de los miembros de la familia y empleados, y la toma de decisiones colectivas son habilidades clave para perdurar en el tiempo. Según un estudio realizado por el Center for Women's Business Research (2002), en Estados Unidos el liderazgo femenino es menos jerárquico y escucha las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, actitud que fomenta una cultura de colaboración, confianza y que contribuye al éxito de las familias empresarias (Brush, 1992, pp. 5–30).
- Promueve el bienestar, ya que el enfoque del liderazgo femenino es especialmente positivo para la gestión de una empresa. Según investigaciones científicas, las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ocuparse tanto del bienestar de la empresa como del bienestar de la familia al fomentar la cohesión y

la armonía de sus colaboradores (Salganicoff, 1990, pp. 125–138).

- Actúa como salvavidas en tiempos de crisis, pues se ha demostrado que las mujeres son naturalmente capaces de gestionar el estrés, asumir la responsabilidad de sus propios errores y promover un clima de confianza entre sus colaboradores. Es lo que los expertos llaman la asociación «think-crisis-think female» o «piensa en crisis-piensa en femenino» durante situaciones límite (Ryan, 2011, p. 470).
- Impulsa la filantropía: La presencia de mujeres en consejos de administración suele estar relacionada con una serie de consecuencias positivas, entre las que destacan un mejor desempeño organizacional, mayor número de prácticas éticas y más interés por la responsabilidad social corporativa. El liderazgo femenino suele caracterizarse por la empatía y una actitud conciliadora y colaborativa, lo que lleva a muchas mujeres en posiciones de liderazgo a impulsar labores filantrópicas o sociales (Joy, 2007).

4.3 Definiendo a la gestión pública

De conformidad con la Constitución Política del Perú, la gestión pública se define como «el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo». En ese sentido, la gestión pública representa el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo y se refiere a las actividades de gestión que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente. En este contexto, es importante resaltar la satisfacción de las necesidades públicas, logrando con ello el bien general mediante la realización de un servicio público que se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos.

Por su parte, Crosby (2011) sostiene al respecto: «Cuando hablamos de gestión pública o de Administración pública, nos referimos a la implementación de las políticas gubernamentales; o sea, a la aplicación de los recursos del Estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar en su población. También se denomina gestión pública a la carrera universitaria que forma profesionales en las teorías, herramientas y prácticas que atañen a las políticas públicas de una nación».

De acuerdo con el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política de Modernización de la Gestión Pública se sostiene que: «La política nacional de modernización de la gestión pública en el Perú establece que debe estar dirigida a resultados entendiendo por esta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible».

En ese sentido, la gestión pública cumple un rol preponderante, pues gestiona

y administra recursos del Estado a fin de poder cumplir óptimamente con sus funciones; entre ellas, la de servir mejor a los ciudadanos. Al respecto, Zambrano (2008) refiere que la solución no está en desplazar al Estado o al Gobierno de actividades o funciones que le son muy propias (garantizar el equilibrio y la justicia, regular y controlar temas claves como ambiente, pobreza, seguridad, entre otros), sino en elevar la capacidad de gobierno para que las instituciones públicas cumplan con su misión: gestionar adecuadamente los recursos a favor de los ciudadanos, que son los que requieren de la atención del Estado.

Por tanto, todo funcionario público que ocupa un puesto de trabajo en la Administración pública es responsable del ejercicio de su función. Dicha responsabilidad trasciende al ámbito patrimonial, disciplinario, penal y civil (Valeriano, 2001), estando la Administración pública obligada a respetar los principios fundamentales del servicio público, para asegurar la continuidad, eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal o en las necesidades.

En consecuencia, la gestión pública es un medio que se vincula con los valores de las instituciones públicas, por lo que la efectividad no es solo el resultado de la tecnología y los medios técnicos, sino además del resultado de la orientación institucional para consolidar la implementación de la calidad de vida y el bienestar común.

4.4 Las habilidades blandas en el desempeño de la función pública

La función que la mujer viene desempeñando en el sector público ha exigido el desarrollo de habilidades blandas vinculadas a la ética, la responsabilidad, la empatía, relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, que le permitan actuar de manera efectiva y afectiva; escucha activa, trabajo en equipo, adaptación al cambio, creatividad, capacidad para resolver problemas, optimización del tiempo, actitud positiva, espíritu de servicio, tolerancia a la presión, respeto a las opiniones y puntualidad (Vidal, 2018), habilidades que han sido definidas como aquellas características de la persona que hacen posible que esta tenga una realización eficaz o superior (Boyatzis, 1982). Resultan necesarias al momento de dirigir un equipo y ayudan a crear un ambiente en el cual las personas muestren voluntad por desempeñarse en su nivel más alto.

Hermann y Betz (2004) señalan que el rol masculino está asociado con la instrumentalidad, la cual incluye características tales como independencia, autoridad, autosuficiencia, actividades productivas encaminadas a la manutención y provisión de la familia, como así también a ciertas habilidades sociales vinculadas a la expresión de sentimientos negativos y a la asertividad. El rol femenino, por otra parte, estaría relacionado con características como la crianza, cuidado, sensibilidad y apertura emocional, mayor fortaleza emocional, y habilidades sociales vinculadas a la expresión de sentimientos positivos, la empatía y la aceptación.

Para Muñoz y Madrid (2017), «a consecuencia del rol cada vez más activo de la mujer en la gestión local y en la política local peruana, como una gestora social en el sector público, el cual está sujeto a múltiples escenarios, cambios drásticos y recursos limitados, el contar

con personas capaces de afrontar los retos y dar resultados es invaluable. En los servidores públicos de todas las administraciones se deben concentrar las ideas, metodologías y herramientas impulsadas por la innovación (conceptos y habilidades), tener la competencia para desempeñarlas y el compromiso y actitud para brindar un buen servicio público (ser competente)».

Es por ello que exponer a los trabajadores a situaciones en las que estas habilidades se requieren, ya sea mediante la asignación de proyectos, el coaching o las vivencias en el ambiente laboral con clientes o entre los mismos trabajadores, puede resultar efectivo para el desarrollo de las habilidades blandas (Manrique et al., 2018).

En ese contexto, mediante la práctica de las características anteriormente mencionadas, recaerá sobre la funcionaria una gran responsabilidad de liderazgo sobre su equipo, la cual conllevará finalmente a una mayor paridad de oportunidades entre hombres y mujeres en el sector público, así como al potenciamiento de habilidades del equipo que tiene a cargo.

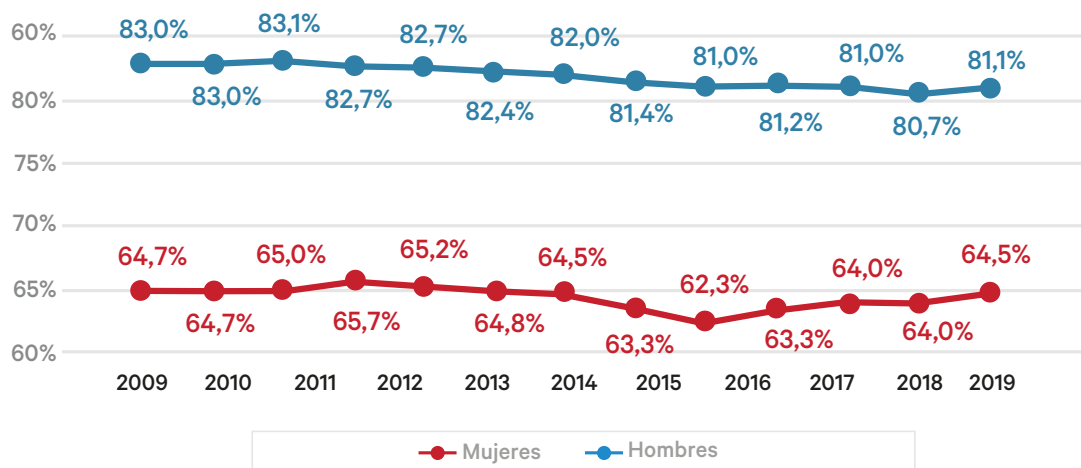
En la actualidad se observa un cambio en el rol, ocasionado principalmente por el ingreso cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, situación que ha cambiado la dinámica al interior del hogar (Amaris, 2000). Con respecto a la educación de los hijos, las funciones del padre han cambiado a través de los años. Los padres estarían comprometidos en la enseñanza de los patrones de género esperados socialmente, aunque en la actualidad lo estarían realizando de forma más flexible a través de la enseñanza de comportamientos no tradicionales de cada sexo. Ello podría explicar la adquisición de comportamientos y actividades tradicionalmente relacionados al rol masculino por parte de la mujer.

4.5 Inclusión de la mujer como valor agregado

No es una novedad que históricamente los índices de inclusión de la mujer en el mercado laboral no han sido proporcionales a aquellos que ocupan los hombres. Ello se ha visto agravado en el actual contexto de la pandemia. El empleo femenino se ha visto más afectado por la crisis que el empleo masculino. Entre febrero y diciembre de 2020, el empleo femenino en Lima Metropolitana cayó 14.7%, versus una caída de 11.3% para los hombres (BID Observatorio Laboral, 2021).

Figura 1

Perú: Participación de mujeres y hombres en el mercado laboral 2007-2019



Nota. Tomado de «Participación de mujeres y hombres en el mercado laboral 2007-2019», por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2020.

La Figura 1 muestra que, entre 2007 y 2019, la tasa de participación femenina en el mercado laboral fue bastante estable, empezando el periodo con un valor de 64.7% y terminando el periodo con un valor de 64.5%. Si bien hubo una leve reducción de 1.7 puntos porcentuales en la brecha de participación entre hombres y mujeres (de 18.3 puntos porcentuales a 16,6 puntos porcentuales), esta reducción se explica por una menor tasa de participación masculina y no por el incremento en la tasa de participación femenina.

Es pertinente traer a colación que la Constitución Política del Perú reconoce el derecho de toda persona a la igualdad ante la ley, prohibiendo la discriminación por razón de sexo o de cualquier otra índole y establece como deber del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos humanos.

Por otro lado, debemos referirnos a la Ley N.º 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Esta norma establece que el Estado tiene el deber de adoptar todas las medidas necesarias para promover y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres con la finalidad de erradicar todas las formas de discriminación.

Así también, el Decreto Supremo N.º 005-2015-MIMP oficializa el uso del Sistema Nacional de Indicadores de Género. Considera a este sistema como instrumento para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas en materia de igualdad de género.

En el ámbito nacional tenemos múltiples instrumentos a fin de garantizar la participación igualitaria de la mujer en los diversos niveles de la gobernanza.

En ese contexto, el aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe vuelve más visibles dos temas clave en la estructuración de la desigualdad entre mujeres y

hombres: por una parte, la participación política y la paridad de género en los procesos de adopción de decisiones en todos los niveles y, por otra, la contribución de las mujeres a la economía y la protección social (CEPAL, 2007).

En el año 2007 se llevó a cabo la Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, en la que se identificaron los principales obstáculos que encuentran las mujeres al momento de participar en los diversos niveles del Estado. El más importante tiene que ver con la dificultad de armonizar la vida pública con la responsabilidad familiar. A ello se suma la mala imagen que tiene la ciudadanía de la política y los obstáculos en materia de financiamiento y capacidad económica de las mujeres. En ese sentido, se convino en la necesidad de aplicar cuotas de participación en los poderes Legislativo y Ejecutivo.

Asimismo, refirieron la necesidad del fortalecimiento de la institucionalidad de género, lo cual debería ir acompañado, lo que incluye contar con organismos al más alto nivel e instituciones que faciliten el monitoreo de las medidas, como el Observatorio Regional de la Mujer en Perú.

Otro factor determinante que limita la participación política de las mujeres en procesos electorarios y de toma de decisiones en todos los niveles es la carencia de un Estado fortalecido, un hecho que limita el acceso a servicios de carácter social que contribuyan al desempeño de la mujer en la sociedad, a lo que se suma la pobreza en todas sus dimensiones (CEPAL, 2007).

Tabla 1

Mujeres elegidas para un cargo de representación política

Institución	2006	2010
Congreso	29%	21%
Alcaldías Provinciales	2,05%	4,6%
Alcaldías Distritales	2,8%	3,7%

Nota. Tomado de «Estrategia de igualdad de género», por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012.

De la misma manera, la violencia hacia la mujer constituye un factor limitante de gran relevancia, manifestándose en agresiones psicológicas y verbales hacia las mujeres que participan en procesos políticos, lo que provoca situaciones de temor a las sanciones sociales que lesionan incluso la vida familiar.

En el contexto internacional, varios países de la región han establecido medidas complementarias a la cuota de género para acelerar y equilibrar la presencia de las mujeres en los espacios de participación política. Así, en Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador,

Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela, se ha establecido la paridad combinada con mandatos de alternancia (Llanos, 2015).

En los países que optaron por este mecanismo, los efectos resultaron positivos al elevarse el número de mujeres en cargos de elección popular por encima del 35%.

4.6 El Enfoque de género en el rol de la mujer

No cabe duda de que las políticas dictadas por el Gobierno, así como de cualquier organismo estatal, no impactan de la misma forma a hombres y mujeres, y en ese sentido se genera una desigualdad social que se ve reforzada por un conjunto de prácticas reproducidas por la comunidad y avaladas por las instituciones estatales que, motivadas por el factor biológico, sitúan a mujeres y hombres en distintos escenarios sociales, políticos, económicos y éticos, lo que limita su acceso a diferentes oportunidades de desarrollo.

En esa línea, en la IV Conferencia Mundial sobre Mujeres, realizada en Beijing por la Organización de Naciones Unidas (1995), los países se comprometieron a garantizar que todas las políticas y programas reflejen una perspectiva de género.

En ese punto cobra relevancia el **enfoque de género**, entendido como un concepto que alude a las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres y que están basadas en sus diferencias biológicas.

Este concepto nos ayuda a comprender que lo que se asume como características naturales de mujeres y hombres no vienen por la naturaleza o se derivan del sexo de las personas, sino que son construidas social y culturalmente a través de relaciones sociales e imposiciones culturales (MIMP, 2012).

Es importante mencionar que la falta de incorporación del enfoque de género, tanto en medidas específicas como en la estructuración de la respuesta estatal, es un riesgo que puede ocasionar, como lo ha señalado la ONU (2020), que las diferencias y brechas sociales crezcan y se mantengan pospandemia. En atención a ello, es necesario que, por un lado, se regule la atención de situaciones que afectan a las mujeres; por ejemplo, la violencia de género y el acceso a la salud materna, sexual y reproductiva.

En atención a la importancia de esta noción, consideramos que todas las instituciones deben tenerla presente en la elaboración de los múltiples instrumentos que emiten, ello en mérito a las desigualdades que se presentan al momento de atender a la población. Resulta sustancial la capacitación que deben tener las autoridades en cuanto al enfoque de género, teniendo siempre presentes las múltiples circunstancias de vulnerabilidad que rodean a las mujeres, dejándolas muchas veces desprotegidas e incluso culpándolas de lo sucedido. No cabe duda de que ese será un gran paso en el ideal de una sociedad igualitaria.

4.7 Legislación peruana para impulsar a las mujeres en la sociedad y en la gestión pública

- El artículo 26°, inciso 1, de la Constitución Política del Perú, establece que en la relación laboral se respetan, entre otros, el principio de igualdad de oportunidades sin discriminación, reflejando así lo prescrito por los tratados y convenios internacionales que el Perú ha suscrito, como es el caso del Convenio N.º 111 de la OIT: Convenio sobre la discriminación en el empleo y ocupación que, en su artículo 1º, inciso (a), establece que discriminación comprende cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.
- Ley N.º 12391: Ley que permitía a las mujeres mayores de edad y alfabetizadas tener el derecho a elegir y ser elegidas.
- Ley N.º 27270: Ley contra actos de discriminación vigente desde el año 2006. Establece que se entiende por discriminación la anulación o alteración de la igualdad de oportunidades o de trato en los requerimientos de personal; a los requisitos para acceder a centros de educación, formación técnica y profesional, que impliquen un trato diferenciado basado en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o cualquier índole. Los empleadores están obligados a informar a sus trabajadores la política salarial del centro de trabajo. Se considera práctica discriminatoria brindar un trato salarial distinto a hombres y mujeres que cumplan los mismos requisitos de acceso al empleo y desempeñen las mismas labores.
- Ley N.º 28094: Ley de Partidos Políticos, promulgada en noviembre de 2003. Estableció el sistema de cuotas de género del 30% tanto para las listas de candidatos para cargos de dirección de los partidos políticos como para cargos de elección popular. Estos dispositivos han tenido importante impacto en el aumento de la participación de la mujer en cargos de elección; Sin embargo, no han dejado de señalarse importantes limitaciones a la luz de los resultados de las últimas elecciones de 2006. En su Informe N.º 11223, la Defensoría del Pueblo propone la incorporación de modificaciones al sistema electoral, encaminadas a reglamentar la aplicación de la cuota de género de modo que las candidatas puedan acceder a mejores posiciones dentro de las listas. El informe señaló que el 80% de candidatas estaban ubicadas en posiciones con escasas posibilidades de elección y solamente el 4% de mujeres ubicadas en el tercio inferior de las listas fueron elegidas a los concejos municipales provinciales.
- Ley N.º 28983: Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, promulgada en el año 2007. Tiene por objeto establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para 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.

- Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, vigente desde el año 2017. Prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo. Garantiza, en el ámbito público y privado, un trato digno, un clima laboral con base en el respeto y la no discriminación, la compatibilidad de vida personal, familiar y laboral y, particularmente, previene y sanciona el hostigamiento sexual.
- D. S. N.º 008-2019-MIMP: Política nacional de igualdad de género, publicada en el diario oficial El Peruano, el 04 de abril de este año. Establece que la situación futura deseada en el marco de la Política Nacional de Igualdad de Género puede enunciarse de la siguiente manera: «Al 2030 se reducirá la discriminación estructural que afecta a las mujeres, lo cual se reflejará, entre otros, a través de los siguientes indicadores: (1) Reducción a 36.8% de la tolerancia social hacia la violencia contra las mujeres; (2) incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del 100% de los ministerios; (3) reducción a 2.4% del porcentaje de mujeres víctimas de violencia física y/o sexual, en relaciones de pareja, en los últimos 12 meses; (4) incremento de las mujeres congresistas a 40% y de las mujeres alcaidesas a 20% y (5) aumento de la tasa de paridad de los ingresos de mujeres y hombres al 86.8%.
- El Acuerdo Nacional, en su objetivo II, Equidad y justicia social y, específicamente, en la política de Estado N.º 11: Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación, expresa el compromiso del Estado en el acceso equitativo a las mujeres a recursos productivos y empleo.
- El Ministerio del Interior, a partir de la emisión de la Directiva N.º 001-2008-IN-0908, aprobada mediante Resolución Ministerial N.º 1317-2008-IN-0901 sobre «Normas y procedimientos para el equilibrio en la distribución de cargos entre mujeres y hombres de los órganos no policiales del Ministerio del Interior», dispone que las mujeres ocupen no menos del 25% de los cargos directivos y de autoridades políticas y de la modalidad de régimen especial CAS en los órganos no policiales del sector.
- El Gobierno Regional de Ayacucho, a través de su Ordenanza Regional N.º 001-2018-GRA/CR, de fecha 12 de marzo de 2018, ha dispuesto aplicar la cuota de género en un 30% de presencia de mujeres en los cargos directivos de todas las áreas, órganos desconcentrados y Unidades Ejecutoras del Gobierno Regional de Ayacucho. Lamentablemente, se trata de una iniciativa aislada, pues ningún otro gobierno regional ha seguido su ejemplo.

5. Participación de la mujer peruana a nivel político y social peruano

Con la obtención del derecho al voto por parte de las mujeres, en la Ley N.º 12391, el desarrollo normativo posterior ha estado orientado a lograr espacios cada vez más concretos

de inclusión del género femenino en cargos de decisión política, pero el primer referente de obligatoria mención al respecto está contenido en el numeral 2 del artículo 2° de la Constitución Política de 1993: todas las personas (hombres y mujeres) nacen iguales ante la ley, siendo merecedoras de la misma protección por parte de las autoridades y pudiendo gozar de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin discriminación por razones de sexo, raza, idioma, religión, opinión, condición económica o de otra índole. De este mismo artículo se puede desprender la obligación por parte del Estado de promover condiciones para que la igualdad sea real y efectiva, adoptando medidas en favor de los grupos discriminados o marginados (como lo ha sido históricamente el de las mujeres).

Asimismo, la Constitución Política, cuando se refiere a las distintas alternativas con que cuenta un ciudadano para participar en la conformación, ejercicio y control de las diversas ramas del poder político, señala que puede acceder al desempeño de funciones y cargos públicos, lo cual se hace extensivo a la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración pública. Dicha postura se concreta más en el año 1995: el Perú suscribe los acuerdos de la Plataforma de Beijing, concretando así su compromiso con la erradicación de las brechas de género y de toda forma de discriminación por sexo. En esta plataforma, los Estados expresaron su decisión de promover los objetivos de igualdad, desarrollo y paz para todas las mujeres del mundo, en interés de toda la humanidad. La Plataforma de Beijing implicó la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas marcando una diferencia sustancial en relación a todos los compromisos internacionales que buscaban la superación de barreras y obstáculos para la igualdad de género (MIMP, 2018, p.11).

En cumplimiento de los acuerdos de la Plataforma de Beijing y los convenios internacionales en materia de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, y sobre la base de los planes previos de los periodos 2000-2005 y 2006-2010, el Perú emitió una serie de dispositivos normativos e implementó programas y proyectos en todos los niveles de gobierno, a fin de buscar incluir, reconocer y valorar el aporte de las mujeres a la sociedad. Se destaca la Ley N.° 28983, que refiere que la mujer y el hombre tienen igualdad de derechos y oportunidades, quedando expresamente prohibido ejercer cualquier forma de discriminación hacia la mujer (económica, social, laboral, educativa, etc.). Este presupuesto normativo se corresponde con el ideal de igualdad de género como meta a la que todas las instituciones de la sociedad deben apuntar, pues la violencia de género tradicionalmente ha existido en el contexto latinoamericano va en detrimento de la realización de los demás derechos de la persona.

Adicionalmente, se aprobó el Decreto Supremo N.° 004-2012-MIMP, que aprobó el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, y el Decreto Supremo N.° 008-20190-MINP, que aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género.

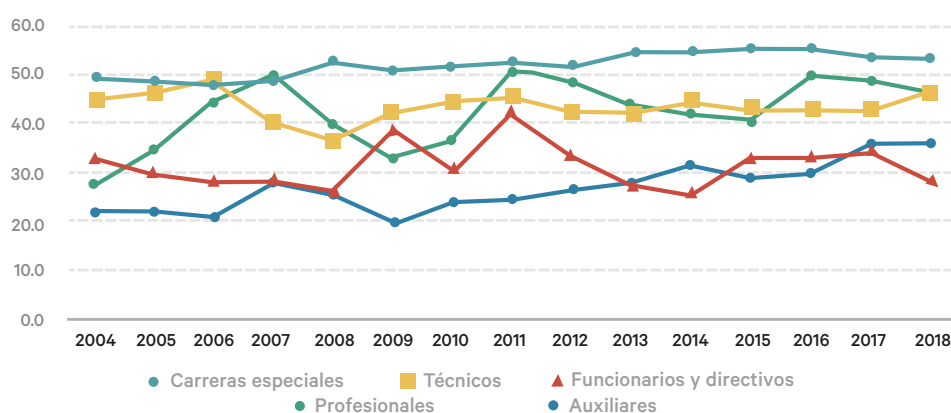
Ahora bien, tales disposiciones constitucionales y normativas, además del trabajo fusionado entre organizaciones de mujeres en el país y las instituciones, permitieron el desarrollo de acciones positivas que han resultado fundamentales en el propósito de aumentar la representación política del género femenino, tal como lo señala el informe La

mujer en el servicio civil peruano 2020, de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020), que proporciona datos respecto a la participación de la mujer en el servicio civil peruano durante el periodo 2004 – 2018, en el marco de las políticas de Estado que buscan promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Así, en cuanto a la participación de las mujeres en cargos de nivel directivo, el referido informe indica:

Figura 2

Mujeres elegidas para un cargo de representación política — distribución regional

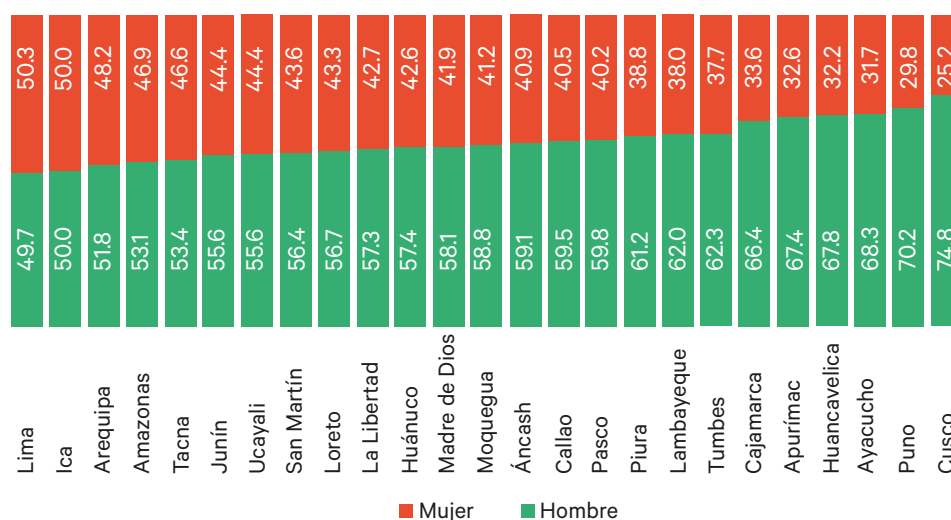


Nota. Tomado de «Participación de la mujer en el servicio civil según grupo ocupacional», por SERVIR, 2018.

Conforme se advierte en la Figura 2, solo 3 de cada 10 funcionarios y directivos son mujeres, registrándose cierta tendencia decreciente desde el año 2011, mostrando un descenso importante de 6 puntos porcentuales en el año 2018 respecto al año 2017. En el caso de las profesionales, se observa una mayor fluctuación, con una reducción en el último año, en que la participación de la mujer en el grupo de profesionales pasó de 50% a 47%. Cabe anotar que la participación de la mujer en el grupo de auxiliares (36%) se ha incrementado en 6 puntos porcentuales en los últimos dos años.

Finalmente, la incidencia de las servidoras públicas en el grupo de técnicos ha oscilado en torno al 40% en el periodo 2004 – 2017, mostrando un porcentaje mayor al 46% en el año 2018.

En cuanto a la presencia de servidoras públicas en los departamentos, el referido informe indica que en el año 2004 los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Amazonas y Tacna ya habían alcanzado la paridad de género en los servidores públicos. Al año 2018, son 18 los departamentos que han alcanzado la paridad.

Figura 3*Participación de la mujer en la gestión pública — distribución por sector**Nota.* Tomado de «ENAH0 2004», por SERVIR, 2018.**Figura 4***Participación de la mujer en la gestión pública — indicadores clave**Nota.* Tomado de «ENAH0 2004», por SERVIR, 2018.

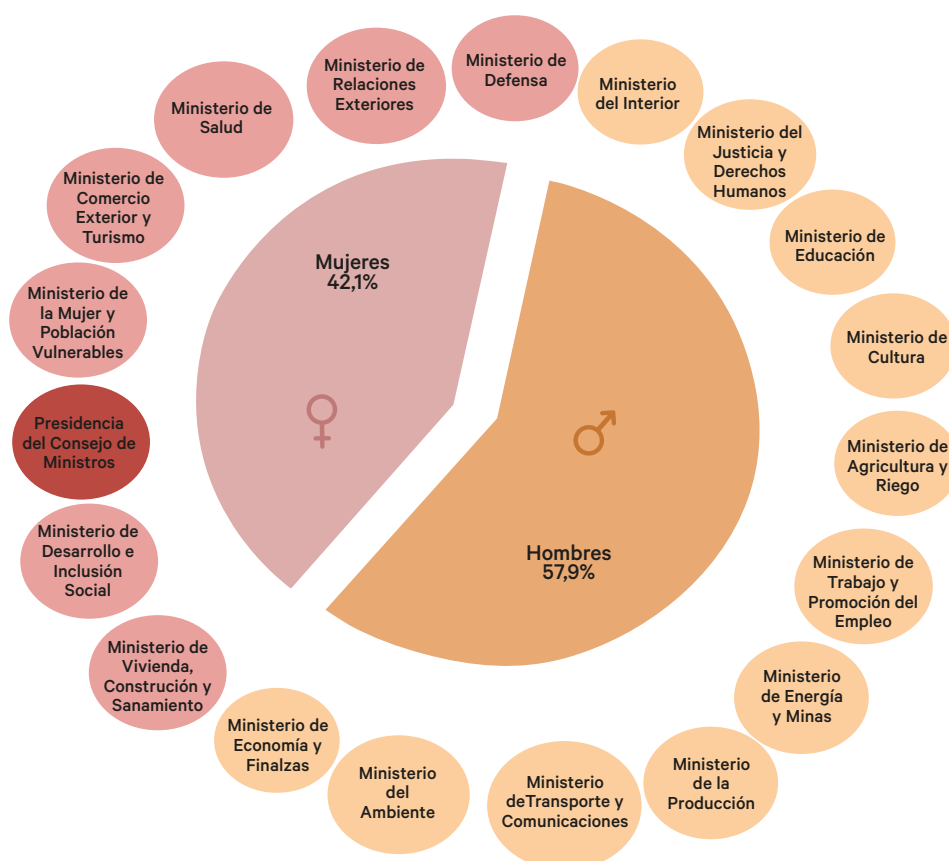
Por su parte, el informe Perú: Brechas de Género 2020. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), señala que la participación de las mujeres en los gabinetes ministeriales depende del presidente de la República, por ello la presencia de mujeres en los gabinetes ministeriales no se ha mantenido constante.

El acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones en el más alto nivel de ese poder del Estado permite tener una aproximación a la decisión política de los gobiernos

respecto a la participación de las mujeres en cargos de alto nivel y observar el tipo de ministerios que se les asignan.

Figura 5

Perú: Participación de mujeres en el Gabinete Ministerial: año 2020 (porcentajes)



Nota. Tomado de «Participación de mujeres en el Gabinete Ministerial: año 2020», por Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2021

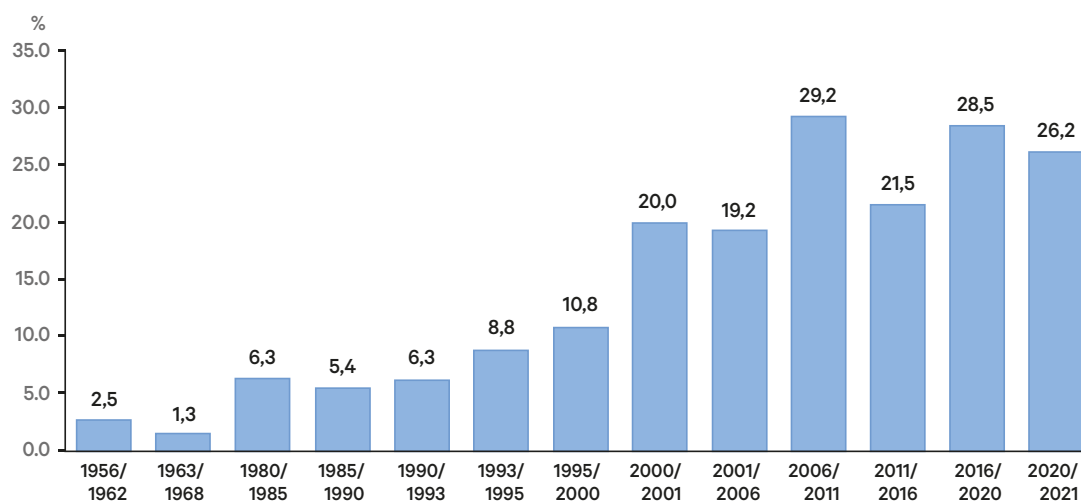
En el año 2020, el 42.1% del Gabinete Ministerial fue dirigido por una mujer. Esto incluye a la Presidencia del Consejo de Ministros; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Ministerio de Salud; Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Defensa. Poco a poco, la mujer está teniendo preponderancia en las intervenciones del poder del Estado.

Respecto al Congreso de la República, el referido informe indica que la participación de las mujeres peruanas en las legislaturas parlamentarias ha aumentado en las últimas dos décadas, lo que se debe en gran medida a la acción afirmativa. En este caso, a la ley de cuotas. Si bien la presencia de las mujeres ha aumentado como promedio, en general es más baja de lo que se establece en las leyes vigentes. La representación parlamentaria de las mujeres en el Perú comienza a elevarse a partir del año 2000. La proporción de mujeres que integran el

parlamento nacional en el último período congresal 2020-2021 es de 26.2%. Comparada con el período 2000/2001, la participación de las mujeres ha crecido en 6,2 puntos porcentuales.

Figura 6

Perú: Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021 (porcentaje respecto del total)



Nota. Tomado de «Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021», por Congreso de la República del Perú, 2021.

Tabla 2

Perú: Participación de mujeres y hombres en el Parlamento Nacional según periodos

Periodos congresales	Total Parlamentarios			Cámara de Senadores			Cámara de Diputados		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
1950/1956	197	197	0	45	45	0	152	152	0
1956/1962	237	231	6	55	54	1	182	177	5
1963/1968	229	226	3	45	45	-	184	181	3
1980/1985	240	225	15	60	58	2	180	167	13
1985/1990	240	227	13	60	57	3	180	170	10
1990/1993	240	225	15	60	56	4	180	169	11
1993/1995 a/	80	73	7	-	-	-	-	-	-
1995/2000 a/	120	107	13	-	-	-	-	-	-
2000/2001 a/	120	96	24	-	-	-	-	-	-
2001/2006 a/	120	97	23	-	-	-	-	-	-
2006/2011 a/	120	85	35	-	-	-	-	-	-
2011/2016 b/	130	102	28	-	-	-	-	-	-
2016/2020 b/	130	93	37	-	-	-	-	-	-
2020/2021 b/	130	96	34	-	-	-	-	-	-

Nota. Tomado de «Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021», por Congreso de la República del Perú, 2021. Según la Constitución de 1993, el Congreso es unicameral e integrado por 130 congresistas.

Es posible advertir que, a pesar de los cambios en el rol de la mujer y las políticas públicas que se realizaron para su participación más activa en la sociedad, todavía existen ciertas creencias y dudas con respecto a la capacidad y al tipo de liderazgo de las mujeres (Fullagar et al., 2003). También persisten barreras importantes en el desarrollo de su carrera política o en la gestión pública denominadas como «techo de cristal», que representa los obstáculos a los que se deben enfrentar las mujeres para alcanzar posiciones de éxito y de liderazgo.

Por su parte, la Defensoría del Pueblo realizó una supervisión nacional de las Elecciones Regionales y Municipales 2018 con enfoque de género, cuyos objetivos fueron vigilar el normal desarrollo de la jornada electoral, coadyuvando al ejercicio del derecho al sufragio, en especial de quienes requieren atención preferente; supervisar la conducción de las entidades del sistema electoral; y, especialmente, supervisar la participación política de las mujeres en el ejercicio del derecho al voto y la labor electoral realizada. Del Informe de Adjuntía N.º006-2019-DP/ADM de la Defensoría del Pueblo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Del total (631) de representantes de las instituciones presentes en los 219 locales de votación supervisados (ONPE, JNE y Ministerio Público), el 53% (334) fueron mujeres.
- Del total (104) de representantes de las organizaciones observadoras (Asociación Civil Transparencia, OEA y Unión Europea), el 52% (54) fueron mujeres.
- La Defensoría del Pueblo intervino en 4405 casos para garantizar la atención

adecuada a personas con discapacidad, adultas mayores, mujeres embarazadas, entre otras. De este universo, el 65% fueron mujeres (2842).

- En los locales de votación supervisados, se identificó la participación de 30 241 personeros/as, siendo el 47% mujeres (14 136). 455 personeros/as asistieron en compañía de niños/as bajo su cuidado. De este universo, el 72% fueron mujeres (327). Las cifras nos permiten evidenciar que la participación de las mujeres en espacios públicos vinculados al ejercicio político se ve afectada por las labores de cuidado asignadas. Esta situación no ha impedido que las mujeres involucradas ejerzan el rol de personeras.
- En el proceso de inscripción de las Elecciones Regionales y Municipales, según información del Jurado Nacional de Elecciones, se identificó que el 40% de las candidaturas fueron de mujeres. De este universo, el 44% de las candidatas a las regidurías provinciales fue colocado en el tercio inferior de las listas y el 40% de las aspirantes a regidurías distritales estuvo en el tercio medio.

Tabla 3

Perú: Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021 (datos históricos)

Regidurías provinciales						Regidurías distritales					
Tercio superior		Tercio Medio		Tercio inferior		Tercio superior		Tercio Medio		Tercio inferior	
1,780	23%	2,478	33%	3,334	44%	6,459	23%	11,367	40%	10,254	37%

Nota. Tomado de «Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021», por Congreso de la República del Perú, 2021.

- Un total de 4528 candidatas, debido a exclusiones, improcedencias, renunciaciones o tachas, fue dejado fuera del proceso electoral y no se tiene información sistematizada de los nombres de sus reemplazos. Esta situación posibilita que se afecte el cumplimiento efectivo de la cuota de género de las listas inscritas.

Tabla 4

Perú: Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021 (continuación)

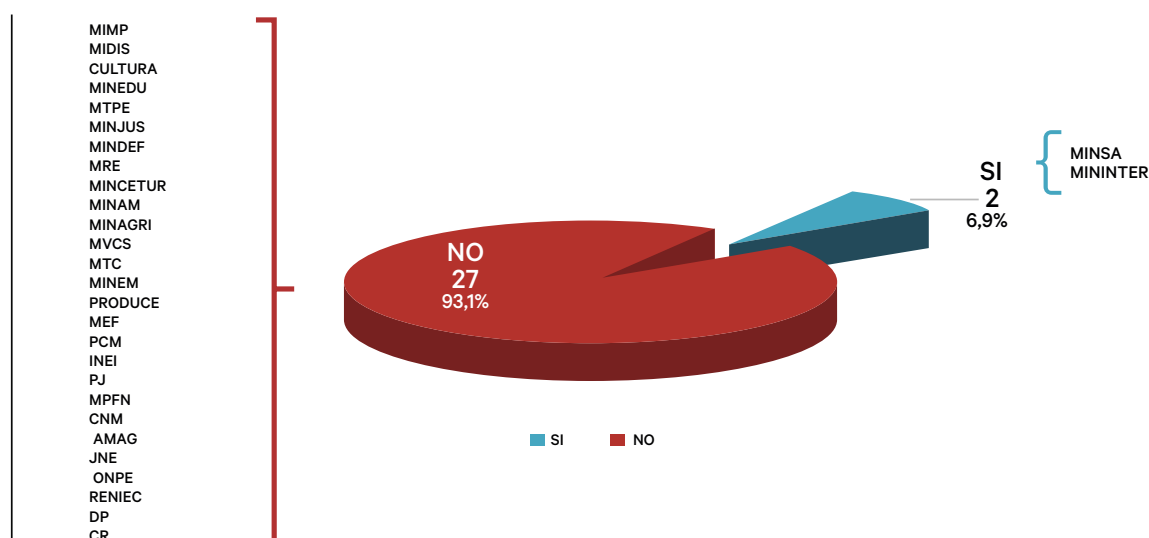
Estado	Regional	Municipal provincial	Municipal distrital	Total general
Exclusión	62	100	296	458
Improcedente	798	772	2,326	3,896
Renuncia	12	29	83	124
Tachado	11	13	26	50
Total general	883	914	2,731	4,528

Nota. Tomado de «Mujeres electas en el Parlamento Nacional 1956–2021», por Congreso de la República del Perú, 2021.

A nivel político, desde el nivel de gobiernos locales, el PNUD (2013) señala que hay una correlación entre mayor acceso a recursos por parte de los gobiernos y una menor presencia de mujeres en cargos legislativos y ejecutivos. La información empírica y sistematizada demuestra que las ciudades capitales de nuestra región, que concentran mayor cantidad de población y recursos económicos, han sido gobernadas en su mayoría por hombres (Massollo, 2007). Entonces, se evidencia que los gobiernos que son accesibles a las mujeres tendrían problemas de servicios e infraestructura y altos niveles de pobreza (Zambrano, 2015).

Figura 7

¿Su entidad cuenta con una norma que establezca el acceso de mujeres en cargos de toma de decisiones?



Es fundamental generar las condiciones para una mayor representación de las mujeres en los servicios públicos, ya que, cuando la composición del sector público refleja la composición de la sociedad para la cual trabaja, las políticas de los gobiernos pueden ser más representativas de la población y, por ende, contar con un mayor nivel de respaldo. De esta manera, es imperativo poner fin a las desigualdades de género en el sector público en pos de garantizar una gobernanza democrática inclusiva, ayudando a restablecer la confianza y la seguridad en las instituciones públicas, mejorando la representatividad de las políticas públicas.

En efecto, la Política Nacional de Igualdad de Género define al enfoque de género como una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y mujeres en una sociedad, así como las asimetrías y relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos. Asimismo, permite conocer y explicar las causas que producen esas asimetrías y desigualdades, y a formular medidas que contribuyan a superar las brechas sociales de género. Así también, se señala que el enfoque de género permite la formulación de planteamientos para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres su acceso a recursos y servicios de salud y educación, fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros aspectos.

En efecto, el enfoque de género es una cuestión de reconocimiento y redistribución que consiste en una admisión de la situación particular de las mujeres y los hombres, desde sus respectivos roles tradicionales y redistribución de los recursos, las oportunidades y, en última instancia, del poder para la toma de decisiones. Si bien en algunos casos se han abordado ambos procesos como excluyentes, las políticas de redistribución y de reconocimiento deben armonizarse para lograr en la vía de los hechos una realidad más justa para hombres y mujeres.

En este contexto, la igualdad de género y el empoderamiento del rol de la mujer dentro de la Administración pública beneficia a la sociedad en su conjunto, puesto que su participación genera que las decisiones y el establecimiento de políticas públicas sean mucho más representativas de las visiones de la ciudadanía que aquellas donde las mujeres ocupan lugares secundarios en materia de liderazgo público. Por ende, es labor del Estado peruano fomentar este fenómeno, en pos de la construcción de una sociedad más justa, equitativa, inclusiva e integral.

6. Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en la actualidad y propuestas para el cambio

El porcentaje de mujeres en puestos clave sigue en aumento; sin embargo, todavía hay diversos desafíos por enfrentar. ¿Cuáles son?

A pesar de que se vienen dando diversas iniciativas a nivel mundial para reducir las brechas de género, las mujeres aún enfrentan obstáculos para alcanzar puestos de liderazgo en las organizaciones. Según el estudio *Mujeres en las Juntas Directivas*, realizado por

Deloitte, solo el 16.9% de los cargos en las Juntas Directivas a nivel global es ocupado por mujeres.

Para mejorar estas cifras, las mujeres debemos enfrentar y superar una serie de desafíos. Entre ellos:

- **Falta de financiamiento**

Las mujeres tienen menos probabilidades de obtener financiamiento para desarrollar proyectos y demostrar su capacidad de liderazgo. De acuerdo a un artículo publicado por Forbes (2017), las directoras ejecutivas tienen acceso a menos del 3% de los fondos de capital de riesgo. Además, tienen menos probabilidades de ocupar puestos relacionados al manejo de la rentabilidad en las empresas. Según Deloitte, solo el 12.7% de los puestos de directores de Finanzas (CFO) del mundo es ocupado por mujeres.

- **Ausencia de conexiones profesionales**

Establecer relaciones profesionales es clave para conseguir mejores oportunidades laborales y propuestas de inversión, pues fomenta la creación de asociaciones que ayuden a desarrollar y expandir un negocio. Sin embargo, ello puede resultar un desafío de mayor escala para las mujeres. De acuerdo con el informe *Women in Business* llevado a cabo por Silicon Slopes (2021), el 50% de las mujeres que se dedica a los negocios señala que «les resulta difícil construir una red de apoyo saludable en campos dominados por hombres».

- **Reingreso a la vida laboral**

Uno de los mayores retos que enfrentan las mujeres líderes es reincorporarse al mundo empresarial luego de haber tomado licencia por maternidad. Por ello, encontrar un equilibrio entre la vida laboral y familiar se ha convertido en un gran desafío para ellas; sin embargo, son las que más sacrifican su crecimiento laboral. Según el Estudio de mujeres ejecutivas, elaborado por Deloitte (2020), el 63% de empresas considera que las mujeres limitan su carrera profesional debido a este aspecto.

- **Ser encasilladas en determinadas tareas**

Aunque las mujeres han logrado avances importantes en sus carreras ejecutivas, lamentablemente todavía son limitadas en sus funciones dentro de las organizaciones, tanto dentro sus puestos como aspiraciones del crecimiento. Para Pedro Castellano-Masías, docente del MBA de ESAN, esto debe cambiar, pues las mujeres están en la capacidad de tener presencia activa en la creación de productos o servicios innovadores, en el desarrollo del prestigio del negocio y en liderar un área estratégica de la organización.

6.1 ¿Cómo impulsar el liderazgo de las mujeres en la gestión pública?

Para impulsar el liderazgo de las mujeres en la gestión pública planteamos la siguiente propuesta:

Desde el Gobierno

- **Respeto irrestricto a la meritocracia**

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), contar con un servicio civil profesional meritocrático es una condición para el desarrollo y también es una garantía para la ciudadanía de mayor eficiencia, eficacia, integridad y vocación de servicio. Si bien existen cargos como ministros y viceministros que deben ser de confianza por obvias razones, los demás cargos hacia abajo en el organigrama estatal deberían ser cubiertos por concursos públicos transparentes y meritocráticos donde no exista tácitamente mayor puntuación por ser miembro del partido de gobierno de turno.

En el Perú se emitió el D. S. N.º 084-2016-PCM, el cual, en su artículo 2º, dispone que «en ningún caso, el número de empleados de confianza, existente en cada entidad, será mayor a cincuenta (50), siendo que, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva debidamente justificada, SERVIR puede establecer excepciones a este tope, y deberán publicarse en el *Diario Oficial El Peruano*». Es justamente amparándose en esta potestad que SERVIR ha expedido resoluciones de aprobación de excepciones a muchas entidades públicas, convirtiendo más bien la regla en excepción. Se han «beneficiado» con estas excepciones instituciones como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Educación, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, etc. Si bien respetar irrestrictamente la meritocracia no asegura el ingreso de más mujeres a cargos jefaturales, sí les permitiría tener igualdad de oportunidades y lograr un lugar en los cargos más altos del sistema.

- **Establecimiento de reglas claras para la remoción de jefes o gerentes mujeres de los cargos directivos**

Pareciera que las mujeres que acceden a cargos directivos en el sector público tuvieran cláusulas adicionales en los contratos que, entre otras, adicionan causales de despido no escritas que generalmente pasan por el disgusto de un jefe varón de tener un gerente o jefe mujer, más aún cuando se piensa que los cargos más altos en las instituciones permiten hacer y deshacer al superior sin los mínimos criterios técnicos y éticos y encuentran en una mujer limitantes para hacerlo. En el Perú, los convenios de asignación de gerentes públicos a instituciones estatales indican que las causales de remoción del puesto de destino, además del fallecimiento, renuncia

e impedimento legal por sanción, son:

- Falta disciplinaria muy grave.
- Incumplimiento sustancial y grave de sus obligaciones.
- Infracción grave a las normas a que se refiere la Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Por rendimiento deficiente en el marco del proceso de evaluación de desempeño.
- Por conclusión de la asignación decidida unilateralmente por la autoridad, producto de la evaluación de la capacidad y competencia gerencial.
- Por mutuo acuerdo entre la entidad receptora y la autoridad antes del plazo establecido, previo consentimiento del gerente público.

Es cuestión de revisar cuántos gerentes públicos han sido removidos por los puntos 1 al 5 versus el punto 6, que es la causa más típica y a la que se acude cuando realmente no existe causa formal y solo pasa porque al jefe de turno no le agrada ni interesa trabajar con un gerente público.

- **Establecimiento de cuotas de género para la contratación de mujeres en cargos directivos**

Si bien no creemos que las mujeres debamos tener ventajas sobre los hombres sino más bien igualdad de oportunidades, las leyes que se han dado en el Perú para cerrar las brechas en el acceso de mujeres a cargos políticos han dado resultados y han acortado los plazos de espera que definitivamente demorarían mucho más si se dejara al libre albedrío de quienes toman las decisiones. Según información preparada por el Jurado Nacional de Elecciones, las elecciones municipales de 1998 fueron las primeras en las que se aplicó la cuota de género en el Perú. En estas elecciones, se eligieron 2826 regidoras, tres veces más que en las elecciones de 1995, cuando aún no se aplicaba la cuota de género (933 regidoras). En cuanto a las elecciones parlamentarias, la cuota de género se aplicó por primera vez en el año 2000: en estas elecciones se eligieron al doble de mujeres que en las elecciones anteriores, cuando no aplicaba la cuota (se pasó de 11% en 2015 a 22% en el año 2000). Desde la aplicación de la cuota de género, el porcentaje de candidatas electas al Parlamento Nacional ha oscilado entre 18% y 29%, a los Consejos Regionales entre 23% y 28% y a los Concejos Locales entre 27% y 29%.

- **Eliminación en los concursos públicos del puntaje adicional por haber hecho servicio militar**

Esto solo genera ampliar las brechas de acceso a cargos directivos, pues en el 98% de los casos son solo los varones quienes han realizado el servicio militar, lo que incrementa sus probabilidades de acceder a estos cargos. La Ley N.º 29248, vigente desde el año 2008, modificada por el Decreto Legislativo N.º 1146, emitido en el año 2012, establece que a los licenciados (es decir, al personal dado de baja

por tiempo cumplido en el servicio militar activo) se les otorgará una bonificación de diez por ciento (10%) en concursos para puestos de trabajo en la Administración pública.

- **Modificar la Ley General de Igualdad de Género**

Y se incluya una exigencia a los medios de comunicación para que, dentro de su función social, creen estrategias que permitan instruir a la ciudadanía respecto a la equidad de género; en particular, en ámbitos como el de participación en la vida pública e instruir a las mujeres sobre las capacidades del género.

En las instituciones

- **Empoderamiento de las jefas y gerentas**

El empoderamiento de una mujer se basa en el conocimiento que demuestre en el cargo, así como la calidad de las decisiones que tome; lamentablemente, aún son muchas las instituciones públicas en las que, cuando hay una jefa que no es precisamente «de la confianza» del jefe de turno, se les reduce el acceso a la información y se limita su participación en la toma de decisiones. Inclusive, el superior coordina y toma decisiones directamente con los subordinados, muchas veces sin criterio técnico. Cuando no se alcanzan los resultados deseados, se intenta que la jefa asuma la responsabilidad o, lo que es peor, se le retira de la institución alegando ineficiencia.

Un caso particular fue lo sucedido en el Poder Judicial durante los primeros años de incorporación de gerentes públicos en las Cortes Superiores de Justicia. Los presidentes de Corte eran totalmente reacios a incorporarlos como gerentes de Administración Distrital; sin embargo, el presidente del Poder Judicial tuvo un liderazgo fuerte y mantuvo a los gerentes públicos en sus ubicaciones, logrando muy buenos resultados, situación que a la fecha no se repite.

- **Creación de comités de equidad y género**

Estos comités se conforman por directores y gerentes de diversas áreas para contemplar un panorama global y definir acciones puntuales a emprender. A la fecha, en el Perú, algunas instituciones públicas como el Ministerio de Defensa, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), han implementado estos comités. Los objetivos son coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional, a fin de promover el cierre de brechas de género y la igualdad entre mujeres y hombres. Son creados con el propósito de impulsar el desarrollo y retención de personal femenino en las organizaciones.

- **Programas de acompañamiento directivo**

Se conforma una dupla de jefe y subordinada con talento en potencia para el acompañamiento en las labores cotidianas que realiza un alto directivo en la

organización. Esto proveerá a la subordinada de una serie de aprendizajes vivenciales. El acompañamiento durante las reuniones, el acercamiento con los colaboradores, visitas de seguimiento, toma de decisiones, etc., permitirán a las mujeres expandir su perspectiva de las posiciones de liderazgo y, a la vez, abrirá oportunidades para ser perfiladas, reconocidas y promovidas por sus habilidades y talentos en acción. Para que estos programas resulten exitosos debe existir una muy fuerte política organizacional de valoración del talento humano y de continuar con una práctica de ascensos meritocráticos aun cuando los jefes o directores generales cambien.

- **Flexibilidad en los horarios laborales**

Con atención a mujeres que desde sus puestos de subordinadas destacan y podrían ser consideradas a futuro para puestos directivos. La flexibilidad se traduce en retención del talento. Las organizaciones 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 instituciones deben considerar que la distribución desigual del trabajo no remunerado (doméstico) todavía recae, en gran medida, sobre las mujeres. A la fecha, en el Perú solo existe esta ventaja para mujeres que se encuentran en período de lactancia y contempla un plazo de hasta un año tras el nacimiento del bebé a razón de una hora diaria que puede ser tomada al inicio o al término de la jornada.

- **Abordaje y reducción de sesgos al momento de contratar directivos**

El área de gestión humana también debe paliar los estereotipos de género y propiciar procesos más transparentes y justos. Las organizaciones 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.

- **Promover líneas de carrera consensuadas con las trabajadoras**

Por la misma idiosincrasia machista que persiste en el Perú, muchas mujeres quedan atrapadas en sus propios miedos en su camino a ocupar puestos directivos. Para reducir esta realidad, sería importante que las empresas gestionaran la línea de carrera con las propias mujeres, informándoles sobre las necesidades institucionales, los plazos en los que requiere la organización que asuman una posición directiva, la capacitación y desarrollo de habilidades que deben obtener, etc.

Esto permitirá que la mujer que se interesa por llegar a ser jefa tenga las cosas claras y pueda desarrollarse con solvencia y aportar un trabajo eficiente a las instituciones. Esta política también reduce el costo en las instituciones, pues serán solo las mujeres interesadas en ascender y ocupar puestos gerenciales las que trabajen por alcanzar sus metas.

Los jefes o directivos

- **Creación y desarrollo de prácticas de acoplamiento y compatibilización** de la vida familiar y laboral para evitar la interrupción del crecimiento y desarrollo en un puesto de responsabilidad al cruzar la etapa natural de emprender un proyecto de familia. Tales iniciativas han obtenido como resultado no solo el crecimiento y desarrollo de las colaboradoras y líderes beneficiadas con tales iniciativas, sino lograr que el ejemplo se multiplique a sus familias y permear esta generación de igualdad a la propia cultura familiar y laboral. Un punto positivo es que se está otorgando licencia por paternidad con el fin de que al menos durante los primeros días los hombres puedan ayudar a sus parejas a transcurrir con mayor serenidad hacia sus nuevas responsabilidades como mamás.

- **Política de desplazamientos y ascensos**

A fin de que exista una cartera de mujeres profesionales que, sin importar el jefe de turno, vayan ascendiendo de acuerdo a sus méritos y se les vaya haciendo tomar experiencia ocupando cargos jefaturales por vacaciones o licencias.

- **Políticas de promoción para que las mujeres asuman responsabilidades**

En las instituciones públicas es muy limitada la cantidad de mujeres dispuestas a asumir riesgos, a tomar decisiones con responsabilidad. Esto resulta fundamental para el avance de las mujeres hacia puestos directivos. Las mujeres deben desarrollar habilidades y experiencia para administrar los riesgos con eficiencia y así minimizar los resultados negativos. He aquí también un punto negativo: hemos conocido a muchas mujeres en instituciones públicas que dejan mucho que desear por su comportamiento y desempeño, por lo que lamentablemente se tiende a generalizar y se reducen las oportunidades.

Las mujeres directivas

- **Mujeres empoderando mujeres**

Programas de mentoring y coaching donde jefas, vicepresidentas, gerentas o directoras en la organización destinen tiempo al trabajo con otras mujeres de potencial talento para conseguir el alcance de posiciones de liderazgo y responsabilidad. Ello provee a las mujeres de herramientas y planeación para trazar su carrera y escalar a posiciones prometedoras, incluso ante ejemplos vivos de mujeres con vidas balanceadas en lo personal y profesional. En las instituciones públicas, las jefas que hagan este trabajo docente deberían ser rotadas cada cierto tiempo entre instituciones, además de ofrecerles permanente empleo con la finalidad de que no exista temor de capacitar a otras para que no les quiten el puesto ni que haya sesgos escogiendo a las mujeres a empoderar por razones de amistad o enemistad.

- **Consejos femeninos intrainstitucionales**

Donde participen mujeres de distintos niveles, áreas y con diferentes necesidades y

perspectivas. Permite que se atiendan las inquietudes de las mujeres de forma más directa y repercuta en el cumplimiento más rápido de los objetivos institucionales. Es importante recordar que las mujeres son más asertivas y creativas solucionando problemas y que sería importante que pudieran ser escuchadas por quienes son capaces de tomar decisiones y no solo a nivel organizacional.

- **Incentivos a mujeres que destacan en liderazgo**, implementación de buenas prácticas, rapidez en la solución de problemas, etc. Como en la Administración pública no se puede premiar con dinero a través de mayores remuneraciones, se podría otorgar capacitaciones, permisos en los cumpleaños de los hijos, felicitaciones con copia a legajo y otros beneficios sociales que pudieran mantener ese liderazgo femenino.
- **Asegurar que la igualdad de género no decaiga durante la pandemia**

Para ello se deben implementar procesos transparentes de presentación de informes salariales, contratación y promoción, para brindar una mayor flexibilidad en las horas de trabajo y para incluso reevaluar las recompensas y los beneficios para ayudar a muchas mujeres a asumir el impacto psicológico de ser una cuidadora 24 horas al día, 7 días a la semana, mientras mantienen una carrera profesional o un cargo directivo de mayor responsabilidad.

Considerando que esta nueva realidad (pandemia) continuará por un tiempo más y además es probable que la nueva forma de laborar (trabajo remoto) se mantenga en algunas instituciones, es necesario construir y mantener una cultura de igualdad. Los líderes de las entidades públicas deben implementar sistemas de escucha activa para evaluar las necesidades de las mujeres que hacen trabajo remoto. Trabajar en estrecha colaboración con los miembros del equipo en todos los niveles garantizará que se implementen las acciones correctas, incluidas las nuevas políticas y beneficios que abordan las necesidades de la fuerza laboral actual.

7. Conclusiones

- Como hemos expuesto en el presente trabajo, la mujer ha sido discriminada históricamente respecto a sus capacidades y habilidades. Dichos estereotipos persisten en la sociedad y hacen que, culturalmente, las mujeres se encuentren aún limitadas de ejercer en equidad de condiciones su derecho a participar y ocupar cargos de dirección dentro de la Administración pública.
- Así, pese a que la deficiente participación de la mujer fue atribuida a dos causas distintas —falta de oportunidades iguales entre los sexos y/o subdesarrollo y pobreza—, las consecuencias y las formas previstas para superar el problema se pueden enmarcar en una misma perspectiva. En ambos casos, la marginación de la mujer obstaculiza el desarrollo de una sociedad más justa y el ejercicio igualitario de derechos entre los individuos. En ambos casos, además, superar la situación supone la implementación de programas en favor de ellas, como salud, nutrición,

prevención del embarazo, educación o capacitación, medios que pueden apuntar igualmente a cambiar una realidad con la que no se está totalmente de acuerdo.

- Asimismo, aunque desde el punto de vista legislativo, tanto a nivel internacional como nacional, se han logrado importantes avances en materia de apertura a la participación de la mujer dentro de los diferentes niveles decisorios de las ramas y órganos de la Administración pública. Todavía es necesario emprender una serie de acciones afirmativas que garanticen plenamente ese acceso equitativo y, con ello, permitir la consolidación de escenarios de participación más justos que garanticen los derechos de la mujer que forman la sociedad.
- Es claro que la Ley N.º 28094 del año 2003 es una de las acciones afirmativas más valiosas para proteger el derecho de participación y acceso de la mujer en los diferentes niveles decisorios de las ramas y órganos del poder público. Tras su promulgación se estableció el sistema de cuotas de género del 30% tanto para las listas de candidatos para cargos de dirección de los partidos políticos como para cargos de elección popular. Sin embargo, dicho aumento cuantitativo no representa la efectividad del derecho, puesto que el mismo sigue siendo menoscabado por impedimentos socioeconómicos, las dificultades ideológico-culturales y sociales, las educativas, así como otros más personales como la propia decisión de participar en la vida política del país. Es probable que esto se deba también a la falta de formación y experiencia, y porque las propias autoridades municipales y políticas piensan que la mujer no puede desempeñar cargos directivos o políticos con eficacia. Por ello creemos que es crucial potenciar el papel de la mujer en la sociedad peruana y pensamos que atender a sus intereses estratégicos y necesidades prácticas configura un tema de justicia y de reconocimiento al que deberíamos sumarnos desde el contexto universitario, contribuyendo a promover una sociedad más democrática y con un sentido de mayor justicia.
- Asimismo, la política pública de mujer y género debe ser el escenario más importante con el cual se logre empoderar a las mujeres y lograr una real participación de estas tanto en los altos niveles de la vida pública como en cualquier escenario en el cual pretenda participar. Dentro de la política se deben observar las necesidades reales de la mujer y contar con su participación en la elaboración de esta.
- Por ende, consideramos que ha llegado el momento de hablar de un liderazgo cooperativo y no solo de la promoción de competencias: un liderazgo que incorpore cualidades relacionales como la del entendimiento, la sensibilidad y empatía. Así también, valoramos la importancia de la creación de redes de liderazgo femenino que podrían permitir el empoderamiento e inclusión de la mujer no solo a nivel local sino también a nivel nacional.
- Por lo expuesto, cualquier propuesta que se trabaje para cerrar las brechas en el acceso de mujeres a puestos directivos en el país debe pasar por un cambio de mentalidad en las autoridades de turno, pues no solo se trata de aprobar leyes y normas, sino de hacerles seguimiento, de promover su estricto cumplimiento y de castigar demoras o negativas en su implementación.

- Para lograr eliminar los «techos de cristal» en el acceso de mujeres profesionales a cargos directivos resulta vital que, así como se han dado normas de cuotas para el acceso a cargos públicos de elección popular, también se generen normas de acceso a cargos directivos con cuotas que aseguren que las mujeres también pueden acceder a cargos directivos, reduciendo en lo posible las «exoneraciones» en los cargos de confianza, a fin de acceder a ellos a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes.

8. Referencias bibliográficas

- Amaris, M., Camacho, R., y Fernández, I. (2000). El rol del padre en las familias con madres que trabajan fuera del hogar. *Psicología desde el Caribe*, 5, 157–175.
- Atenea. (2021). Índice de paridad política. <https://bit.ly/42S2oO0>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). La mujer en el servicio civil peruano 2020. <https://bit.ly/3IS5np5>
- Avolio, B. (2008). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias del Perú [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://bit.ly/40EEB2a>
- Bacchi, C. (2006). Policy, theory, politics: Problem representations in drug and gambling policy. <https://bit.ly/3TU8mdc>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2021, 8 de marzo). Vulnerabilidad financiera: brechas de género en América Latina. <https://bit.ly/3TTD6uR>
- Burke, S., y Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5/6), 244–256.
- Cardona, D., y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Unilibre*. <https://bit.ly/3zjTg7a>
- Centrum Think. (2018). Factores que influyen en la participación y desarrollo de las mujeres en carreras vinculadas a la ciencia, tecnología e innovación. <https://bit.ly/3JVrR0l>
- CENTRUM, WomenCEO Perú, y PwC Perú. (2018). Primer estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el mercado de valores peruano 2018. <https://pwc.to/2KlItt2>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). Décima conferencia regional sobre la mujer en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://bit.ly/42QorVb>
- Comisión Económica para América Latina. (2017, 8 de marzo). Nota para la Igualdad N.º 22: Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo. CEPAL. <https://bit.ly/3G3o3sG>
- Comisión Económica para América Latina. (2021). La autonomía económica de las mujeres en

la recuperación sostenible y con igualdad. CEPAL. <https://bit.ly/3M4BP2f>

Congreso de la República. (2021). Primeras mujeres parlamentarias: 1956-1962. <https://bit.ly/3M5MFF5>

Defensoría del Pueblo. (2019). Informe de Adjuntía N.º 006-2019-DP/ADM: Participación política de las mujeres en el Perú: avances, obstáculos y recomendaciones. Defensoría del Pueblo.

Eternod, M. (2018). Brechas de género: Retos pendientes para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva, y para la igualdad en el trabajo. CEPAL.

FAO. (2014). State of food and agriculture: Innovation in family farming. <http://www.fao.org/3/a-i4040e.pdf>

Flores, M., y Albornoz, D. (2019). ¿Estamos conectadas? Brecha digital de género en el Perú. Hiperderecho. <https://bit.ly/3LMm5QG>

Fullagar, C., Sumer, H., Sverke, M., y Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: A cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 93–107.

Hermann, K., y Betz, N. (2004). Path models of the relationships of instrumentality and expressiveness to social self-efficacy, shyness, loneliness, and depressive symptoms. *Sex Roles*, 51, 55–66.

Illescas, J., y Gómez, K. (2016). Liderazgo femenino en las organizaciones sociales de base–Huacho, 2015 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Perú: Brechas de género 2020: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Estadísticas con enfoque de género. <https://bit.ly/3Zp3BJz>

Llanos, B., y Roza, V. (2015). Partidos políticos y paridad: un desafío de la democracia en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

Marx, J., Borner, J., y Caminotti, M. (2007). Las legisladoras. Cupos de género y política en Argentina y Brasil. Siglo XXI.

Massolo, A. (2007). Participación política de las mujeres en el ámbito local en América Latina. IULA.

Merzthal, J. (2021, 31 de agosto). Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino. INCAE Business Review.

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. (2011). Brechas de género en el uso del tiempo. <https://bit.ly/42Re5Vd>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). Foro internacional de mujeres líderes de América del Sur y países asociados. MIMP.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). Participación de la mujer en actividades productivas y empresariales. MIMP.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. MIMP.
- Miranda, M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Díkaion*, 21(2), 337–356.
- Moncayo, B., y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. <https://bit.ly/2xHEVlb>
- Mora, E. (2013). El paradigma género y mujeres en la historia del tiempo presente. *Historia Actual Online*, 30, 5–15.
- Naciones Unidas. (2006). International Migration 2006. <https://bit.ly/3KkRR6B>
- ONU Mujeres. (2015). Declaración y plataforma de acción de Beijing. <https://bit.ly/40zFxFl>
- ONU Mujeres. (s.f.). Hechos y cifras: Empoderamiento económico. <https://bit.ly/3G32BUA>
- Organización de las Naciones Unidas. (2014). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Manual metodológico. UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). La mujer en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Más allá del techo de cristal: ¿Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos? OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. <https://bit.ly/40tBn6h>
- OXFAM. (2017). Mujer y desigualdades económicas. <https://bit.ly/3G5G4Xz>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2020). Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú. PUCP.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). Plan de Implementación de la Política de Modernización de la Gestión Pública. PCM.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Política Nacional de Modernización de la Gestión

Pública al 2030. PCM.

Radio Programas del Perú. (2018, 24 de octubre). Mujeres de cambio. <https://bit.ly/40zME0v>

Real Academia Española. (2020). Diccionario de la Lengua Española. Edición del tricentenario. <https://dle.rae.es/diccionario>

Rico, M., y Marco, F. (2006). Las mujeres en el empleo sectorial en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/3zl6vo5>

Rodríguez, A. (2008). La transversalización de género en Chile: la «división digital» entre las burocracias expertas y los mundos de la política. PRIGEPP-FLACSO.

Rodríguez, A., Romero, L., Moreno, L., Gonzales del Carpio, A., y Paredes, E. (2020). En tiempos de pandemia: aportes de las mujeres al desarrollo del Perú. WomenCEO Perú.

Rodríguez, A., y Caminotti, M. (2010). Políticas públicas de equidad de género: las estrategias fragmentarias de la Argentina y Chile. Revista SAAP, 4(1), 85–110.

Ryan, M., Haslam, S., Hersby, M., y Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.

Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125–137.

Sánchez, V. (2010). Una reflexión sobre la gestión política de la inmigración en Canadá. *Migraciones*, 27, 35–63.

Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. McGraw-Hill.

Superintendencia de Banca y Seguros. (2016). Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú. SBS.

Trivelli, C., y Mendoza, J. (2020). Inclusión financiera en el 2020: Persistentes brechas de género. <https://bit.ly/3lY0dKc>

United Nations Women. (2020). From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19. UN Women.

Universidad de Zulia. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. <https://bit.ly/40w3VYm>

World Economic Forum. (2018). Global Gender Gap Report 2018. WEF.

World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021. <https://bit.ly/40rMJ6d>

- Zambrano, A. (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. UNICA, 9(22), 132–149. <https://bit.ly/3KkO60Y>
- Zambrano, G., y Uchuypoma, D. (2015). Intersectando desigualdades: Participación política de mujeres indígenas a nivel subnacional en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Zapata, E. (2021). Gestión pública y participación de la mujer en cargos directivos: rompiendo el techo de cristal. Gestión Pública & Control, 16, 112–126.

Estudio 13

Enfoque de la mujer en cargos ejecutivos dentro del sector público

Autoras:

- Castañeda Diko, Giuliana
- Faustor Castro, Leslie
- Gutiérrez Sulca, Gladys
- Manzaneda Palacios, Liova
- Martínez Terreros, Solange
- Sánchez Aliaga, Rosalucía

Contenido

1. Introducción
2. Resumen Ejecutivo
 - 2.1 Descripción del sector
 - 2.2 Descripción del problema
3. Marco conceptual
4. Objetivos del proyecto
 - 4.1 Objetivo general
 - 4.2 Objetivos específicos
5. Diagnóstico
6. Análisis de resultados
 - 6.1 Bloque 1: Datos generales
 - 6.2 Bloque 2: Tipo de liderazgo
 - 6.3 Bloque 3: Rasgos del liderazgo de mujeres
 - 6.4 Bloque 4: Retos de liderazgo de mujeres
 - 6.5 Bloque 5: Recomendaciones
7. Conclusiones
8. Referencias



1. Introducción

El presente trabajo abordará la participación de la mujer como líder dentro del sector público, evidenciando la influencia positiva de no únicamente un liderazgo inclusivo, sino de un adecuado liderazgo femenino. Este tipo de liderazgo no debe entenderse como una competencia entre hombres y mujeres, sino como una oportunidad de equilibrar la participación conjunta de hombres y mujeres en los distintos niveles de cualquier organización privada o pública: alta dirección, mandos medios y nivel operativo.

Al respecto, durante la 15ª Cumbre Presidencial de la Alianza del Pacífico, el expresidente Francisco Sagasti destacó **por primera vez encontrarnos** con la participación de mujeres peruanas en puestos claves del sector público como, por ejemplo, la Presidencia del Consejo de Ministros, del Congreso de la República, de la Fiscalía de la Nación y del Poder Judicial, además de siete ministras de Estado (El Peruano, 2020). Con lo cual, aparentemente, se estaría garantizando el crecimiento de la cuota participativa de la mujer en el sector público. Sin embargo, más allá de los ministros, casi nada se menciona acerca del liderazgo femenino en puestos de rango medio y alto dentro de los ministerios y, específicamente, para fines de este trabajo aplicativo, en el sector público.

Asimismo, brevemente y sin dejar de lado todos los niveles de una organización, se hace una reflexión sobre los retrocesos experimentados en este ámbito debido al COVID-19 y la irremediable pandemia, ya que varias mujeres, luego de haber alcanzado una mayor participación en el ámbito laboral a nivel mundial tras varias décadas de trabajo, se han visto encasilladas a la atención de los hijos por el cierre de las escuelas, el confinamiento de los ancianos y el aumento de la cantidad de miembros de la familia afectados por esta enfermedad.

Conscientes de este panorama, el presente trabajo desarrollará la explicación del liderazgo femenino y, a través de una entrevista, revelará la percepción de aquellas ex y actuales lideresas en el sector público. Finalmente, también corroboramos que los hombres y mujeres tienen estilos de liderazgo diferenciados, como han expresado Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), pero que se complementan a fin de generar un ambiente de inclusión y equidad.

2. Resumen Ejecutivo

La motivación principal para el presente trabajo nace de las reiteradas afirmaciones positivas recibidas en clases sobre el liderazgo femenino y de la constatación de que la práctica del mismo, como parte del liderazgo inclusivo, permite resultados óptimos en cualquier sector, comunidad y sociedad del país. Según Nancy Martínez, directora de Live13.5, consultoría especializada en felicidad organizacional, y understood.org, «las mujeres tienen características asociadas al liderazgo, como el compromiso, la curiosidad, la inteligencia cultural, la colaboración, el valor y el conocimiento de sesgos inconscientes». Por lo tanto, el líder que cuente con todos estos atributos proporcionará un mejor clima laboral, ganará

la confianza de todo su equipo y, por ende, la productividad experimentará gratificantes mejoras.

En segundo lugar, en el análisis realizado por ONU Mujeres (2021) se evidencia una penosa realidad sobre la participación de las mujeres en la política, un hecho que preocupa a la organización por estar aún muy lejos de lograr el Objetivo 5 de Desarrollo Sostenible: lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres al 2030. Este artículo, entre la variedad de datos que revela, nos motiva a decir que aún Perú está alejado de llegar al objetivo. Hasta el mes de enero de 2021, solo 22 países del mundo cuentan con jefas de Estado o Gobierno y 119 países del mundo nunca han sido liderados por mujeres, como el Perú. Asimismo, señala que apenas se ha logrado el 21% de participación femenina en la composición ministerial; y en el caso del Perú, ni lo hemos logrado, retrocediendo de 8 ministras a 4 en el último pronunciamiento de febrero 2022. Y, aunque la mayoría de países solo han logrado el 25% de representación femenina en el congreso, en el caso del Congreso de la República del Perú, las mujeres ocupan 47 escaños, habiendo superado el 30%: el único dato positivo frente a los otros que denotan la poca prioridad al respecto de parte del jefe de Estado.

Como última razón, la innegable realidad sobre la pérdida de puestos de trabajo debido a la pandemia y diversas restricciones aplicadas luego del estallido del COVID-19 se ha ensañado aún más con las mujeres. Así lo afirma Ximena del Carpio (2021), gerente de Práctica de Pobreza y Equidad para América Latina y el Caribe del Banco Mundial, quien señala las tres principales razones que afectaron a las mujeres: (1) debido a que las mujeres solían tener trabajos donde el cara a cara era vital y la opción de migrar al teletrabajo era poco probable; (2) porque hay un gran porcentaje de mujeres que laboraban de manera independiente e informal; es decir, en condiciones vulnerables, en actividades que no pueden desarrollarse en remoto y (3) arcaicas normas sociales de ciertas regiones que encasillan a la mujer como encargada de las tareas del hogar y, por ende, responsable de todo aquel miembro vulnerable durante esta pandemia, a costa del tiempo para el desarrollo de otras actividades.

2.1 Descripción del sector

Las entidades públicas peruanas se encuentran adscritas a la Presidencia del Consejo de Ministros. Dentro de sus responsabilidades, ejecutan funciones supervisoras, reguladoras, normativas, fiscalizadoras y sancionadoras, así como funciones de solución de controversias y reclamos en los términos previstos por la Ley de la materia.

Actualmente, las instituciones públicas en el mundo se encuentran en constantes cambios a fin de mejorar el sistema de gestión administrativa y pública, y han apostado por empoderar a las mujeres buscando la igualdad de género en la gestión pública y la inserción de la mujer en la sociedad. De allí la importancia de desarrollar el presente estudio cuyas variables centrales son gestión pública, liderazgo femenino y liderazgo inclusivo.

Las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, en diferentes ámbitos del desarrollo humano, corroboran la persistencia de tratos diferentes que afectan especialmente a las mujeres, quienes afrontan las mayores desventajas y limitaciones para el acceso y control de recursos para su progreso, tales como oportunidades de educación, capacitación, participación y decisión, propiedad, créditos, entre otros. Asimismo, en su rol tradicional de principales responsables del cuidado y las tareas del hogar, están expuestas a la realización de dobles o triples jornadas (laborales, domésticas) que las privan de poder ampliar sus oportunidades.

Las entidades públicas tienen la responsabilidad de llevar a cabo las acciones necesarias que promuevan y garanticen la igualdad entre mujeres y hombres, desarrollando políticas que contrarresten las situaciones negativas que ignoran la presencia de la mujer en el desarrollo social, invisibilizando con ello sus intereses y necesidades.

El Perú, en el año 2007, publicó la Ley N.º 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que establece el marco normativo y de políticas públicas en los tres ámbitos de gobierno (nacional, regional y local) para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad. En el artículo 4º de esta ley se asigna, como rol del Estado, promover y garantizar dicha igualdad adoptando todas las medidas necesarias que permitan remover los obstáculos frente al ejercicio pleno de este derecho, con la finalidad de erradicar todas las formas de discriminación y adoptar medidas para acelerar la igualdad de género.

Posteriormente, mediante Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP, se aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género, en la cual se establece como objetivo prioritario el reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres. Asimismo, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables ha expedido el Decreto Supremo N.º 015-2021-MIMP, que aprueba los lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública, cuya finalidad es contribuir, desde las entidades de la administración pública, al cierre de desigualdades y brechas de género entre mujeres y hombres, implementando progresivamente medidas que contribuyan a la participación igualitaria de hombres y mujeres en cargos directivos, cargos de confianza y en órganos colegiados de la Administración pública.

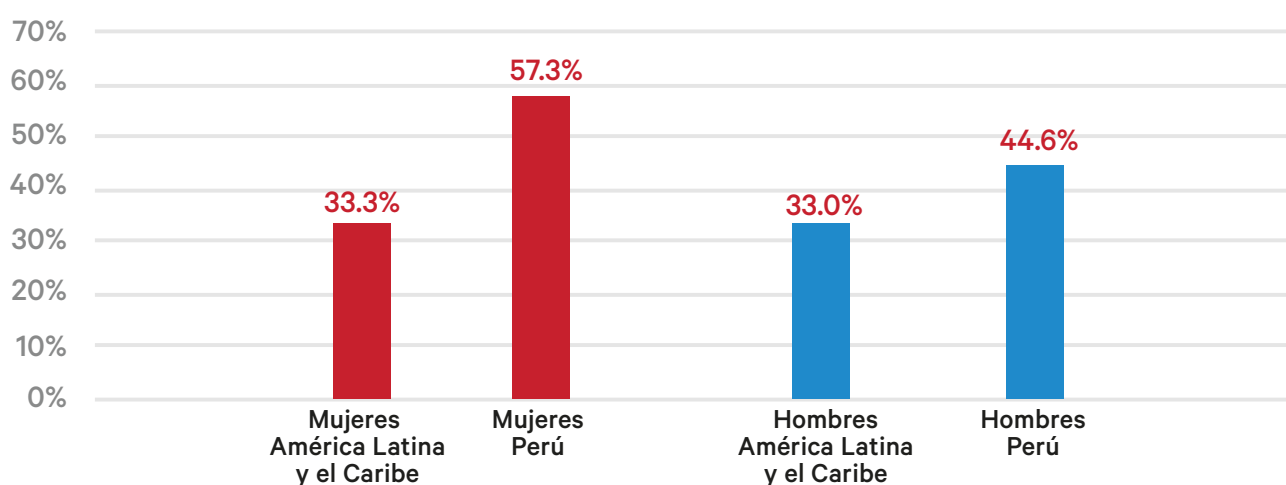
2.2 Descripción del problema

La experiencia del crecimiento económico de Perú ha permitido que sus habitantes puedan gozar de una mejora en su calidad de vida y de brindar mejores oportunidades de crecimiento. Sin embargo, no es sinónimo de igualdad o equidad entre hombres y mujeres, lo cual constituye el urgente desafío para el desarrollo sostenible del país. Encontrar trabajo es mucho más difícil para la mujer que para el hombre en todo el mundo. Cuando la mujer trabaja, suele hacerlo en puestos de baja categoría y en condiciones de vulnerabilidad, y se prevé pocos avances a corto plazo.

Este sería el resultado de la dedicación de las mujeres en una proporción de 1 a 3 más que los hombres en prestar su tiempo a los cuidados sin remuneración, destinando entre 1 y 5 horas más al día a realizar trabajos no remunerados como tareas domésticas, atención de los niños y otros miembros de la familia. También, en el caso del empleo, las mujeres se vieron afectadas por la crisis sanitaria más que los hombres. El empleo cayó 14.7% versus un 11.3% para los hombres (BID, 2021). Podemos decir que un 57.3% de las mujeres empleadas está en trabajos vulnerables, versus un 44.6% de los hombres.

Figura 1

Empleo vulnerable según sexo: Perú y América Latina y el Caribe, 2019

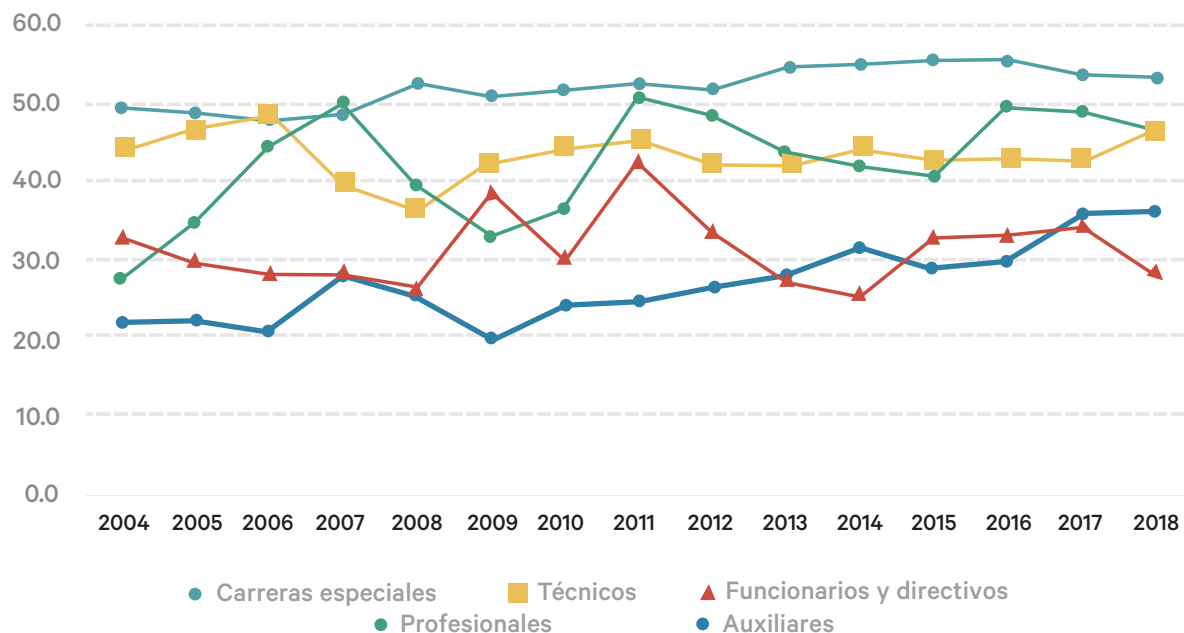


Fuente: Banco Mundial Databank, citado en Vega (2021)

Nota. Tomado de «ENAH0 2004-2018», por SERVIR, 2019.

A nivel internacional, el Perú se compara favorablemente con otros países en cuanto a legislación y regulaciones que promueven (o no obstaculizan) la participación laboral de la mujer, pero su desempeño es solo regular en rankings que miden las condiciones en el mercado laboral, la calidad del empleo femenino y el entorno para el emprendedurismo femenino.

A nivel nacional, y como se puede observar en el siguiente cuadro, se resalta la baja participación de la mujer en cargos de nivel directivo público, pues solo 3 de cada 10 funcionarios y directivos es mujer, registrándose cierta tendencia decreciente desde el año 2011, mostrando un descenso importante de 6 puntos porcentuales en el año 2018 respecto al año 2017. Esta estadística reafirma que los cargos de funcionarios están sesgados por la participación mayoritaria masculina.

Figura 2*Participación de la mujer en el servicio civil según grupo ocupacional. 2004-2018*

Nota. Tomado de «ENAH0 2004-2018», por SERVIR, 2019.

A pesar de las iniciativas legislativas, la realidad en la puesta en práctica es aún poco tangible respecto a la participación de las mujeres en el Gabinete ministerial desde el gobierno del expresidente Martín Vizcarra hasta el primer gabinete del presidente actual Pedro Castillo.

Tabla 1*Participación de mujeres en Gabinete ministerial*

Gobierno del Perú	Premierato	Fecha de Juramentación	Gabinete N° de mujeres	Gabinete % de mujeres
Martín Vizcarra	Pedro Cateriano	15 de julio de 2020	 7 de 18	38,8%
Martín Vizcarra	Walter Martos	06 de agosto de 2020	 7 de 18	38,8%
Manuel Merino	Ántero Flores-Aráoz	11 de noviembre de 2020	 7 de 18	38,8%
Francisco Sagasti	Violeta Bermúdez	18 de noviembre de 2020	 8 de 18	44,4%
Pedro Castillo	Guido Bellido	29 de julio de 2021	 2 de 18	11,1%

Nota. Tomado de «Participación de mujeres en Gabinete Ministerial», por PCM, 2021.

En base a la literatura revisada, observamos que aún persisten sesgos frente al liderazgo de las mujeres, lo cual dificulta la práctica del liderazgo inclusivo. Esta situación también se da en las diversas organizaciones que conforman el sector público, donde las mujeres encuentran muchos obstáculos para lograr posicionarse en cargos directivos.

3. Marco conceptual

Según Díez-Gutiérrez et al. (2009), existen ciertos rasgos que diferencian el uso de autoridad por parte de la mujer en el ejercicio de sus funciones dentro de la organización: la receptividad, participación, desarrollo de valores y acciones colectivas; ejercer liderazgo firme y constante; mayor creatividad en propuestas de dirección; mayor nivel de comunicación; apertura a relaciones personales, al igual que a las propuestas de compañeras(os); cooperación; disposición al cambio; potencian el aprender de los demás; preferencia por enfoques consultivos y cooperativos; compromiso colectivo de los miembros de la organización; desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo y mayor atención a los sentimientos y uso de una inteligencia emocional orientada a situaciones personales de los demás.

Por su parte, Dunker (2002) ha encontrado que los hombres y las mujeres usan estilos diferentes de liderazgo: mientras las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la filiación y la adhesión; por el contrario, los hombres tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia, ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia.

Por tanto, considerando las habilidades mencionadas, el liderazgo femenino nos permitiría lograr una más rápida y eficiente incursión en el liderazgo inclusivo dentro de las organizaciones. Dicho liderazgo no marca una diferencia entre géneros, sino la necesidad de las personas de sentirse parte de una familia organizacional, de un equipo que trasciende con ideas innovadoras en la toma de decisiones, al logro de resultados, entre otros ejemplos.

4. Objetivos del proyecto

4.1 Objetivo general

Dar a conocer y fomentar el liderazgo inclusivo dentro de las organizaciones que conforman el sector público, a fin de crear oportunidades para que las mujeres ejerzan posiciones en cargos de liderazgo.

4.2 Objetivos específicos

Identificar los principales sesgos que limitan el crecimiento y desarrollo dentro del sector público para la mujer.

Desarrollar y aplicar una encuesta para acercarnos a la realidad actual del sector público en cuanto al liderazgo femenino.

Elaborar conclusiones y proponer recomendaciones para fomentar el liderazgo inclusivo.

5. Diagnóstico

A fin de complementar este trabajo con un aporte más preciso y real, se empleó un instrumento consultivo que permitió recoger estadística de las líderes que ejercieron (o ejercen) en la actualidad un cargo de dirección en el cual desarrollaron un liderazgo femenino.

En esta encuesta se desarrollaron preguntas bajo la escala Likert, método confiable para medir opiniones y percepciones de las encuestadas y que consta de cinco bloques:

El primer bloque sobre «datos generales» nos permitirá conocer la edad de las entrevistadas, su tiempo laboral en la institución y el tiempo que ejercen liderazgo.

En el segundo bloque, denominado «tipos de liderazgo», se consultarán las características del liderazgo ejercido a través de la pregunta: ¿Cuáles son las características del liderazgo?

En el tercer bloque, denominado «rasgos del liderazgo de mujeres», nos enfocaremos en los rasgos de la dirección ejercida a través de la pregunta: ¿Qué ventajas tiene su liderazgo?

En el cuarto bloque, incidiremos en los «retos del liderazgo femenino», a fin de poder

conocer cuáles son los principales retos a los que se han tenido que enfrentar.

El quinto bloque está enfocado a conocer, desde su experiencia, las recomendaciones para eliminar los sesgos de género y ejercer un liderazgo asertivo.

La forma de aplicación fue online y se habilitó un formulario de Google para ser respondido con total comodidad y respetando la actual situación sanitaria. Cabe mencionar que, si bien nuestro universo planteado inicialmente fue recabar al menos 25 encuestas, logramos obtener respuestas de 20 lideresas cuya identidad mantendremos en reserva.

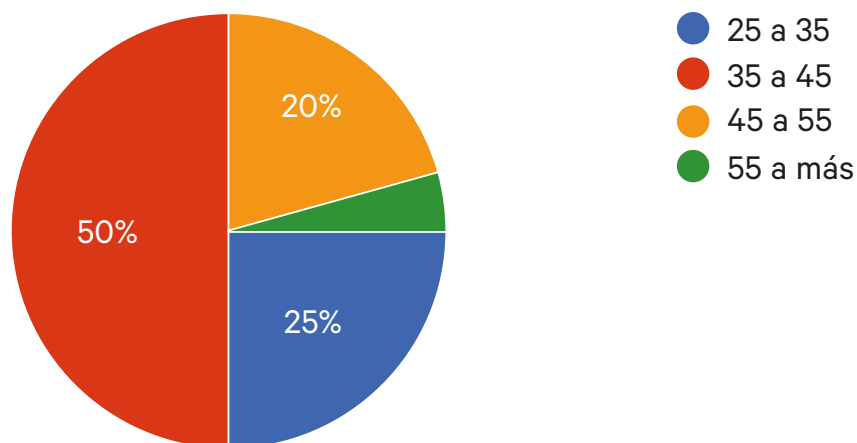
6. Análisis de resultados

6.1 Bloque 1: Datos generales

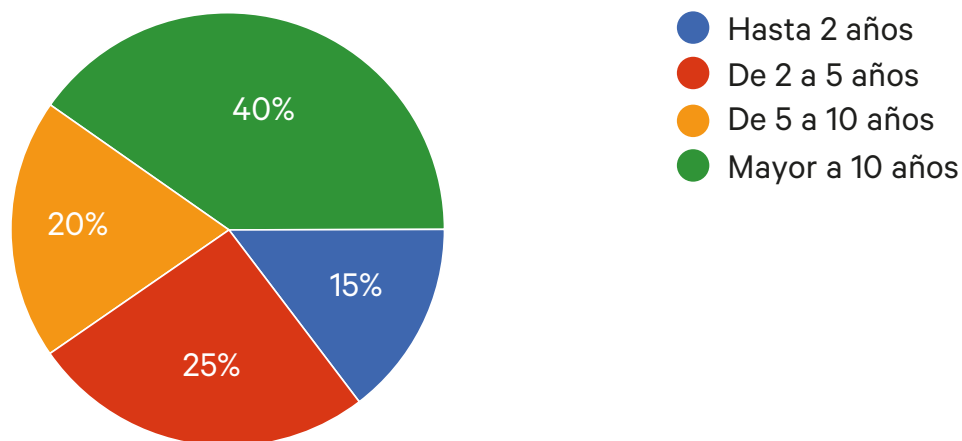
Respecto a las edades, la mitad de las encuestadas tienen entre 35 y 45 años. Luego, 5 encuestadas tienen entre 25 y 35 años, seguidas de las 4 encuestadas entre 45 y 55 años de edad y, finalmente, 1 encuestada tiene más de 55 años.

Figura 3

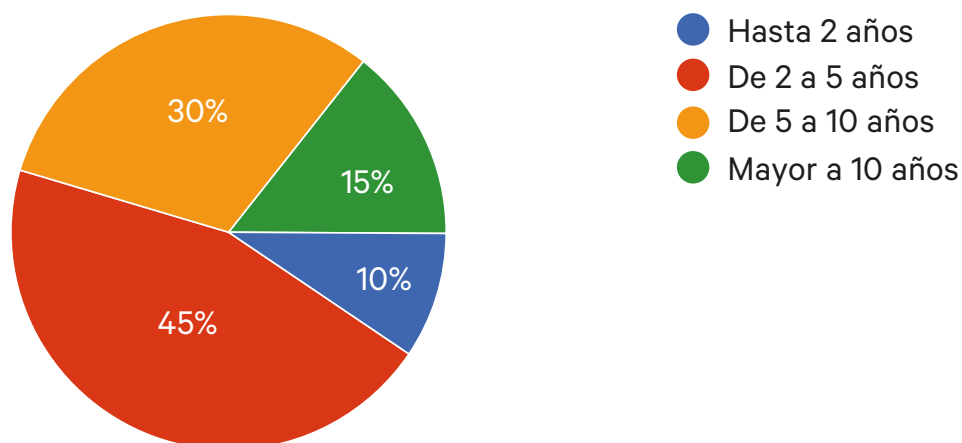
Rango de edades de las encuestadas



Respecto al tiempo que las encuestadas tienen dentro de su actual organización pública o han tenido dentro de una, se puede resaltar que al menos 12 lideresas cuentan con más de 5 años laborando en el sector público y poseen una experiencia considerable.

Figura 4*Tiempo que han laborado en una institución pública*

Respecto al tiempo que las encuestadas ejercen el liderazgo, también se puede remarcar que solo 9 lideresas lo ejercen por un tiempo mayor a 5 años, tan igual como las 9 encuestadas que vienen ejerciendo por un período de entre 2 y 5 años.

Figura 5*Periodo en el que han ejercido liderazgo*

6.2 Bloque 2: Tipo de liderazgo

Para facilitar el análisis, clasificaremos las respuestas en dos grupos, en función al tiempo en que han dirigido equipos de trabajo. El primer grupo estará conformado por las lideresas que han gestionado equipos de trabajo por menos de 5 años y el segundo grupo por quienes han liderado equipos de 5 años a más.

Bajo la pregunta ¿cuáles son las características de su liderazgo?, se plantearon 11 ítems. A continuación, mostraremos algunos de los resultados obtenidos:

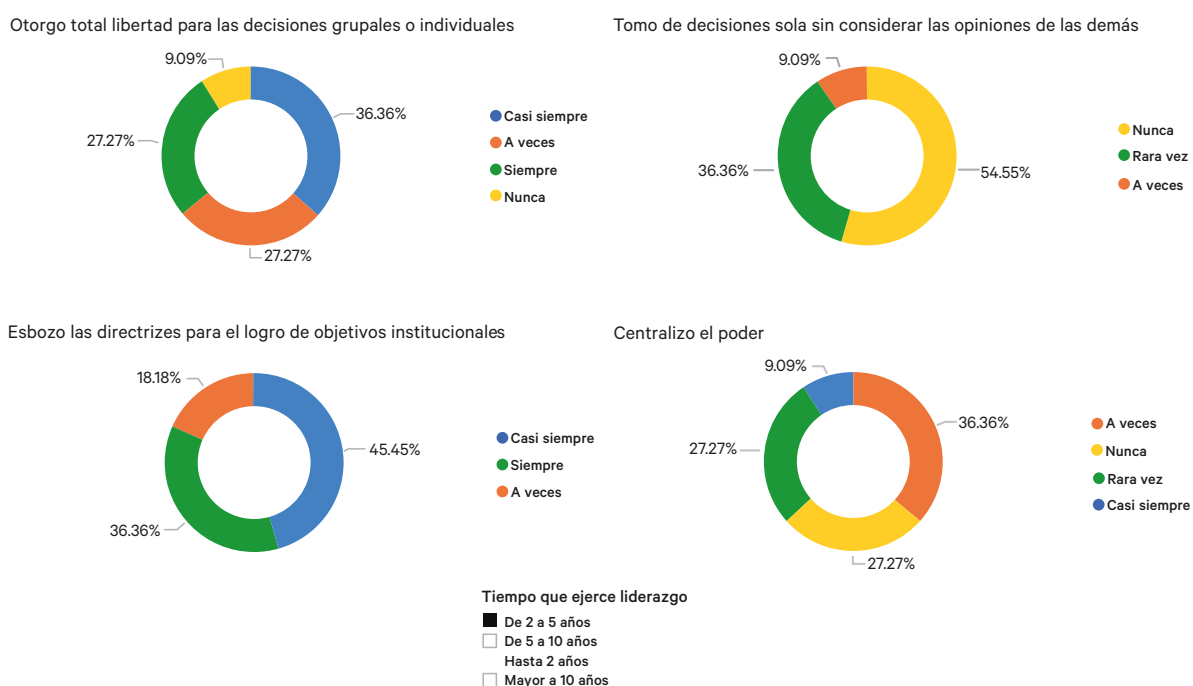
Dentro del grupo de encuestadas que han ejercido el liderazgo en periodos menores a 5 años encontramos que el 64% otorga «siempre» o «casi siempre» total libertad para las decisiones grupales o individuales.

Asimismo, el 91% indica que «nunca» o «rara vez» toman decisiones sin considerar la opinión de los demás. El 55% respondió que «nunca» o «rara vez» centraliza el poder dentro del equipo. Finalmente, el 81.8% indica que «siempre» y «casi siempre» esboza las directrices para el cumplimiento de los objetivos de la institución en la que laboran.

Figura 6

Características del liderazgo en encuestadas con 5 a menos años de experiencia

¿Cuales son las características de su liderazgo?

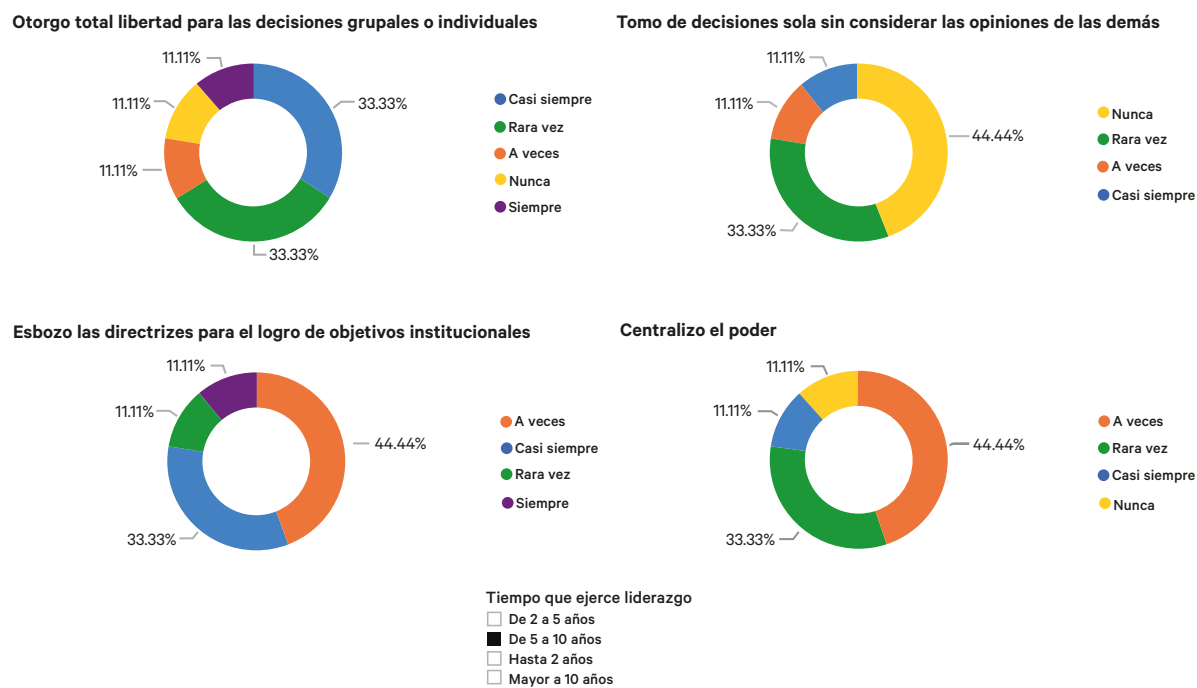


Los resultados obtenidos en el segundo grupo (lideresas que han gestionado equipos de trabajo de 5 a más años) varían considerablemente de los del primero. En primer lugar, el 44% de las encuestadas indica otorgar libertad al equipo para la toma de decisiones, lo cual representa una variación de -20 puntos porcentuales respecto al resultado obtenido en el grupo anterior. Por otro lado, solo el 44% «siempre» y «casi siempre» esboza las directrices para el logro de los objetivos institucionales, a diferencia del 81% obtenido en el grupo anterior (-37pp). Finalmente, el 44% respondió que «rara vez» o «nunca» centralizan el poder (-10pp respecto al resultado del primer grupo).

Figura 7

Características del liderazgo en encuestadas con 5 a más años de experiencia

¿Cuales son las características de su liderazgo?



De los resultados obtenidos en ambos grupos podemos inferir que, si bien nuestras lideresas suelen establecer los lineamientos y pautas del trabajo a realizar, no suelen centralizar el poder, sino que fomentan la participación de los miembros del equipo. Los resultados obtenidos parecen confirmar lo señalado por Díez-Gutiérrez et al. (2009) respecto a que las mujeres en posición de poder suelen tener un liderazgo caracterizado por la búsqueda del diálogo y consenso, así como la participación activa de todos los miembros del equipo.

6.3 Bloque 3: Rasgos del liderazgo de mujeres

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 95% de ellas considera que «siempre» y «casi siempre» escucha sin emitir juicios, mostrando con ello una actitud más empática y comprensiva. Asimismo, el 70% de las encuestadas indica que siempre se preocupa por no favorecer o propiciar las prácticas abusivas dentro de la organización, lo cual permite mantener un ambiente de trabajo saludable.

Por otro lado, todas nuestras encuestadas indicaron contribuir al aprendizaje conjunto (bidireccional) y por ende al fortalecimiento de relaciones interpersonales. En ese mismo sentido, el 95% de las lideresas desarrolla políticas de cuidado y apoyo mutuo en sus organizaciones.

Finalmente, el 90% considera que «siempre» y «casi siempre» presenta propuestas innovadoras y disruptivas para gestionar a sus equipos.

En esta oportunidad, a diferencia de lo comentado en el punto anterior, no se observan diferencias significativas entre las respuestas dadas por quienes han ejercido posiciones de liderazgo de 5 años a menos y quienes cuentan con mayor experiencia en estas posiciones.

Figura 8

Ventajas del liderazgo en encuestadas con 5 a más años de experiencia gestionando equipos

¿Qué ventajas tiene su liderazgo?

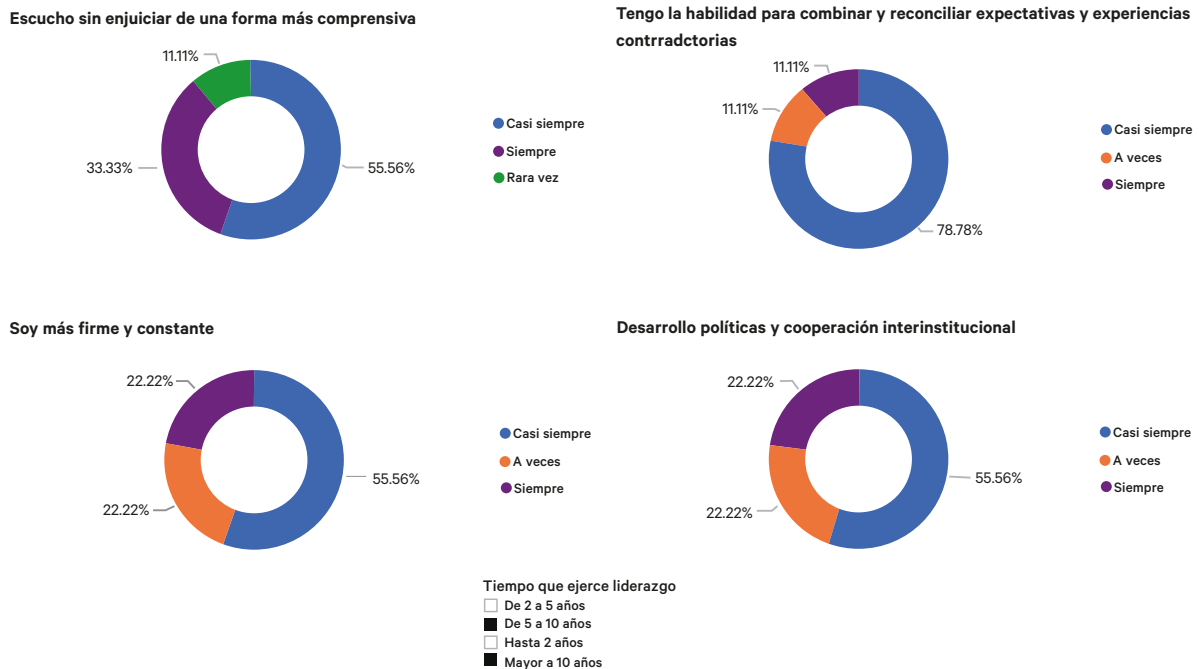


Figura 9

Ventajas del liderazgo en encuestadas con 5 a menos años de experiencia gestionando equipos



6.4 Bloque 4: Retos de liderazgo de mujeres

Respecto a que la mujer obtenga financiamiento para desarrollar proyectos y demostrar su capacidad de liderazgo es casi siempre (40%) y a veces (35%) difícil. Esta percepción no tan desalentadora se podría explicar debido a que las lideresas solicitan este financiamiento con una idea clara del plan, con una sólida formación en el área del proyecto, y trazados los posibles escenarios resultantes y las diferentes alternativas de solución.

Luego, nos encontramos con el reto de generar y fortalecer conexiones profesionales, donde el 35% opina que solo «a veces» y el 30% opina que «casi siempre». Este resultado puede estar respaldado gracias al trabajo de muchas redes de profesionales, organizaciones y grupos de desarrollo femenino que abren puertas para que este intercambio de experiencias, conocimiento y contactos sea cada vez mayoritario.

Uno de los principales desafíos, sin duda, por nuestra condición humana y metas familiares, es reincorporarse al mundo empresarial luego de haber tomado la licencia por maternidad. Y, al respecto, nuestras encuestadas opinan que «casi siempre» (45%) esto es sumamente complicado. Sin duda, este es un desafío que aún muchas lideresas atraviesan tanto en el sector público como privado, y esto debido a que aún se cree que este tiempo de licencia retrasa el avance profesional de la mujer y que la dedicación a un hijo menoscaba el tiempo de producción laboral efectiva.

Otro reto, y de vuelta al aspecto de la organización, es el de ser encasilladas en determinadas tareas específicas o tareas de especial cuidado asignadas por confianza y/o experticia de la lideresa. Al respecto, el 35% opina que «casi siempre» esto puede pasar. Y tal vez esto se deba a que justamente en el sector público los cargos y puestos de liderazgo tienen una mayor y forzosa rotación, dada por elecciones y otros contextos políticos. Por ende, el riesgo de enquistarse en algunas tareas no es tan alto.

Finalmente, sobre el último desafío acerca de la escasez de programas de formación y participación de la mujer en la resolución de problemas de la comunidad, nuestras encuestadas opinan que solo «a veces» (40%) esto representa un reto real. Lo cual también se puede ver respaldado por la creación de nuevos programas como el de Centrum en 2021 y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas PUCP: Liderazgo para la Gestión Pública: Women In Public.

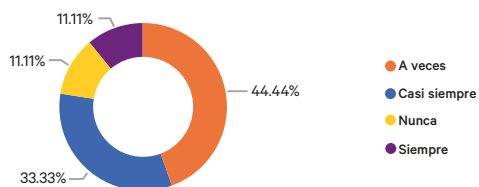
Al igual que lo observado en el último punto, no se observan diferencias significativas entre las respuestas dadas por quienes han ejercido posiciones de liderazgo de 5 años a menos y quienes cuentan con mayor experiencia en estas posiciones.

Figura 10

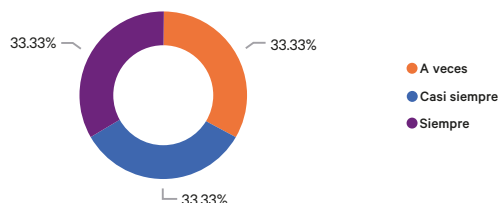
Retos de liderazgo en encuestadas con 5 a más años de experiencia gestionando equipos

¿Cuales son los principales retos que enfrentan las mujeres en su liderazgo?

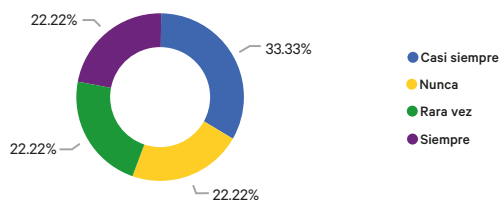
Obtener financiamiento para desarrollar proyectos y demostrar su capacidad de liderazgo



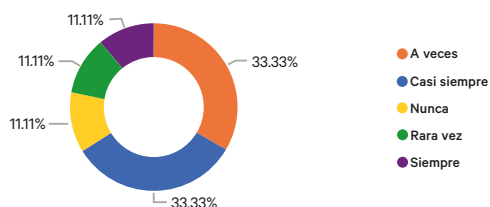
Generar y fortalecer relaciones profesionales



Ser encasilladas en determinadas tareas



Escasos programas de formación y participación de la mujer en la resolución de problemas de la comunidad



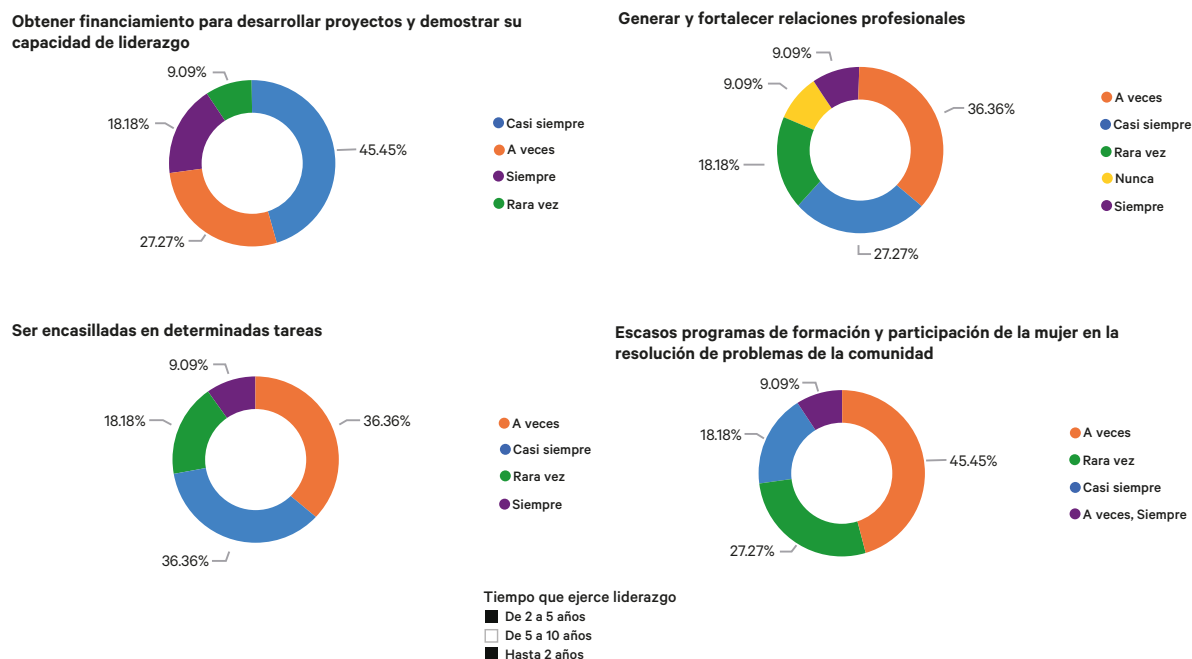
Tiempo que ejerce liderazgo

- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Hasta 2 años

Figura 11

Retos de liderazgo en encuestadas con 5 a menos años de experiencia gestionando equipos

¿Cuales son los principales retos que enfrentan las mujeres en su liderazgo?



6.5 Bloque 5: Recomendaciones

Principales sugerencias propuestas para eliminar los sesgos de género:

- I. Generar una participación activa sobre el liderazgo a todo nivel de la organización, donde se impulsen los nuevos proyectos para todo aquel que se sienta capacitado, mujer u hombre, y donde se intensifique la formación en materias de igualdad en la concepción real de la existencia de sesgos, incluso desde casa, y en la eliminación de los prejuicios entre propias mujeres.
- II. Realizar un cambio real por una equidad salarial, donde la medición sea la verdadera meritocracia y el dominio de capacidades; y, por lo tanto, también se puedan brindar estímulos como becas y oportunidades de crecimiento en fiel cumplimiento de pertinencia para todos, independientemente del género.

Principales sugerencias para ejercer el liderazgo como mujeres:

- I. Fomentar principios y valores inherentes al liderazgo, el servicio y el buen trato por sobre todas las cosas. El líder debe ser compañero, ejecutor, director y el principal alentador de su equipo.
- II. Aceptar y enfrentar los retos propuestos con apertura a la escucha, la mente abierta y siempre considerando la colaboración grupal como clave para el éxito.

III. La comunicación debe estar presente en todos los niveles jerárquicos, y debe estar caracterizada por la escucha activa.

7. Conclusiones

Sobre la encuesta aplicada, se puede evidenciar que la percepción de este grupo de lideresas es positiva respecto a la participación de la mujer dentro del sector público. Sin embargo, hay algunas preguntas que nos llevan a reflexionar que aún hay aspectos por solucionar. Por ejemplo, el estancamiento profesional luego de haber sido madres o la evidencia desde nuestro gabinete, con un bajo número de mujeres líderes que tomen las riendas del país.

Por otro lado, y sobre las características intrínsecas de las mujeres para liderar, las encuestadas no solo reconocen en sí mismas dichas cualidades, sino que también no descartan que estas puedan ser promovidas e inculcadas por el género masculino. Por lo tanto, buscan promover algo más allá que solo el liderazgo femenino: buscan poner en práctica el liderazgo inclusivo a fin de generar un impacto positivo en la gestión de la diversidad de género.

Finalmente, los sesgos y las brechas salarial, de empoderamiento y de reconocimiento no desaparecerán hasta tener mujeres que aún no han logrado superarlo. Para ello, debemos también reconocer que está en nosotras el poder revertir estos resultados inculcando una cultura organizacional inclusiva donde primen valores como la honestidad, lealtad, sentido de pertenencia y compromiso, equidad e integridad.

8. Referencias

- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2020, 8 de marzo). La mujer en el Servicio Civil peruano. <https://bit.ly/3zZnqwl>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2021). La mujer en el Servicio Civil peruano 2021. <https://bit.ly/3o3uS7v>
- Banco Mundial. (s.f.). Hablemos de género. <https://bit.ly/3UywhFv>
- Conexión Esan. (2021, 11 de mayo). Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en la actualidad. <https://bit.ly/3mrSO47>
- Díez-Gutiérrez, E., Terrón, E., y Centeno, B. (2009). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Revista Iberoamericana de Educación. <https://rieoei.org/RIE/article/view/3944>
- Eagly, A., y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. Journal of Social Issues, 57(4), 781–797.

- El Peruano. (2020, 12 de diciembre). Mujeres peruanas asumen liderazgo en sector público. <https://bit.ly/4061M4P>
- Idrogo, V. (2021, 4 de marzo). La COVID-19: costoso retroceso en los avances de la mujer latinoamericana. Banco Mundial. <https://bit.ly/3MEAdnK>
- Laboratorio de Innovación de Género para América Latina y Caribe. (2021). COVID-19 y el mercado laboral de América Latina y el Caribe: impactos diferenciados por género. ONU Mujeres.
- Martínez, A. (2021). Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez, N. (2020). 6 atributos clave de un buen liderazgo inclusivo al interior de las empresas. América Economía. <https://bit.ly/3GBnZeX>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). Política Nacional de Igualdad de Género. Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP. MIMP.
- Mosquera, C. (2019). ¿El estilo de liderazgo está influenciado por el género? [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC.
- Ojea, M. (2021). La COVID-19: costoso retroceso en los avances de la mujer latinoamericana. El País. <https://bit.ly/3MEAdnK>
- ONU Mujeres. (2021). Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres. <https://bit.ly/3GEeild>
- Ponce, M. (s.f.). Líderes inclusivos, ¿quiénes? Diversidad e inclusión. Fundación Adecco. <https://bit.ly/41gHyq8>
- Rawe, J. (s.f.). ¿Qué es el liderazgo inclusivo y cómo ponerlo en práctica? Understood. <https://u.org/3KzzKsu>
- Román, Y., Lozano, G., Tito, J., y Ludeña, G. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. Revista de Investigaciones Sociales, 4(1).

Estudio 14

Buscando la salida al laberinto del liderazgo: Superar los obstáculos que impiden el liderazgo de las mujeres en la gestión pública

Autoras:

- Curitomay Yanqui, Elizabeth
- López Wong, Rosario Susana
- Toledo Félix, Angie Sussan
- Zapata Carnaqué, Esperanza Marlene

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
 - 1.1 Breve descripción de la empresa
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
5. Plan de acción
6. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción de la empresa

El Estado peruano es único e indivisible, y su gobierno es unitario, representativo y descentralizado. El poder no se concentra en una sola institución, sino que, de acuerdo al principio constitucional de separación de poderes, se encuentra conformado por los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y también por los organismos constitucionales autónomos (como el Tribunal Constitucional, Ministerio Público y otros), los gobiernos regionales y locales. El Tribunal Constitucional ha establecido que este parámetro del Estado no solo abarca el desarrollo de sus competencias funcionales sin intervenir en las competencias de otros, sino que «todos ejercen una función complementaria en la consolidación de la fuerza normativa de la Constitución», lo cual conlleva a la colaboración entre ellos para un eficaz ejercicio de sus funciones.

En esa línea, nuestra Constitución Política tiene como única referencia sobre el reconocimiento de la igualdad de género, el artículo 2°, inciso 2, donde se establece que «toda persona tiene derecho: (...) **A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole**». Si bien este artículo no se refiere al género de manera específica, aborda la igualdad y discriminación en razón de la condición biológica; en este sentido, la igualdad se encuentra encumbrada como derecho fundamental; no obstante, es frecuentemente vulnerada.

El Poder Ejecutivo, encargado de planear y ejecutar las políticas a nivel nacional, en el año 2019 aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), la cual tiene carácter multisectorial y es de aplicación para todas las entidades de la administración pública. La PNIG, liderada por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, involucra al Estado en los ámbitos nacional, regional y local y donde se reconoce el problema público de la discriminación estructural contra las mujeres y, entre sus efectos, la «vulneración del derecho al acceso y participación en espacios de toma de decisiones». Asimismo, resalta entre sus seis objetivos prioritarios, el «garantizar el acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones» y «reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres» (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2019).

Por su parte, el Poder Legislativo aprobó la Ley N.º 31030 —ley por la que se modifican normas de la legislación electoral para garantizar la paridad y alternancia de género en las listas de candidatos— (Congreso de la República, 2020), que permitió que las elecciones generales 2021 (para elegir presidente/a, vicepresidentes/as, congresistas y representantes al parlamento andino) fueran históricamente el primer proceso electoral donde se aplicó obligatoriamente por mandato legal la paridad de género, ya que las listas de candidatos debían contener el 50% de mujeres y de hombres, ordenados de forma intercalada. El objetivo es promover la participación femenina en los puestos de representación política.

Por último, el Poder Judicial. En el año 2016 se creó la Comisión Nacional de Justicia de Género, destacando dentro de sus actividades operativas el «elaborar propuestas normativas para promover la igualdad de género en el Poder Judicial y en los servicios que presta» y «realizar estudios en materia de igualdad de género en el Poder Judicial, como la situación de las mujeres en diferentes ámbitos en la institución». De este modo, mediante su Plan de Actividades 2022, en las líneas de intervención resaltan el «transversalizar el enfoque intercultural, de género, intergeneracional y la perspectiva de discapacidad en la gestión pública para garantizar el ejercicio de los derechos de toda la población del país, en particular de las mujeres, la población culturalmente diversa, personas con discapacidad y personas adultas mayores, avanzando en equidad e igualdad» (Poder Judicial, 2022).

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

La mujer representa un poco más del 50% de la población mundial, y en la administración pública también representa un similar porcentaje que no se refleja respecto a su participación en los núcleos de poder y decisión; por consiguiente, debemos destacar que, a pesar de ser fundamental la existencia de un marco legal, en pleno siglo XXI aún seguimos ante una desigualdad de género en los puestos de dirección del sector público. No son suficientes: 1) La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, tratado internacional aprobado en el año 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y ratificada por el Perú en 1982, en el que se establece que los estados partes tomarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en las distintas esferas de su vida personal y social, resaltando que en su artículo 11° se busca eliminar la discriminación en la esfera del empleo (CEDAW, 1979); 2) la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, que en su artículo 4°, inciso j, establece el derecho de la mujer «a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones» (OEA, 1994).

En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la *Agenda 2030* que, como plan de acción global, busca fortalecer el acceso a la justicia y paz universal. En esta agenda se plantean 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pero solo en uno de ellos se busca establecer la igualdad de géneros: **el ODS 5: «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas»**, en el que, como meta, tienen el numeral 5.5: «Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública», así como reducir las brechas de género, la discriminación, la violencia, trabajo no remunerado, entre otros, destacándose la interpelación que hace a las administraciones de los países deban velar por la igualdad de las mujeres (Naciones Unidas, 2015).

En el Informe Global de Brecha de Género 2022, elaborado por el Foro Mundial Económico, se establece que se necesitarán **132 años para lograr cerrar la brecha global de género**, ya que su cierre es de forma asimétrica, y una de las consecuencias de las crisis es la afectación de la fuerza laboral de las mujeres, incrementándose el riesgo del retroceso en la paridad de género. De la muestra global de 148 países en todos los continentes, el Perú se

ubica en el puesto 37 con una puntuación de 74% y, aun cuando Islandia tiene el mejor rango de cierre de brecha de género, del informe podemos concluir que ningún país en el mundo aún ha alcanzado la paridad de género (World Economic Forum, 2022).

Figura 1

Informe Global de Brecha de Género 2022

Rank	Country	Score		Score change
		0-1		2021
1	Iceland	0.908		+0.016
2	Finland	0.860		-0.001
3	Norway	0.845		-0.004
4	New Zealand	0.841		+0.001
5	Sweden	0.822		0.000
6	Rwanda	0.811		+0.006
7	Nicaragua	0.810		+0.015
8	Namibia	0.807		-0.002
9	Ireland	0.804		+0.005
10	Germany	0.801		+0.005
● ●				
31	México	0.764		+0.007
32	Denmark	0.764		-0.004
33	Argentina	0.756		+0.005
34	Mozambique	0.752		-0.006
35	Guyana	0.752		+0.024
36	Belarus	0.750		-0.008
37	Perú	0.749		+0.028

Nota. Tomado de «The Global Gender Gap Index 2022», por World Economic Forum, 2022.

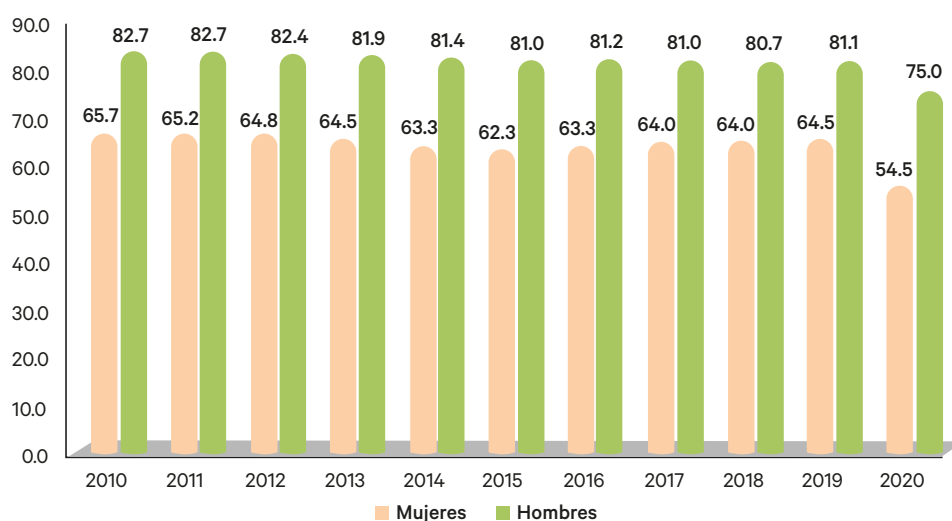
También, respecto al papel de la mujer en el ámbito de la administración pública, el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la ONU con la colaboración de la Universidad de Pittsburgh, *denominado Igualdad de Género en la Administración Pública, destaca lo siguiente:* Las mujeres representan menos de un tercio dentro de los puestos de liderazgo a nivel mundial, reflejándose que efectivamente somos menos del 50% en puestos de poder, ya que, mientras más aumentan el poder e influencia en dichos puestos, disminuyen el número de mujeres que los ocupan. «Esta subrepresentación de mujeres persiste en el ámbito de la toma de decisiones de todo el mundo», en el que «las mujeres ocupan el 38% de los cargos directivos y el 31% de los cargos del más alto liderazgo». Además, «las mujeres siguen concentradas en algunas áreas de las políticas y claramente subrepresentadas en otras». Es mayor la cantidad de mujeres en los ministerios relacionados a la mujer, salud y educación, por lo que casi siempre las mujeres se encuentran asociadas a áreas de poca decisión (ONU, 2020).

2.1 Descripción del problema

En nuestro país se estima que, en el año 2022, la población total peruana será de 33 396 698 habitantes. Las mujeres somos 16 826 991 habitantes, que corresponden a un 48.48% de la población total (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019), lo cual guarda relación con la tendencia de que las mujeres representan la mitad de la población mundial. En cambio, dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), podemos apreciar que desde el año 2010 existe una marcada diferenciación. Inicialmente, las mujeres representaban un 65.7 a comparación del 82.7% de los hombres; por ende, mayor participación de estos, mientras que en el 2020, tras la pandemia, hubo un retroceso en la participación laboral de ambos géneros. La participación femenina pasó de un 64.5% a un 54.5%, una disminución del 10% en comparación a la participación masculina, que presentó una disminución del 6.1%. En síntesis, las mujeres perdieron más trabajo que los hombres, aumentando así la brecha de género en el Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

Figura 2

Tasa de actividad de mujeres y hombres (2010-2020)



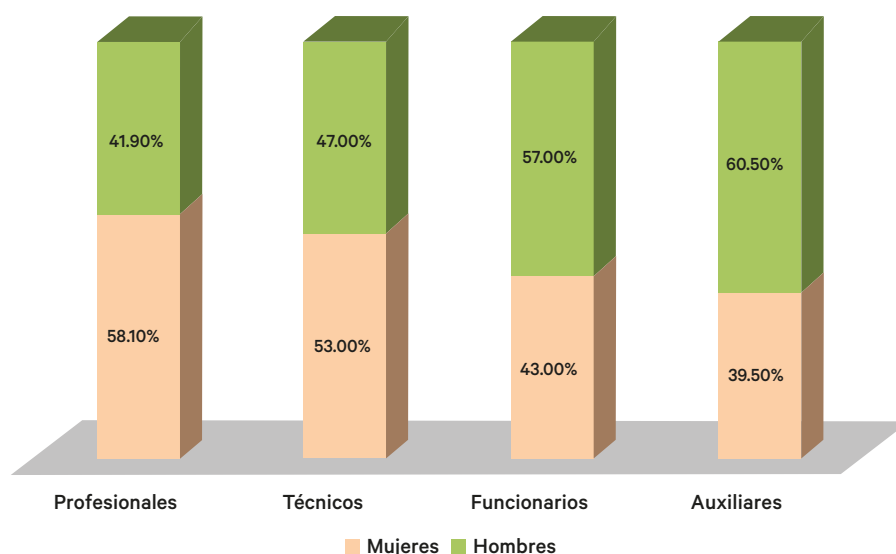
Nota. Tomado de «Brechas de género 2021», por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021.

Asimismo, debemos resaltar la actuación de la mujer en el Servicio Civil peruano, donde existe una mayor participación en los sectores asociados a la mujer (72%), salud (66%) y educación (57%), lo cual confirma lo establecido por las Naciones Unidas en el Informe GEPA: las mujeres se encuentran en áreas de poca decisión en el sector público, de acuerdo al rol socialmente preestablecido de que ellas deben dedicarse al cuidado; en tanto, respecto a los tipos de contratación, existe un «incremento en el régimen de contratación administrativa de servicios (CAS), presentando una participación paritaria (51%) respecto a los hombres (49%)»; por tanto, las mujeres tienen mayor representación en los puestos de profesionales

(58.1%) y técnicas (53%); sin embargo, en el siguiente nivel —los puestos más altos de funcionarias y directivas—, aún se mantienen las diferencias de participación femenina, por lo que la brecha de género persiste en estos puestos de poder donde se realiza la toma de decisiones (SERVIR, 2022).

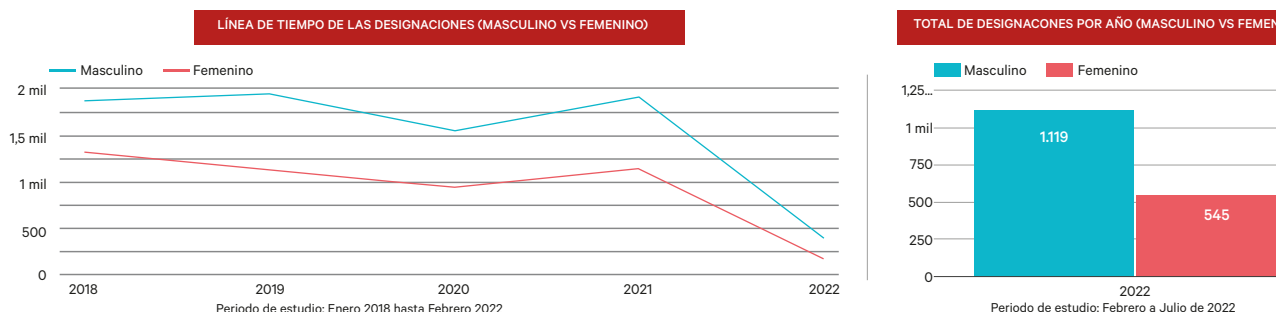
Figura 3

Participación de la mujer en el Servicio Civil según categoría ocupacional (2020)



Nota. Tomado de «Planilla electrónica 2020», por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2021.

También tenemos que en el Estudio RPA-IA Termómetro de género, implementado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo de la Gerencia General del Poder Judicial (2022), con aplicación de las tecnologías como automatización robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (IA), cuya finalidad es conocer el nivel de participación de las mujeres en las designaciones de puestos de liderazgo en la administración pública a nivel nacional (publicadas en el diario oficial *El Peruano* desde el año 2018 hasta julio de 2022), se visualiza en la línea de tiempo que el número de las designaciones de funcionarios hombres es siempre mayor al de mujeres, así como que la participación de las mujeres en las designaciones de funcionarios no tiene un crecimiento progresivo ni se ha mantenido constante entre los años 2018 y 2022.

Figura 4*Total de designaciones por año y género*

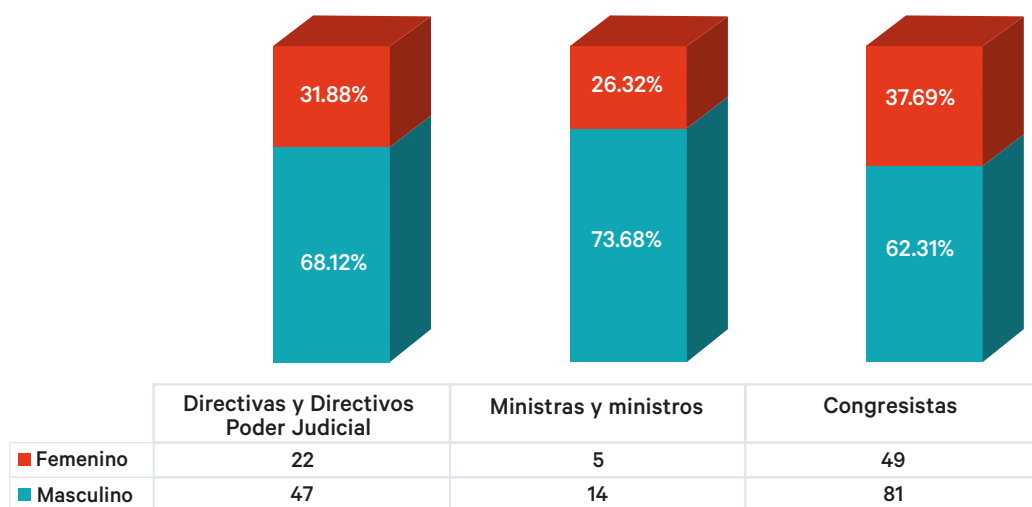
Nota. Tomado de «Termómetro de género», por Poder Judicial, 2022.

Ahora bien, si nos detenemos a observar la designación de funcionarias o directivas del periodo febrero a julio de 2022, notaremos que son 545 las mujeres que han tenido designaciones en puestos de liderazgo en la administración pública, representando un 32.75% frente a los 1119 hombres que representan el 67.25% del total de designaciones.

2.2 Formulación del problema

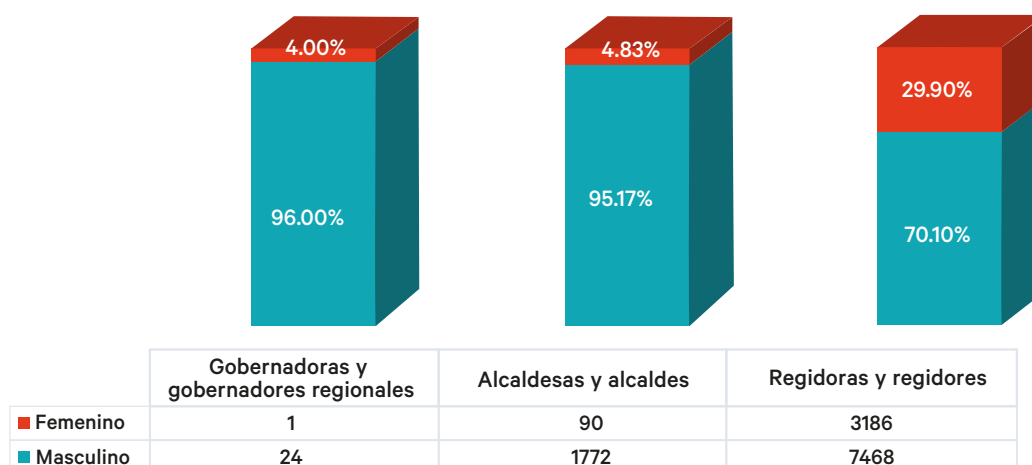
Es claro que, de acuerdo con la data anteriormente expuesta, tenemos grandes brechas de género en el acceso a los puestos de liderazgo en la gestión pública, que se encuentran asociados al nivel de funcionarios o directivos de los más altos mandos. Las mujeres representamos entre el 20 y el 30% de participación en los distintos poderes del Estado. Por otra parte, dentro del gabinete ministerial del Poder Ejecutivo se encuentra la menor participación femenina (26.32%). En el Poder Legislativo, incluso luego de las modificaciones legislativas, aún no han llegado a la paridad de género.

De igual manera, en el Poder Judicial, que para conducir su política institucional cuenta con directivos públicos (tales como el jefe del Órgano de Control Institucional, gerente general, director del Centro de Investigaciones Judiciales, gerente, jefe de Gabinete, procurador, secretario general, jefe de unidad, jefe nacional de Renaju, subgerente y administrador de sede), las mujeres directivas representan solo el 31.88%.

Figura 5*Participación por género en los poderes del Estado (2022)*

Nota. Basada en los datos del Poder Judicial, Ministerio Público y Congreso de la República, 2022.

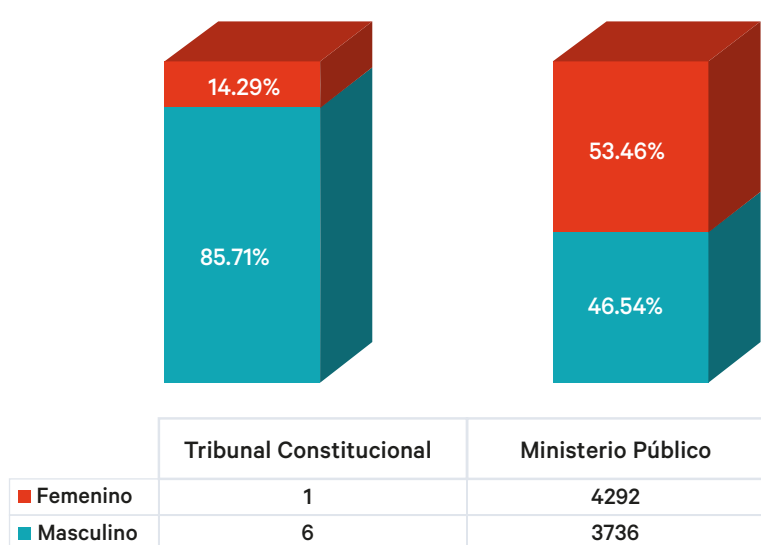
Por otra parte, en los distintos niveles de gobierno, las cifras de representación de la mujer son nefastas: una infrarrepresentación femenina en los puestos de gobernadoras y alcaldesas con un 4% en comparación a los hombres, quienes lideran con un 96%. A nivel del gobierno regional, solo existe una mujer gobernadora en la región de Arequipa. En el gobierno local, las mujeres alcaldesas representan el 4.83% y las mujeres regidoras el 29.9%. Este último porcentaje demuestra un aumento porcentual del 1% en razón al periodo 2015-2018 (mujeres regidoras representaron el 28.48%). Luego de las elecciones regionales y municipales de 2022 recién se podrá determinar si efectivamente la Ley de Paridad y Alternancia de Género favorecerá la participación femenina.

Figura 6*Participación por género en los niveles de gobierno (2022)*

Caso particular es la representación femenina en los organismos autónomos, donde encontramos que en este año 2022, dentro del Pleno del Tribunal Constitucional, solo existe una mujer magistrada, a diferencia del Ministerio Público, institución que desde 2021 ha llegado a la tan ansiada paridad de género: las mujeres fiscales, comprendiendo todas las categorías (fiscal de la nación, fiscales suprema, superiores, provinciales y adjuntas), representan en total el 53.46%, mientras que el restante 46.54% son fiscales hombres.

Figura 7

Participación por género. Organismos constitucionales autónomos



Entonces, por regla general, las brechas de género laborales son más visibles en el acceso a los altos puestos de poder en el sector público. De ahí que tengamos una elevada segregación vertical, aunque en los niveles medios estaríamos ante una aparente paridad, por lo que, según lo ha definido la Política Nacional de Igualdad de Género, persiste la discriminación estructural contra la mujer en la toma de decisiones. De las principales causas identificadas destacamos la existencia de patrones socioculturales discriminatorios (denominados sesgos o estereotipos de género), la cultura de las instituciones hechas y dirigidas aún por hombres y, por último, la asignación de roles en el hogar, donde el denominado trabajo no remunerado, que son las actividades del cuidado de los hijos y responsabilidad en los quehaceres del hogar, recae casi siempre en las mujeres.

En ese sentido, pese al tiempo transcurrido, aún persiste en nuestra sociedad la predominancia masculina. A modo de ilustración, tenemos que en el año 1951 era tradición para los miembros de la Corte Suprema de Justicia del Perú que las mujeres NO pudieran ser secretarías o relatoras de corte. Así lo establecieron en la resolución de consulta formulada por la Corte Superior de Arequipa, denegando la solicitud de la abogada Columba Valdivia para ocupar dichos puestos (Ramos, 2019). En contraparte, en el año 2021, la doctora Elvia Barrios Alvarado, primera mujer en asumir la presidencia del Poder Judicial, en su discurso

de apertura de la gestión 2021-2022, anunció la paridad de género con meritocracia en las salas de la Corte Suprema de Justicia —lo cual debía desplegarse también a todos los distritos judiciales—, y logró históricamente que en el 2021 exista paridad en la conformación de las 10 salas supremas, conformadas por 24 mujeres y 24 varones jueces supremos (2 magistradas declinaron asumir como juezas supremas), a diferencia del año 2020, cuando las conformaron 14 mujeres y 29 varones. Aunque se haya marcado un hito, fue denunciada por un ciudadano ante la Junta Nacional de Justicia, alegando un supuesto incumplimiento de meritocracia en la designación de los 19 jueces supremos provisionales (16 mujeres y 3 hombres), lo cual nos permite dilucidar que no solo basta con que las mujeres asumamos los máximos puestos en las instituciones del sector público e impulsemos a más mujeres, sino que debemos tener en cuenta los factores por los que ellas declinan a los puestos o si existe oposición por parte de los varones, cuando jamás se presentó denuncia alguna en años anteriores por las designaciones de jueces supremos provisionales hombres.

De manera que no basta con usar la metáfora sobre la existencia de un «techo de cristal» para explicar por qué las mujeres no logran ascender a puestos de liderazgo (debido a un impedimento o techo que les impide alcanzar el puesto más alto de su carrera profesional). Actualmente existen o han existido presidentas del Consejo de Ministros, del Tribunal Constitucional, del Poder Judicial, del Congreso, del Ministerio Público, rectoras de universidades, entre otras instituciones, donde antes era impensable que una mujer asumiera el máximo puesto de liderazgo, pero ello no ha conllevado que se revierta la situación de infrarrepresentación en altos cargos antes descrita. De este modo, consideramos que «el techo de cristal no logra incorporar la complejidad y variedad de desafíos que las mujeres pueden enfrentar en sus caminos de liderazgo». Los obstáculos/problemas que enfrentan las mujeres en sus esfuerzos profesionales son el laberinto: «un viaje complejo hacia una meta por la que vale la pena luchar». El paso por un laberinto no es simple ni directo, pero requiere persistencia, conciencia del propio progreso y un análisis cuidadoso de los rompecabezas que se avecinan» (Eagly y Carli, 2007).

Por tanto, una vez que hemos reconocido que estamos ante un problema estructural en el sector público, **¿cuáles son los principales obstáculos que impiden que las mujeres accedan a puestos de liderazgo en la gestión pública?** Lo abordaremos al identificar los problemas estructurales preestablecidos en el sector público y plantear las soluciones que coadyuven a que las mujeres superemos los obstáculos y a «salir del laberinto».

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Toda vez que hemos establecido la existencia de claras brechas de género en la participación política y el empoderamiento de las mujeres en los puestos de toma de decisiones en el sector público, como objetivo general debemos determinar cuáles son los principales obstáculos que impiden que las mujeres accedan a los puestos de liderazgo en la gestión pública».

Para tal fin, analizaremos los principales obstáculos a efectos de establecer las acciones para superarlos, en pro del acceso e impulso del liderazgo de las mujeres en la gestión pública.

3.2 Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos, detallamos los principales obstáculos de la brecha laboral de género, así como los advertidos en nuestra realidad nacional, con la finalidad de establecer su incidencia y real repercusión como obstáculos, los cuales hemos agrupado en tres bloques:

a) Determinar si aún existen patrones socioculturales discriminatorios contra las mujeres en las instituciones públicas.

Por medio de este objetivo específico, buscamos establecer si aún persisten los patrones socioculturales patriarcales donde se encasillan a las mujeres en las diversas instituciones, preestableciendo cuál debe ser su rol en el ámbito laboral, generando así los célebres sesgos o estereotipos de género que, como principal repercusión negativa, limitan la participación femenina en los puestos de toma de decisiones.

b) Identificar si las instituciones públicas cumplen con la transversalización del enfoque de género.

Con este objetivo específico, estableceremos si ya hemos logrado el cambio en la cultura organizacional de las instituciones públicas en las que tradicionalmente preponderaba la participación masculina, en detrimento de las mujeres, relegadas a puestos inferiores.

c) Determinar la repercusión del trabajo no remunerado de las mujeres que laboran en las instituciones públicas.

Es ampliamente conocido que las mujeres, en caso de ser madres, están a cargo del cuidado de los hijos y de las labores domésticas en el hogar, hecho que se vio acrecentado con la pandemia del COVID, lo que impide que despeguen en su carrera profesional, lo cual se denomina «suelo pegajoso» (Banco Santander, 2022). Una vez culminado su horario laboral pasan a realizar este «trabajo no remunerado». Los varones dedican ese tiempo a otras actividades, como ampliar sus conocimientos.

Para ello, analizaremos de forma global a todo el sector público, y tomaremos como escenario de estudio específico a la Gerencia General del Poder Judicial, que es el órgano ejecutivo, técnico y administrativo de este poder del Estado donde hay una considerable cantidad de directivos públicos. Los participantes (hombres y mujeres) son el personal que labora en los diversos órganos de línea, unidades orgánicas, entre otros, indistintamente del puesto que ocupen. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta denominada

«Encuesta: identificando las brechas de género en la gerencia general del Poder Judicial», realizada a través del formulario en línea, completado de forma anónima, los días 21 y 22 de setiembre del presente año.

4. Resultados del diagnóstico

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ha emitido la «Resolución relativa a la igualdad de género como eje del trabajo decente», adoptada en junio de 2009; y la «Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, a la igualdad de remuneración y a la protección de la maternidad», adoptada en junio de 2004. Esta última se circunscribe en la adopción de varias recomendaciones. Entre ellas, que los Estado parte prevengan la discriminación de la mujer en la contratación y en todos los niveles del empleo, a fin de superar los obstáculos a su progreso profesional; eliminación de las diferencias de remuneración basadas en el género; aseguramiento de un entorno de trabajo sano y seguro tanto para las mujeres como para los hombres; promoción de medidas para conciliar mejor la vida laboral con la vida familiar; entre otros acuerdos. Por ello, pide que los Estado partes, a través de sus instituciones públicas, integren y coordinen intervenciones institucionales que reduzcan las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral en todos los niveles de empleo; con la adopción de un enfoque transversal de género a través de la promoción de un trabajo decente, es un proceso que no solo engloba la institución como tal, sino que abarca una perspectiva global, como por ejemplo el mejorar el acceso de la mujer a la educación, la formación profesional, generar equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, entre otros (OIT, 2008).

También es relevante señalar que, dentro de las recomendaciones que formuló la CEDAW al Estado peruano (sobre el noveno informe periódico del Perú del presente año), remarcamos las siguientes: **a)** la elaboración y puesta en práctica de «una estrategia amplia en todos los sectores para eliminar los estereotipos discriminatorios sobre los roles y responsabilidades de las mujeres y los hombres en la familia y en la sociedad», **b)** la adopción de medidas temporales que incluyan «cuotas reglamentarias para la representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en el Gobierno», **c)** el adoptar «medidas urgentes para una paridad permanente en la composición de los órganos constitucionalmente autónomos del sistema de justicia, incluso en los más altos niveles de toma de decisiones» y **d)** «la mejora de la recopilación, el análisis y la difusión de datos completos y desglosados por sexo, edad, origen étnico, situación migratoria, discapacidad y otros criterios pertinentes, y utilice indicadores mensurables para evaluar las tendencias en lo que respecta a la situación de las mujeres y a los avances en la consecución de la igualdad sustantiva de las mujeres» (CEDAW, 2022).

Por consiguiente, respecto a **la existencia de patrones socioculturales discriminatorios contra las mujeres en las instituciones públicas**, estos aún subsisten, por lo que la recomendación de la CEDAW es muy clara al establecer la implementación de una estrategia amplia para eliminar los estereotipos discriminatorios. Estos sesgos del concepto de mujer no provienen únicamente de los mismos hombres, sino también de parte de las propias mujeres.

Igualmente, sobre **la transversalización del enfoque de género, la CEDAW advierte de los cambios estructurales como «cuotas reglamentarias para la representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en el Gobierno»**, y una paridad permanente en los órganos autónomos del sistema de justicia; no obstante, consideramos que este cambio estructural debe ser posterior a la eliminación de los patrones socioculturales discriminatorios, ya que en la experiencia de las candidatas en las elecciones del 2021, donde las organizaciones políticas son principalmente fundadas por hombres, se estableció que, a pesar de la obligación legal de paridad, subsiste:

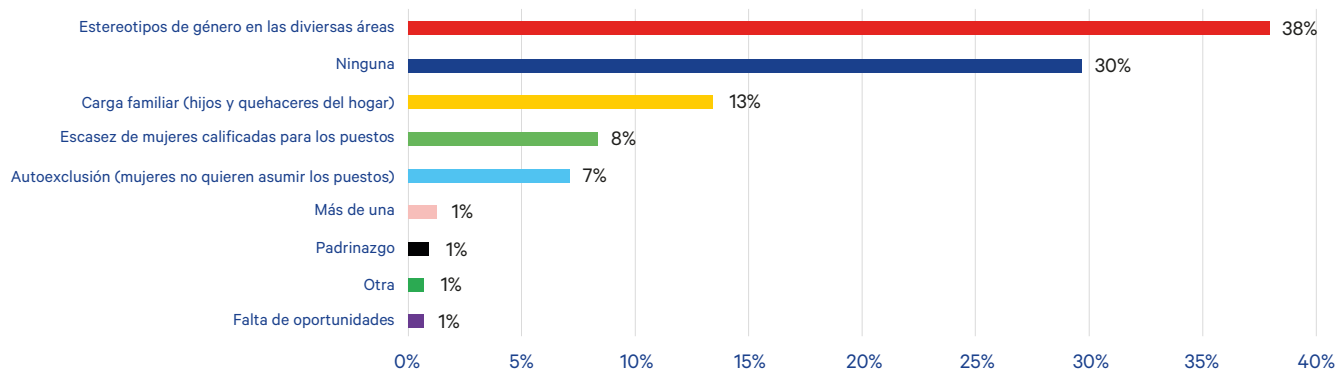
«(a) la presencia de cargos y roles estereotipados asignados a las mujeres; (b) la dificultad para ascender a cargos importantes a nivel nacional; y (c) la normativa partidaria con sesgos masculinos» (Oficina Nacional de Procesos Electorales, 2021).

De otro lado, del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la Gerencia General del Poder Judicial, se consideró para un tamaño de población de 1279 (total de trabajadores) a un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 5% un tamaño de muestra de 439; sin embargo, se recibieron 886 respuestas, superando la muestra máxima calculada. Se formuló la pregunta: **¿Cuál era el principal obstáculo para que las mujeres ocupen puestos directivos?** A lo que la mayoría de los encuestados (38% del total) escogió que son los **«estereotipos de género»**, lo cual guarda relación con la eliminación de estereotipos recomendada por la CEDAW. El siguiente obstáculo es la carga familiar (13%), seguido de la escasez de mujeres calificadas (8%) y autoexclusión (7%), mientras que los mismos encuestados contemplaron, entre otros obstáculos, la «falta de oportunidades» y el denominado «padrinazgo». Ambos representan el 1%. Esto último nos permite determinar la arraigada figura de que el hombre

«padrino» es quien coloca en puestos directivos de confianza a los hombres, en desmedro de las mujeres que no tienen una «madrina», por lo que enfatizamos la importancia de que las mujeres formen sus redes de contactos que les faciliten las oportunidades para asumir dichos puestos directivos. Por otro lado, la respuesta con la segunda mayor votación es que no existe **ningún obstáculo** (30%), lo cual causa sorpresa, ya que estaríamos ante la negación por desconocimiento de que existen brechas de género en la ocupación de los puestos donde se toman decisiones.

Figura 8

Percepción sobre el principal obstáculo para que las mujeres ocupen puestos directivos en el Poder Judicial

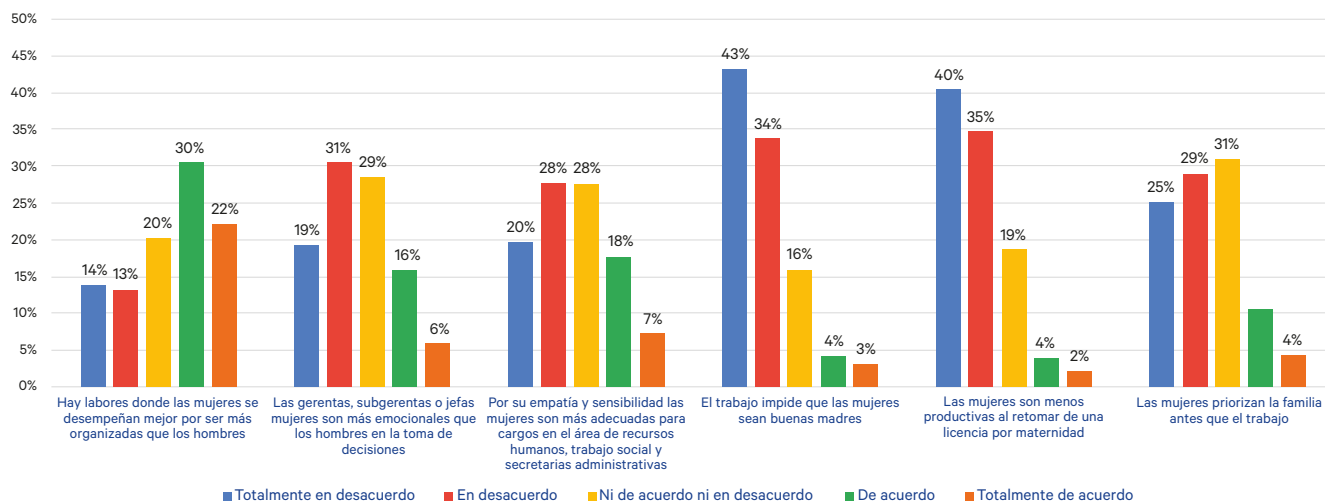


Seguidamente, en la referida encuesta se brindaron seis afirmaciones sesgadas respecto a las mujeres para conocer si existen estereotipos de género, y de forma general se evidencia el estereotipo predominante de que

«hay labores que las mujeres desempeñan mejor por ser más organizadas que los hombres», al haber una mayor cantidad de personas que están de acuerdo (22%) y totalmente de acuerdo (30%). En las demás afirmaciones como «las gerentas, subgerentas o jefas mujeres son más emocionales que los hombres en la toma de decisiones», «por su empatía y sensibilidad las mujeres son más adecuadas para cargos en el área de recursos humanos, trabajo social y secretarías administrativas» la mayoría se encuentra en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sobre que «el trabajo impide que las mujeres sean buenas madres» y «las mujeres son menos productivas al retornar de una licencia por maternidad», una gran mayoría se encuentra totalmente en desacuerdo. La última afirmación, «las mujeres priorizan la familia antes que el trabajo», fue la única en que la mayoría no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo (31%).

Figura 9

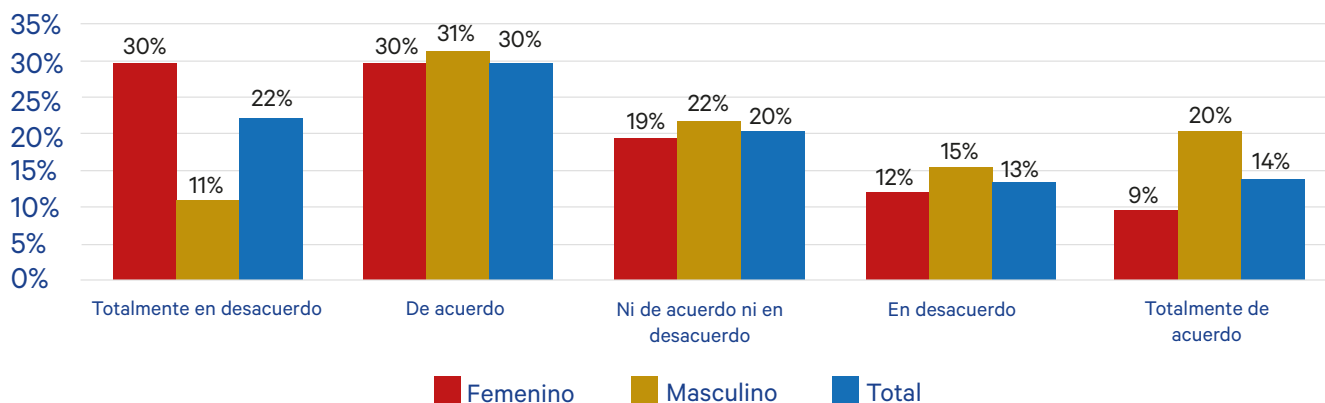
Percepción sobre diferentes afirmaciones estereotipadas en la Gerencia General del Poder Judicial



Respecto a que «hay labores que las mujeres desempeñan mejor por ser más organizadas que los hombres», podemos disgregar que de los encuestados el 30% de mujeres está totalmente de acuerdo; es decir, no se admite duda alguna, en comparación a un 11% de los hombres. Y quienes se encuentran mayoritariamente en total desacuerdo son los hombres, con un 20%, lo cual nos permite colegir que la mayoría de mujeres tienen arraigado este concepto acerca de su desempeño.

Figura 10

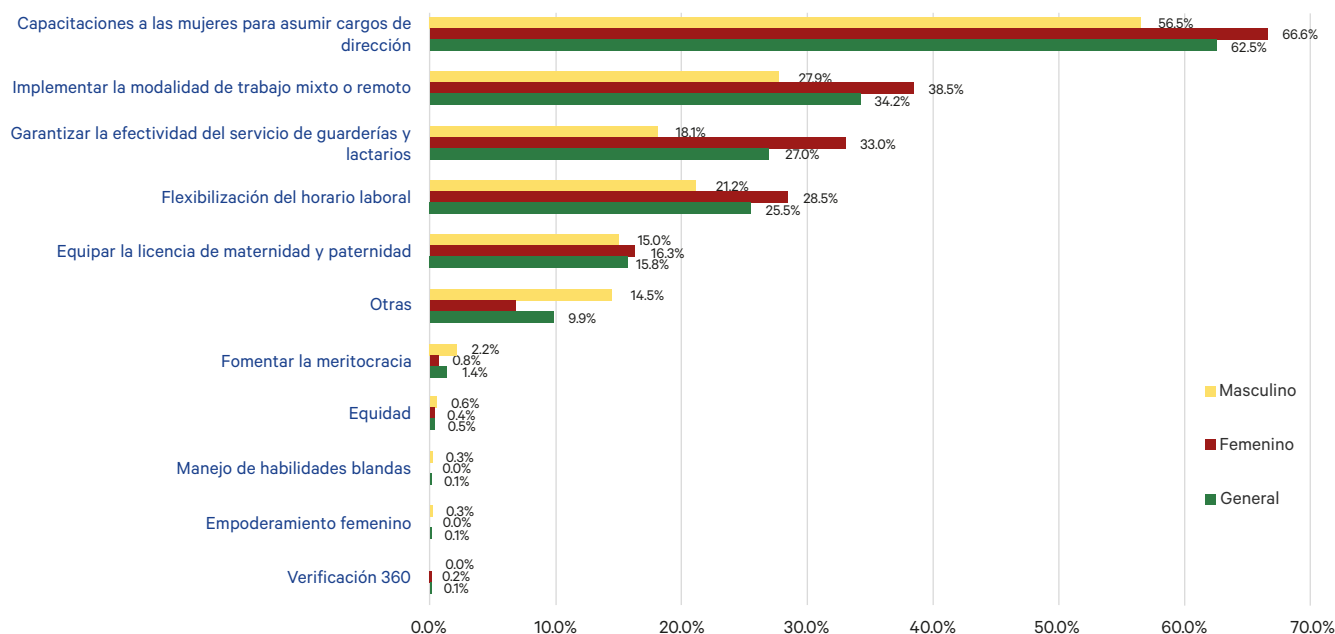
Primera afirmación estereotipada: hay labores que las mujeres desempeñan mejor por ser mujeres



Finalmente, otra interrogante: ¿Cuáles considera que son las medidas necesarias para impulsar que las mujeres ocupen los puestos de gerentas, subgerentas, jefas u otros puestos directivos en las diversas áreas de la Gerencia General del Poder Judicial? El 62.5% del total de encuestados indica que la principal medida es brindar capacitaciones a las mujeres para asumir cargos de dirección. En la opción de otras medidas, algunos encuestados respondieron «capacitación y concientización sobre enfoque de género», que guarda relación con la principal medida. En segundo lugar, tenemos a la «implementación de la modalidad de trabajo mixto o remoto», con un 34.20%. Y, en tercer lugar, el «garantizar la efectividad del servicio de guarderías y lactarios» con un total de 27%. Podemos visualizar en la Figura 11 que las mujeres que votaron por esta medida fueron el 33%; por ende, su tercera medida más votada. Para los hombres, la tercera medida más votada fue la flexibilización del horario laboral. Mientras que, respecto a otras opciones contempladas por los propios encuestados, tenemos el fomentar la meritocracia con un 1.4%, la equidad con un 0.5%, manejo de habilidades blandas, empoderamiento femenino y verificación 360. Estas últimas con un 0.1% cada una.

Figura 11

Percepción sobre las medidas necesarias para impulsar que las mujeres ocupen puestos directivos en el Poder Judicial



5. Plan de acción

En consecuencia, hemos determinado que, si bien existe legislación, esta no es suficiente, porque debe ir de la mano con medidas que dinamicen su aplicación, pensando en la transversalidad a través de la perspectiva de género, por lo que hemos considerado pertinente como plan de acción lo siguiente:

a. Obligatoriedad de una educación para todos con enfoque de género

Se encuentra plenamente identificado que la educación es la llave para la igualdad de género. Tenemos conceptos ya preestablecidos del patriarcado. Un gran obstáculo es el acceso a la educación, ya que todavía subsiste el trabajo de aquellas niñas que se ocupan del hogar, analfabetismo, matrimonios y embarazos precoces, entre otras grandes falencias (INEI, 2021). Si bien contamos con el Currículo Nacional de la Educación Básica desde el año 2016, con enfoque en la igualdad de género, este sigue presentado gran oposición por parte de diversos sectores conservadores y religiosos. Por tanto, determinamos que los esfuerzos del Gobierno deben centralizarse en tres aspectos: lograr una educación básica para todos, reeducar a la población en materia de género y *«brindar programas de educación en materia de género para el empoderamiento y la autonomía de las niñas y adolescentes y las masculinidades positivas»* (DEMUS, 2022).

El Gobierno, de forma lenta, ha tenido avances en los aspectos detallados, aunque deben ejercerse las acciones para evitar el retroceso en los programas de educación provenientes de los otros poderes del Estado. Asimismo, hacemos énfasis en la importancia de «reeducar» a través de la implementación de programas obligatorios con enfoque de género. Si bien se ha priorizado a los profesores, no se debe dejar de lado a los padres y madres de familia, ya que su desconocimiento en la materia de género ha generado la aparición de organizaciones de padres opositores en perjuicio directo de sus niños y niñas, a quienes privan de recibir una educación con enfoque de género.

No menos importante es la reeducación a la población en general, a través de publicidad o campañas. En el caso de los trabajadores del sector público, en agosto del presente año, mediante Decreto Supremo N.º 010-2022-MIMP, se ha dispuesto la «capacitación obligatoria en enfoque de género para la prevención de la violencia y discriminación por género en las entidades de la Administración pública y las empresas del Estado, coadyuvando a la mejora de las intervenciones desarrolladas por el Estado en el marco de una gestión pública con igualdad de género, pertinencia cultural y no discriminación», y se aprobó el taller «Enfoque de género para la toma de decisiones en la gestión pública», con una duración no menor de doce (12) horas académicas. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2022). Este decreto es el primer paso de las posteriores acciones obligatorias de capacitación y/o sensibilización sobre perspectiva de género, involucrando tanto a hombres como a mujeres. Además de concientizar sobre el problema estructural, la finalidad de esta reeducación es la eliminación progresiva de estereotipos o sesgos de género discriminatorios.

b. Fomentar la meritocracia con paridad en todas las designaciones en puestos de toma de decisiones

En el presente año, nuestro Gobierno, con la dación de la Ley N.º 31419 y su

reglamento «Sobre los requisitos mínimos y los impedimentos para el acceso a los cargos de funcionarios y directivos públicos de libre designación y remoción, con el fin de garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de su función», ha dado un primer paso al garantizar que los servidores civiles en los puestos de toma de decisiones cumplan con determinados perfiles o requisitos, fortaleciendo así el principio de meritocracia; sin embargo, advertimos que no existe legislación en nuestro país que fomente la paridad en estos puestos.

Asimismo, en las designaciones para los puestos en la Administración pública, es difícil lograr el ascenso de mujeres, máxime si existen concepciones machistas y discriminatorias. Al respecto, se plantea la motivación de las designaciones, donde se detallen los méritos para lograr un ascenso; es decir, una exposición de motivos respecto a la designación que involucren los logros laborales y académicos obtenidos durante su trayectoria y evaluación de conducta, con la finalidad de que los nombramientos sean meritocráticos. Y deberá instaurarse una evaluación periódica y/o control posterior; es decir, implementar una cultura de cumplimiento de metas planteadas y rendición de cuentas durante el ejercicio de su cargo. Ello deberá ser de acceso público, a fin de que la ciudadanía fiscalice y evalúe cada designación.

c. Implementar programas de mentoría o campañas de liderazgo para las mujeres en todos los niveles de las instituciones públicas

Tenemos mujeres que ya han transitado el laberinto del liderazgo, por lo que resaltamos la importancia de que estas lideresas femeninas en los distintos campos brinden detalles de su experiencia, los obstáculos que enfrentaron, para que sirvan de inspiración, motivación y modelo a seguir. Para ello, el Estado debe implementar o incentivar la participación de las servidoras públicas en los programas de mentoría que impulsen el liderazgo femenino, como por ejemplo el presente Programa de Especialización en Liderazgo para la Gestión Pública: Women In Public, que consideramos debe brindarse en sus posteriores fechas no solo a las mujeres directivas, sino también a las técnicas y profesionales, toda vez que la mayor fuerza laboral femenina en el sector público se encuentre en dichos puestos intermedios; y así estaríamos no solo fortaleciendo el liderazgo de una actual mujer directiva, sino formando a las futuras lideresas en el sector público.

Si bien en el sector privado todavía se registran bajos niveles de adopción en la implementación de talleres de equidad y programas de liderazgo femenino, a favor de una adecuada gestión del talento femenino (programas de mentoría y liderazgo: el siguiente nivel en la equidad de género), es momento de que las políticas gubernamentales contemplen la mentoría y campañas de liderazgo en todas las instituciones públicas. Además, ayudarán a eliminar la autoexclusión o declinación femenina, al considerar las propias mujeres que no son adecuadas o no merecen un puesto de importancia, lo cual se atribuye al síndrome de la impostora, el propio autocuestionamiento permanente (Cabello, 2022). Las mujeres nos autoexigimos o

ponemos una valla alta, a diferencia de los hombres, antes de aceptar una labor o determinado puesto.

d. Monitoreo y evaluación anual de la transversalización de género en los sectores y poderes del Estado

La Política Nacional de Igualdad de Género es de aplicación obligatoria a todo el sector público, por lo que estamos ante la existencia de entidades que ya han transversalizado el enfoque de género y otras que se encuentran transversalizando el mismo, pero no existe una medición de la efectividad o progreso. Es necesario que en todos los sectores y poderes del Estado se genere un indicador de transversalización de enfoque de género (**ITEG**) y semaforizar alertas para sensibilizar la importancia de su implementación.

Ello permitirá una evaluación anual de la transversalización de género en las políticas públicas con **incentivos presupuestales**, lo que permitiría examinar las oportunidades de acceso y el grado de toma de decisiones que ejercen en el sector público (políticas, programas en todos los niveles), y lo que propiciaría el involucramiento de todos los sectores y poderes del Estado. Se premiarían las mejores prácticas implementadas del sector público que han incorporado el enfoque de género y propiciado la participación de la mujer; asimismo, los cambios e impactos generados.

- e. Eliminación de los sesgos, estereotipos o roles de género inconscientes que subsisten en todos los ámbitos de las instituciones públicas, los cuales se encuentran recogidos en instrumentos en los que persiste el lenguaje patriarcal y demás correspondientes.
- f. Incentivar la permanencia y ascenso de las mujeres que laboran en el sector público a través de capacitaciones que les permitan formar su liderazgo.
- g. Establecer políticas de flexibilización laboral que permitan afrontar el reto del equilibrio familiar y laboral de las mujeres en las instituciones públicas.
- h. Fortalecer el Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar a través de herramientas que permitan identificar la brecha de género existentes en los cargos públicos de diferentes instituciones.
- i. Continuar con la implementación y despliegue de sistemas que permitan conocer el sentido de las decisiones judiciales a fin de supervisar que no se utilice ningún tipo de estereotipo.

6. Referencias

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). ONU.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). La mujer en el Servicio Civil peruano 2022. <https://bit.ly/3mz9ITj>
- Banco Santander. (2022, 14 de febrero). Suelo pegajoso: qué es y cómo afecta al empleo femenino. <https://bit.ly/3YvRzh3>
- Cabello, A. (2022). Síndrome de la impostora: de soluciones individuales a soluciones estructurales. Gender Lab. <https://bit.ly/3MvKL6g>
- Congreso de la República. (2020). Ley N.º 31030. Ley por la que se modifican normas de la legislación electoral para garantizar la paridad y alternancia de género. Diario Oficial El Peruano.
- Demus. (2022). Instrumento de incidencia en políticas de género: Recomendaciones del Comité de la CEDAW al Estado peruano. DEMUS.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Perú: Estimaciones y proyecciones de la población por departamentos 2018-2050. INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Brechas de género 2021: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. INEI.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP. Política Nacional de Igualdad de Género. MIMP.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2022). Decreto Supremo N.º 010-2022-MIMP. Decreto Supremo que dispone medidas para la transversalización del enfoque de género. MIMP.
- Ministerio Público Fiscalía de la Nación. (2022). Anuario estadístico del Ministerio Público 2022. Ministerio Público.
- Naciones Unidas. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://bit.ly/3ZNfNoo>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2008). Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, a la igualdad de remuneración y a la protección de la maternidad. OIT.
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2021). Paridad y alternancia. Elecciones 2021. ONPE.
- Organización de los Estados Americanos. (1994). Convención Interamericana para Prevenir,

- Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará). OEA.
- Poder Judicial. (2022). Plan de Actividades 2022 de la Comisión de Justicia de Género. <https://bit.ly/3ZCcuAr>
- Prado, E. (2021, 17 de marzo). Programas de mentoría y liderazgo: el siguiente nivel en la equidad de género. Semana Económica. <https://bit.ly/3ZfJXyB>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021, 8 de julio). Global gender equality in public administration. PNUD.
- Ramos, C. (2019). Historia de la Corte Suprema de Justicia del Perú. Poder Judicial del Perú.
- World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2022. <https://bit.ly/3ZAShuW>

Estudio 15

Brecha de género en el cuerpo directivo del sector público peruano

Autoras:

- Bolívar Joo, Diana Mercedes
- González Molina, Sonia María
- Medrano Román, Mercedes Rocío
- Portilla Ríos, Isabel Gladys

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Antecedentes
 - 2.1 Las desigualdades de género en el Perú
3. Plan de acción
4. Conclusiones
5. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

Durante las últimas décadas se ha acrecentado en forma consistente la conciencia acerca de las desventajas de las mujeres en las sociedades contemporáneas de todo el mundo. La desigualdad de género es un problema público, porque afecta de manera individual y colectiva a los hombres y especialmente a las mujeres, limitándolas en el ejercicio de sus derechos políticos, económicos, sociales y culturales.

En el Perú, la discriminación a las mujeres es estructural y cruza todas las etapas de la vida. Está arraigada en la sociedad y privilegia lo masculino, causando desigualdad y reforzando la inferioridad o subordinación de las mujeres. Una mujer con más educación tiene mayores posibilidades de un trabajo digno, participar en el debate público, cuidar su salud y de su familia, entre otras.

Las políticas públicas pueden mantener o pronunciar las desigualdades de género o ser una herramienta para superarlas. En cuanto a nuestro trabajo, el plan de acción que proponemos es un aporte al creciente interés en disminuir las desigualdades.

2. Antecedentes

Es claro que, durante las últimas décadas, se ha acrecentado la conciencia acerca de las desventajas de las mujeres en las sociedades contemporáneas de todo el mundo, incluso en países muy igualitarios como los nórdicos, donde las mujeres enfrentan desventajas tan notables como en ciertos países árabes. Ello ha favorecido los importantes avances observados en la igualdad de género.

Inclusive en Europa Occidental y países desarrollados de Norteamérica y Asia, la situación de los géneros se ha revertido porque el adelanto de las mujeres ha significado la ampliación de las posibilidades de su participación en diversas esferas de la actividad, sin perjuicio de las que por tradición han sido suyas. Sin embargo, todavía persiste la desigualdad basada en el género, la cual es un obstáculo que enfrenta el desarrollo humano (PNUD, 2010).

En el documento de *Brechas de género en el Perú*, en el marco de la creciente preocupación por la igualdad de género, se explora la situación relativa de las mujeres respecto a los hombres mediante la elaboración de un Índice de Desigualdad de Género (IDG), que es una metodología desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y captura estas dimensiones en un índice sintético que constituye un avance importante para las medidas sobre igualdad de género disponibles.

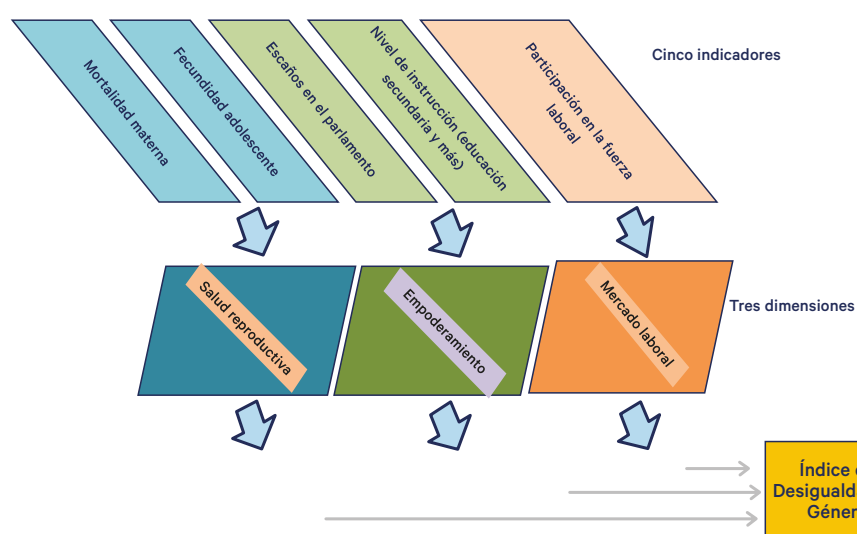
Medir las desventajas que enfrentan las mujeres genera conciencia en torno a estos problemas, permite vigilar el progreso en pos de los objetivos de equidad de género e impulsa a los gobiernos a asumir responsabilidades.

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. Asimismo, la libertad de la mujer aumenta si ella cuenta con mayor nivel de instrucción, ya que mejora su capacidad de crítica, reflexión y acción para cambiar su condición y aumenta su acceso a la información. 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, entre otras. Por lo expuesto, se centra la atención en las diferencias que existen en los niveles de instrucción en enseñanza secundaria y superior.

Figura 1

Componentes del Índice de Desigualdad de Género



Nota. Tomado de «Perú: Brechas de género 2020», por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021. <https://bit.ly/43dHYOO>

Como han señalado las Naciones Unidas en el año 1995 y la CEPAL en el año 2010, la desigualdad y, por tanto, la falta de autonomía, son principalmente consecuencia de la injusticia, la mala distribución del poder, los recursos y, en especial, los ingresos. Además, la desigualdad en el uso del tiempo entre hombres y mujeres, así como el desconocimiento de los derechos de las mujeres a participar en todos los espacios de toma de decisiones.

La autonomía en la toma de decisiones es un concepto que se refiere a la presencia de las mujeres en los diversos espacios deliberativos de los distintos niveles de los poderes del Estado y a las medidas orientadas a promover su participación plena y en igualdad de condiciones.

El acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones en el más alto nivel del Estado permite tener una aproximación a la decisión política de los gobiernos respecto a la participación de las mujeres en altos cargos y observar el tipo de ministerios que se les asignan.

Figura 2

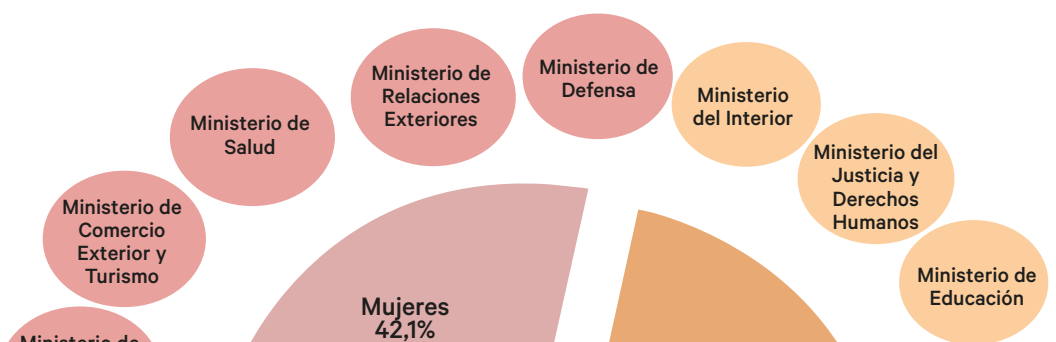
Indicadores de autonomía en la toma de decisiones

- Poder ejecutivo: porcentaje de mujeres en los gabinetes ministeriales.
- Poder legislativo: porcentaje de mujeres en el principal órgano legislativo nacional.
- Poder judicial: porcentaje de mujeres ministras en el máximo tribunal de justicia o corte suprema.
- Poder local: porcentaje de mujeres alcaldesas electas.
- Poder local: porcentaje de mujeres concejales electas.
- Países que han firmado y ratificado el protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
- Nivel jerárquico de los mecanismos para el adelanto de la mujer.

Nota. Tomado de «Perú: Brechas de género 2020», por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021. <https://bit.ly/43dHYOO>

Figura 3

Participación de mujeres en el Gabinete Ministerial. Año 2020



Nota. Tomado de «La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local», por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2017.

En este marco, la gestión pública debe ser no solo eficiente y eficaz, sino también contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres. La gestión pública moderna nos exige a quienes nos desempeñamos en la función pública a liderar entidades con objetivos claros, medibles, alcanzables y de acuerdo con los planes nacionales, así como también asegurar la asignación de recursos presupuestales que financien los resultados que espera la ciudadanía. Para ello debemos también responder a los retos que implica una gestión por resultados y la profesionalización de la función pública, lo que nos permitirá lograr mayores avances en la eficiencia y la eficacia de nuestro trabajo.

La desigualdad de género es un problema público, porque afecta de manera individual y colectiva a hombres y especialmente a las mujeres, limitándolas en el ejercicio de sus derechos políticos, económicos, sociales y culturales. Las políticas públicas pueden mantener o pronunciar las desigualdades de género o ser una herramienta para superarlas. A través

de las políticas públicas se deciden los fines y las estrategias de intervención para el logro de la igualdad en un determinado territorio. El Estado, haciendo uso de su autoridad, actúa y exige que estas decisiones se cumplan y sean una garantía para que la ciudadanía ejerza sus derechos. La implementación de las políticas públicas depende de la gestión pública. Esto implica tomar decisiones para que el aparato estatal (estructura, procesos, recursos humanos, técnicos y financieros) se ponga en funcionamiento y se cumplan los fines de las políticas.

Figura 4

Índice global de brechas de género, 2016



Nota. Tomado de «La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local», por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2017.

Figura 5*Objetivos estratégicos del Plan de Igualdad de Género*

La Política N° 2: Política Nacional de Género e Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres establece los siguientes objetivos estratégicos:



Nota. Tomado de «La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local», por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2017.

Tabla 1

Metas del Objetivo 5 de los ODS: Igualdad de Género



Nota. Tomado de «La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local», por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2017.

2.1 Las desigualdades de género en el Perú

El documento de la política pública de igualdad de género menciona que, en el Perú, la discriminación a las mujeres es estructural y cruza todas las etapas de sus vidas. Está arraigada

en la sociedad privilegiando lo masculino sobre lo femenino, lo que causa desigualdad y refuerza la situación de inferioridad o subordinación de las mujeres. ¿Cómo las afecta esta discriminación estructural? La discriminación vulnera el derecho que tienen las mujeres a **una vida libre de violencia**. La violencia de género hacia las mujeres se manifiesta en distintas formas: acoso sexual; hostigamiento sexual; acoso político; violencias física, psicológica o sexual; trata de personas; feminicidio.

La desigualdad también vulnera **el derecho a la salud sexual y reproductiva**: acceso y uso de métodos anticonceptivos (sobre todo en el caso de mujeres adolescentes), a la educación sexual integral y a la salud integral. Además, **al acceso y participación en espacios de toma de decisión** (elecciones presidenciales, congresales, regionales y locales). Finalmente, **a los derechos económicos y sociales**, que se evidencian en la desigualdad educativa, económica (laboral y productiva), en el acceso, control y uso de tecnologías de la información y comunicación.

3. Plan de acción

En el marco de la igualdad de género son necesarias la intervención y la implementación de acciones efectivas a nivel del gobierno central, regional y local, así como la intervención activa de la población general y de las mujeres, para lograr la igualdad y reducir la brecha de género en el cuerpo directivo del sector público peruano.

En concordancia con el objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas) y la Agenda 2030, se establece la necesidad de avanzar en la igualdad de género en todos los ámbitos; es decir, poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres para acelerar el desarrollo sostenible. **ODS 5. Indicador 5.5:** Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Las evidencias de la intervención de la mujer en la gestión pública demuestran diferentes beneficios para la población a la que sirven, lo cual es citado en *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y El Caribe* (BID, 2023):

- Menos corrupción.
- Más igualdad.
- Mejor desempeño de las organizaciones.
- Más crecimiento económico.
- Mayor gasto social.
- Mayor cobertura, eficiencia y efectividad.

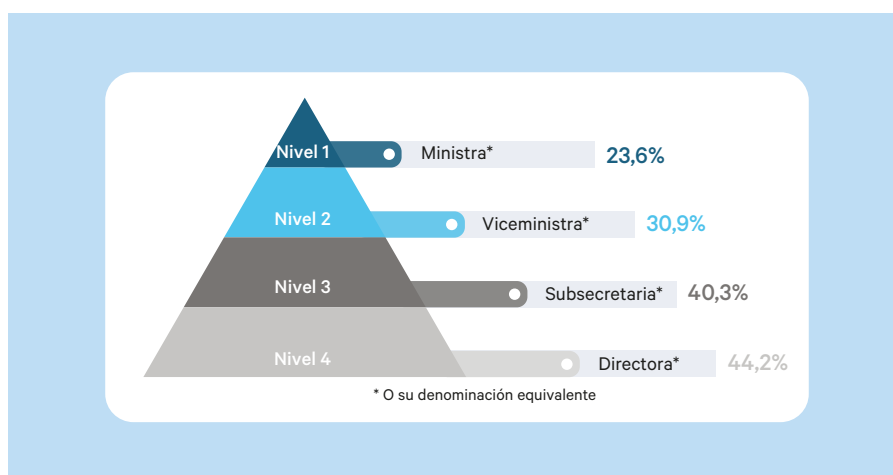
En el Perú, acerca de la Brecha Salarial para las Directivas Públicas, Servir expuso en el Simposio Iberoamericano sobre Igualdad de Género 2023 que los funcionarios y directivos

públicos hombres ganan 31 céntimos adicionales por cada sol ganado por mujeres en el mismo cargo, y que esta brecha se exagera a medida que se reduce el nivel educativo alcanzado.

Debe abordarse en el plan de acción lo concerniente a la segregación vertical de las mujeres. El estudio del BID señala que, usualmente, el segmento directivo presenta 4 niveles y que la tendencia es que los niveles 3 y 4 son ocupados mayoritariamente por mujeres. Además, se describen los 4 niveles, siendo la participación de las mujeres baja en los niveles de decisión más altos:

Figura 6

Los cuatro niveles del segmento directivo



Nota. Tomado de «¿Cómo asegurar una verdadera paridad de género en el liderazgo de las administraciones públicas en América Latina?», por Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Las demandas de las mujeres directivas reportadas por Servir son:

- Más facilidades para la conciliación entre la vida familiar y laboral, como el trabajo remoto.
- Mayor estabilidad y cubrir sus necesidades de capacitación en gestión pública.
- Complementar y fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en un medio altamente masculinizado.

El hostigamiento sexual representa una lucha permanente de la mujer que desarrolla alguna actividad laboral. El 73.2% de las denuncias por hostigamiento sexual laboral proviene de las entidades del Gobierno y representa un componente importante en el aspecto laboral de las mujeres.

En este contexto, planteamos líneas de acción y actividades orientadas a superar las

limitaciones para que las mujeres tengan las mismas oportunidades para desempeñarse como funcionarias y directivas en el sector público.

Tabla 2

Líneas de acción y actividades propuestas

Líneas de acción	Actividades
1. Intervención a nivel de gobierno central, gobiernos regionales y locales.	Elaborar propuestas para políticas públicas orientadas a disminuir la brecha de género y participación paritaria en la gestión pública. Disposiciones para reducir o superar la brecha salarial.
2. Intervención en la población general a través del sistema educativo, organismos e instituciones de desarrollo social.	Mejorar las condiciones laborales que permitan una mejor conciliación entre la vida personal, familiar, laboral y carga de cuidado: guarderías, flexibilidad horaria. Modalidades de trabajo, etc)
	Elaborar perfiles laborales más neutrales, programas de capacitación sobre discriminación y brechas de género en la población general.
	Desarrollar programas de capacitación y Desarrollo de habilidades directivas en los 4 niveles* de gestión priorizando los niveles 1 y 2.
3. Intervención directa sobre las mujeres en general en todos los ciclos de vida.	Asignación de presupuestos específicos para implementar acciones sobre prevención de la violencia de género, discriminación y fortalecimiento de las habilidades directivas y roles de la mujer para su autovalencia y toma de decisiones.
4. Lucha contra el Hostigamiento Sexual	Actualización de los "Lineamientos para la prevención, denuncia, atención, investigación y sanción del hostigamiento sexual en las entidades públicas".

Con los lineamientos de acción buscamos incrementar la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo en el sector público. Las políticas públicas deben comprender los diferentes enfoques: de género, étnico, discapacidad, territorial e interseccional, además de un profundo cambio cultural.

Se ha avanzado mucho en la elaboración de las políticas públicas; sin embargo, no se ha progresado debido a que el enfoque ha estado en los objetivos y no en generar las condiciones necesarias para alcanzarlos. Influir en la asignación de presupuestos específicos para el desarrollo de los programas de capacitación en gestión pública para crear e implementar las condiciones que permitan que la mujer pueda conciliar su vida laboral, familiar y directiva, como apoyo en los servicios de cuidado, implementación de guarderías y otros, constituyen propuestas de acciones conjuntas entre los diferentes niveles de gobierno.

Uno de los aspectos que se ha identificado como una limitación de la participación de la mujer es el incremento de las actividades y servicios de cuidado a los integrantes de su familia, labores que son exigentes y demandantes cuando deben desempeñar el rol de cuidadoras de sus padres, familiares, hijos con discapacidad o adultos mayores. Culturalmente, las mujeres se ven obligadas a hacerse responsables de estos servicios que les limitan el tiempo para laborar y para capacitarse.

En este mismo contexto, culturalmente se identifican estereotipos sobre la mujer en el campo laboral, como que son menos eficientes y efectivas; hacen uso de mayor número de

licencias; le dedican menos horas al trabajo; son muy emocionales y menos objetivas para la toma de decisiones, con poca flexibilidad en las disposiciones de recursos humanos en los concursos de selección de personal, entre otros. Lo expuesto se suma a que tienen menores oportunidades para ser elegidas en puestos directivos de alto nivel por tener menos redes de contacto, lo que influye también para que la mujer se autoexcluya de participar en la gestión pública.

El BID propone tres líneas de acción concretas para crear las capacidades necesarias para aumentar la participación plena y significativa de las mujeres, las cuales complementan las líneas de acción planteadas por el equipo:

- Romper las barreras de acceso para lograr la igualdad formal, enfocada en los concursos de selección y metas de género.
- Facilitar las condiciones para lograr la igualdad sustantiva a nivel de recursos humanos.
- Información desagregada y periódica, monitoreando el número de mujeres directivas y los objetivos estratégicos.

El desarrollo de las condiciones laborales para la mujer deberá incluir la elaboración de perfiles de puestos, la flexibilidad laboral para los horarios, desempeño y nuevas formas de modalidades de trabajo que le permitan conciliar su vida personal, familiar y laboral.

Asimismo, deben desarrollarse programas de capacitación a las mujeres directivas y futuras, a fin de que desarrollen sus habilidades blandas, sus competencias técnicas y directivas, y fomentar y dar las facilidades para que se capaciten en gestión pública.

El trabajo persistente y dedicado, y que constituye un gran reto, es el cambio profundo que debe lograrse en la transformación cultural de la población, incidiendo en desterrar el machismo, inculcando el trabajo compartido en el hogar, en las obligaciones familiares y los servicios de cuidado. La reducción de la desigualdad de género tomará menos tiempo si iniciamos las acciones desde la familia, la escuela y todos los espacios en que participen las personas.

Finalmente, hacemos eco de lo señalado por Kofi Anan: «La igualdad de género es más que un objetivo en sí mismo: es una condición previa para afrontar el reto de reducir la pobreza, promover el desarrollo sostenible y construir una buena gobernanza».

4. Conclusiones

La agenda de género en el sector público debe ser más ambiciosa: pasar de las leyes a la acción, aprovechar la presencia de mujeres en puestos donde se puede incidir.

Hay evidencia del impacto positivo en el desempeño de las organizaciones públicas, la disminución de los niveles de corrupción y el mayor gasto social en educación, salud y protección ambiental gracias a la presencia de mujeres en las políticas públicas.

Limitada información desagregada y periódica sobre la presencia de mujeres en cargos de liderazgo en el sector público peruano, por lo que es poco probable que se puedan diseñar intervenciones eficaces.

Incorporar diversas políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos en el sector público. Existen mecanismos para mejorar la igualdad sustantiva. Por ejemplo, crear las condiciones que compensen roles usualmente ejercidos por las mujeres, como el cuidado familiar.

5. Referencias

- Diario Gestión. (2022, 4 de agosto). Brecha de género laboral: solo el 13% de mujeres ocupa cargos directivos en el Perú. Gestión. <https://bit.ly/3pU9RNq>
- Escalante, M. (2018). País de hombres: Mujeres ocupan solo 21% de los cargos de mayor poder en el Estado. Ojo Público. <https://bit.ly/3MqYMuU>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Perú: Brechas de género 2020. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. INEI. <https://bit.ly/43dHYOO>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. (2009). Cuotas de participación de las mujeres en cargos directivos de decisión política. Documento preliminar. MIMDES. <https://bit.ly/3Wtwc0x>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). La igualdad de género en las políticas y la gestión del desarrollo local. MIMP. <https://bit.ly/2Jbu7TJ>
- Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar. (2019, 11 de abril). Igualdad de género en la política pública peruana. <https://bit.ly/3oplETz>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). Igualdad de género. UNESCO. <https://bit.ly/3lwTQDH>



Parte IV – Educación y formación: la palanca temprana

Estudio 16

Estrategias de Liderazgo Inclusivo para Docentes y Directivos en una Universidad Privada en Lima - Perú

Autoras:

- Belapatiño Dominguez, Vanessa
- Del Carpio González, Vanessa
- Huaccho Castro, Nebai
- Jiménez Basilio, Mily
- Pacheco Sandoval, Alisson Stephanie

Contenido

1. Perfil Institucional de la Universidad Privada en Lima-Perú
2. Iniciativas actuales de la universidad privada en Lima-Perú
3. Contexto y Estadísticas
4. Planeamiento
5. Desarrollo de nuestra propuesta para impulsar un mayor liderazgo inclusivo en una universidad privada de Lima-Perú
 - 5.1 Pilar del Fortalecimiento y promoción del liderazgo en la organización
 - 5.2 Pilar del Balance Integral Vida y Trabajo
 - 5.3 Pilar de la Marca Personal y Networking
 - 5.4 Pilar de la Gestión Financiera con lente de género
 - 5.5 Pilar de la Gestión de Riesgos
6. Conclusiones
7. Referencias



1. Perfil Institucional de la Universidad Privada en Lima-Perú

La Universidad es la organización elegida para este trabajo, tiene más de 30 años en el mercado nacional y cuenta actualmente con 7 campus a nivel nacional. Forma parte de una red universitaria de alcance internacional que le ha permitido posicionarse dentro del mercado educativo local. La visión de la universidad está asociada a su reconocimiento como una universidad referente y líder en el país por su excelente calidad académica, que brinda educación accesible e inclusiva y que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan de manera exitosa en un entorno global.

Ofrece una amplia variedad de carreras de pregrado en campos como: Negocios, Ingeniería, Arquitectura y Diseño, Ciencias de la Salud, Derecho y Ciencias Políticas, Comunicaciones, entre otros. En 2025, su oferta incluye aproximadamente 45 carreras de pregrado, además de programas para personas que trabajan (modalidad working adult) y modalidades a distancia. También ofrece educación de posgrado: diplomados y maestrías en diversas especialidades.

2. Iniciativas actuales de la universidad privada en Lima-Perú

Relacionado a la promoción y gestión del liderazgo femenino a nivel de cargos directivos o de jefaturas de alto impacto la institución elegida impulsa iniciativas de liderazgo femenino, este programa tiene alcance a las organizaciones de la red. Es un programa de desarrollo, acompañamiento y formación de Líderes Femeninas dentro de un programa internacional que está incrementando progresivamente el número de participantes.

Adicional a lo mencionado se tiene establecida una política que permite que los programas de ascenso, promoción interna y desarrollo no estén sesgados por temas de género y tiene un enfoque inclusivo.

3. Contexto y Estadísticas

Dentro de la investigación de Índice del Desarrollo Social de la Mujer y el Hombre en Países de América Latina 2023-IDSMDH2, que analiza el desarrollo social en cuatro dimensiones: Educación, Salud, Autonomía y Oportunidades, se observa que dentro de la dimensión educación cubre los diferentes aspectos del alcance del nivel educativo. Se mide el acceso a la educación que tienen las mujeres y los hombres en los niveles de primaria y secundaria; además, se considera los logros educativos alcanzados) en América Latina, las mujeres alcanzan un índice alto (77.8) comparado con un índice alto en hombres de (78.6), a pesar de presentar ambos géneros índices altos existe una brecha en la dimensión de Educación en el Perú (0.8).

Dentro de la misma investigación sobre la dimensión oportunidad (que mide componentes relacionados con el acceso a la educación superior, el nivel de empleo adecuado y no adecuado, y la gestión y el tiempo destinado al trabajo.) En América Latina Perú alcanza

los índices más bajos en la región en ambos sexos de 20.9 para mujeres y 31.9 para hombres

De acuerdo con la Unesco, a pesar de que las mujeres en todo el mundo alcanzan cada vez más estudios de nivel universitario, solo el 30% se dedica a la investigación. La mayoría deja de participar en los niveles más altos de las carreras científicas.

4. Planeamiento

¿Cómo creen ustedes que podría impulsarse el liderazgo femenino en la organización?

El liderazgo femenino en una organización se impulsa implementando una serie de estrategias complementarias a lo largo de distintas áreas, creando un ecosistema sinérgico que aborda barreras estructurales, culturales y personales de manera integral. Ante ello, desarrollamos una propuesta que nos permita abordarla.

5. Desarrollo de nuestra propuesta para impulsar un mayor liderazgo inclusivo en una universidad privada de Lima-Perú

El contenido del programa Women Development nos ha permitido tener alcance de temáticas diversas que permiten a un líder en desarrollo tener una visión estratégica y alineada a las exigencias actuales.

A partir de este contenido, creemos necesario continuar con el impulso de un mayor liderazgo inclusivo en la educación superior y se ha elegido a una universidad privada en Lima-Perú como organización en la cual se implementará este programa denominado “Power 5 - Líderes que lideran líderes para el futuro”, programa que está vinculado a 5 pilares estratégicos que aportarán un mayor valor a los docentes y administrativos de dicha casa de estudio.

5.1 Pilar del Fortalecimiento y promoción del liderazgo en la organización

Justificación: Actualmente las organizaciones a nivel de comportamiento organizacional han identificado los aspectos vinculados a la gestión del cambio, desarrollo de pensamiento ágil y el bienestar como dinámica integral dentro de la propuesta y cultura de la organización. Ante ello, es importante enfocar el desarrollo del liderazgo considerando estos aspectos.

Propuesta: Tenemos enfocada las propuestas en 3 aspectos principales que contribuirán al fortalecimiento y promoción de líderes con enfoque auténtico e inclusivo.

A. Programas One to One

Enfocado en el trabajo con personas a cargo de rol de jefe, gerente o coordinadores de alto desempeño que sean parte de áreas clave de la organización.

Este programa será dirigido a 20 colaboradores y como requisitos serán considerados.

- Mínimo 1 año en el rol de gerente o jefe

- Haber obtenido un desempeño sobresaliente (o su equivalente) en el año previo - Ser identificado por su líder inmediato como un “embajador” o representante de los valores institucionales

El programa durará 6 meses, estará dirigido por gerentes, directores corporativos de primera y segunda línea con más de 4 años en esos roles y que hayan destacado por su estilo de liderazgo consciente, humano, social y de impacto. Se realizará 1 sesión por mes enfocado en trabajar lo siguiente:

- Sesión 1: Identificar expectativas y elaboración de FODA
- Sesión 2: Definición de propósito y definir mapa de empatía
- Sesión 3: Establecer estrategias e indicadores de éxito de 3 a 6 meses
- Sesión 4 y Sesión 5: Valoración de áreas de trabajo, simulaciones y acompañamiento
- Sesión 6: Revisión de avances y compromisos a mediano plazo

B. Cultura de cambio

Iniciar con programas de entrenamiento a líderes para conocer los cambios a nivel de la formación de líderes y del enfoque que se está trabajando.

Se proponen 3 espacios de formación y/o capacitación en temas de: Metodología Ágil, Toolkit de innovación y Comunicación y expresión en entornos de negocio.

C. Identificación de potencial

Continuar con el sistema de evaluación de desempeño con el modelo MBO (Management by Objectives) escala 1-5. Y determinar líderes emergentes para la siguiente convocatoria del programa one to one.

D. Desarrollo y cocreación

Con los líderes participantes de la primera promoción de este programa se establecerá el diseño de las siguientes propuestas:

- Plan de desarrollo individual para líderes

- Elaboración de una guía de orientación para nuevos líderes

- Video o instructivo para difundir los criterios de inclusión, diversidad y equidad que se promueve en la organización

5.2 Pilar del Balance Integral Vida y Trabajo

Justificación: Entidades como la OIT (Organización Internacional para el trabajo) y la OMS (Organización Mundial de la salud) subrayan la importancia de condiciones laborales

seguras y saludables que respeten los derechos de los trabajadores y favorezcan un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida personal, reduciendo riesgos psicosociales y fortaleciendo la productividad sostenible. Cuidar de la salud física y mental no solo mejora las relaciones familiares, la energía para el desarrollo profesional y financiero, y la participación en actividades de ocio, sino que también potencia la resiliencia, la satisfacción y un rendimiento más pleno en todos los ámbitos de la vida.

Los docentes y directivos fortalecerán su capacidad para gestionar el estrés, aumentar su productividad sin sacrificar bienestar, mejorar relaciones interpersonales y generar una cultura institucional más humana, cohesionada y sostenible.

Propuesta: Dentro del programa se desarrollarán 5 estrategias- módulos para que nuestros docentes y directivos seleccionados puedan participar.

A. Módulo de Autocuidado y Salud Mental

- Talleres breves de regulación emocional y manejo del estrés, basados en recomendaciones de la OMS sobre bienestar mental.
- Espacios de pausa activa de 10 minutos antes de reuniones extensas o al iniciar la jornada académica.
- Capacitación en detección temprana de signos de agotamiento (burnout), especialmente para directivos que gestionan equipos.

B. Módulo Cultura Institucional del Balance Vida–Trabajo

- Política interna de “reuniones conscientes”: reuniones con límite de tiempo y sin agendas extensas; evitar convocatorias fuera del horario laboral.
- Semana del Bienestar en la institución, con actividades de sensibilización, charlas y retos saludables.

C. Módulo de Salud Física y Hábitos de Vida

- Programa Universidad en Movimiento: rutinas de ejercicios breves, pausas activas y retos de pasos mensuales.
- Charlas con especialistas en nutrición, ergonomía y sueño.
- Implementación de “espacios de descanso” en campus para desconexión breve.

D. Módulo de Desarrollo Profesional Sostenible

- Capacitaciones de habilidades blandas (gestión del tiempo, priorización, comunicación asertiva).
- Plan personal de carrera: cada docente/directivo elabora una ruta de desarrollo realista que no comprometa su bienestar.
- Mentorías internas para evitar sobrecarga y mejorar la gestión docente.

E. Módulo de la Familia y Comunidad

- Actividades familiares en campus (días de integración, feria de bienestar familiar).
- Flexibilidad en fechas de entregables administrativos, siempre que no afecten la operación.

5.3 Pilar de la Marca Personal y Networking

Justificación: En el contexto del desarrollo del liderazgo femenino dentro de las organizaciones, uno de los principales desafíos es la forma en que muchas mujeres perciben y comunican sus propios logros. Con frecuencia, las mujeres tendemos a ser altamente exigentes con nosotras mismas, minimizando nuestros avances o restándoles valor.⁴ Esta autoexigencia constante puede convertirse en una barrera silenciosa para el crecimiento personal y profesional.

Antes de enseñar a gestionar una marca personal, resulta fundamental trabajar un aspecto previo y esencial: la capacidad de reconocer, valorar y apropiarse de los propios logros. Hacer esto no significa arrogancia, sino conciencia, autoestima y justicia personal.

Por ello, proponemos la realización de talleres dirigidos a mujeres de la universidad enfocados en el reconocimiento de logros, el desarrollo de habilidades emocionales y la construcción de una relación más sana con el éxito personal. Estos espacios buscarán acompañar a las mujeres de la organización en el proceso de identificar sus capacidades, reconocer su valor y sentirse cómodas al comunicarlo con orgullo y autenticidad.

Propuesta: Programa Frente En Alto (Una serie de acciones para desarrollar el Liderazgo Femenino a través de una Marca Personal, Visibilidad y Networking)

Tiene por objetivo impulsar el liderazgo femenino dentro de la institución fortaleciendo la marca personal, la visibilidad profesional y el networking estratégico de mujeres docentes y administrativas, promoviendo su participación activa en espacios de decisión y su desarrollo profesional. El programa promoverá espacios donde todas las mujeres puedan conocerse, reconocerse y conectarse, ya que solo a través de este encuentro es posible dimensionar el valor que aportan en conjunto a la institución.

A. Diagnóstico y contexto: Antes de intervenir, entender. El programa plantea la necesidad de realizar un mapeo de la realidad organizacional mediante preguntas clave como: ¿Qué obstáculos enfrentan las mujeres docentes y administrativas?, ¿Quiénes ocupan los espacios de toma de decisiones?, ¿Cuál es la proporción de mujeres en cargos directivos? entre otras.

Herramientas de diagnóstico: Encuestas cortas y anónimas, mini entrevistas y focus group por área.

Este diagnóstico nos ayudará a generar datos objetivos, que son fundamentales para diseñar intervenciones coherentes y difíciles de cuestionar.

B. Modelo del Programa: El programa se articulará en tres ejes estratégicos, alineados a principios de marketing y branding personal. Las acciones del programa funcionan como micro intervenciones de máximo 1 hora: acciones breves, aplicables y repetibles, que juntas generan un cambio cultural sostenido.

1. Identidad → quién soy y qué valor apporto
2. Visibilidad → cómo comunicar ese valor
3. Conexión → con quién me vinculo estratégicamente

Eje 1: Identidad (Marca personal interna)

Talmentoría conoce tus logros”: Será un espacio formativo orientado a que las participantes identifiquen, validen y comuniquen sus logros profesionales, fortaleciendo su autoconfianza y su narrativa de marca personal. Se medirá la percepción profesional dentro de la universidad mediante autoevaluación y feedback breve, con el fin de identificar brechas entre la autoimagen y la percepción externa.

Se abordarán temas como la autoexigencia y el síndrome del impostor, logros visibles e invisibles, narrativa profesional, propuesta de valor personal. Los resultados esperados son que cada mujer desarrolle un pitch profesional de 30 segundos y una lista clara de logros y competencias.

Eje 2: Visibilidad (Comunicación y posicionamiento)

Taller “Visibilidad sin culpa”: Desarrollo de habilidades para comunicar ideas, resultados y liderazgo con claridad y seguridad en espacios institucionales. Se abordarán temas como participación en reuniones, comunicación asertiva, presentación de ideas, optimización del perfil profesional (LinkedIn / intranet).

Serie de charlas “Mujeres líderes en la universidad”: Acción de comunicación interna orientada a visibilizar referentes femeninos reales dentro de la institución. Estas son historias reales, no discursos inspiracionales idealizados. Algunas mujeres líderes contarán al resto cómo negociaron aumentos, cómo enfrentaron liderazgos difíciles, cómo construyeron autoridad en el aula o en la gestión.

Las personas aprenden liderazgo observando referentes reales, no ideales abstractos. Los relatos concretos permitirán a las participantes experimentar identidades profesionales posibles.⁵ La visibilización de estos modelos internos reales también contribuye al cambio de normas culturales dentro de la organización, es así como esta representación interna ayudará a transformar la cultura organizacional.

Eje 3: Conexión (Networking estratégico y mentoría)

Círculos de networking estratégico: Espacios guiados de encuentro entre mujeres docentes y administrativas que fomentan vínculos profesionales con propósito, colaboración

interáreas y reconocimiento mutuo.

Mentoría interna: por medio de un sistema de acompañamiento profesional que empareja docentes senior con docentes jóvenes y administrativos con experiencia con mujeres en roles nuevos. La mentoría interna se entiende como una práctica clave de desarrollo organizacional que facilita la socialización dentro de la institución, la transferencia de conocimiento tácito y el acompañamiento en el desarrollo profesional. A través de la relación mentor-mentee, las personas fortalecen su autoconfianza, clarifican su rol y adquieren una mejor comprensión de las dinámicas formales e informales de la organización, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y a una proyección de carrera más clara y sostenible.⁶

Componentes transversales del programa: Para que el liderazgo femenino dentro de la universidad sea verdaderamente inclusivo y coherente, el programa se dirige a mujeres y hombres de la organización, sin distinción de área, rol o nivel jerárquico. El liderazgo se entiende como una construcción colectiva y no como un proceso individual aislado.

Formación de hombres aliados: El liderazgo femenino no se consolida sin la inclusión activa de los hombres en la organización. Se trabajarán competencias como: apoyo sin paternalismo, prevención del mansplaining, redistribución de tareas invisibles, construcción de equipos donde las mujeres lideren sin fricción. Esto asegurará la sostenibilidad del cambio.

Política institucional clara y accionable: El programa propone una política breve (máx. 2 páginas) con lineamientos concretos:

- Reuniones con participación equitativa.
- Criterios claros de evaluación y ascenso.
- Control de cargas invisibles.
- Mentoría cruzada semestral

De esta manera, el liderazgo femenino se consolida como una práctica compartida que potencia el impacto individual y colectivo, contribuyendo a una cultura organizacional más equitativa, colaborativa y sostenible dentro de la universidad. La cultura cambia cuando el sistema refuerza el comportamiento.

5.4 Pilar de la Gestión Financiera con lente de género

Justificación: La gestión financiera de la universidad privada elegida para esta propuesta debe buscar asegurar que la inversión institucional genere valor estratégico sostenible, alineando las decisiones presupuestarias con estrategias de desarrollo inclusivo del personal. Para las organizaciones, la adopción y aplicación de un marco con dimensión de género, que aprovecha un mercado cuyo interés en ver resultados de género evoluciona, mejora la gestión de riesgos y las credenciales de sostenibilidad.

En ese sentido, incorporar un enfoque de género y de impulso del liderazgo femenino

es esencial para planificar los recursos económicos de la empresa y optimizar su rentabilidad, así como garantizar un activo estratégico con retornos tangibles.

Propuesta: Las acciones que puede tomar la empresa para incorporar el impulso en el liderazgo femenino en su gestión financiera son las siguientes:

Enfoque de género en la asignación de recursos y planificación:

i) Conectar el presupuesto con los objetivos de igualdad de género: no se crea un presupuesto separado para las mujeres; se incorpora la perspectiva de género dentro del proceso general del presupuesto.

ii) Asegurar la sostenibilidad más allá de ciclos políticos: debe tener respaldo legal y no depender solo de la voluntad política del momento.

iii) Incorporar el enfoque de género en el marco presupuestario general.

iv) Utilizar herramientas en todas las fases del ciclo presupuestario: planificación y formulación, presentación del presupuesto, implementación y control.

v) Respaldo el presupuesto con datos y análisis sólidos: contar con estadísticas y evaluaciones periódicas que muestren cómo los gastos públicos afectan a mujeres y hombres.

vi) Fortalecer capacidades y formación: el personal necesita capacitación en análisis de género para aplicar esta práctica de forma eficaz.

Inversión interna en capital humano:

i) Considerar un presupuesto para apoyo económico para reingresos o progresión de carrera tras licencias de maternidad o responsabilidades familiares; y,

ii) considerar fondos concursables para proyectos internos que se alinean a este propósito y enfoque.

iii) presupuestar bonos adicionales para unidades académicas o administrativas que mejoren la presencia de mujeres en liderazgo.

iv) reservas presupuestarias para cuando se cumplen metas de desarrollo del personal femenino.

Retorno social de inversión (SROI, por sus siglas en inglés): Implementar medición y auditoría interna financiera de la inclusión

i) revisar brechas salariales

ii) proporción de mujeres en puestos de liderazgo, en el ámbito administrativo y académico

iii) seguimiento trimestral o semestral de estas métricas

Es importante entender que organizaciones con mayor diversidad de género tienden a mostrar mayor innovación y una perspectiva más amplia en la toma de decisiones económicas, lo que puede disminuir riesgos.

5.5 Pilar de la Gestión de Riesgos

Justificación: Para garantizar la sostenibilidad de las políticas inclusivas y los programas que impulsan el liderazgo femenino en cargos directivos y jefaturas dentro de la universidad, es fundamental gestionar los riesgos que pueden comprometer su implementación y continuidad. Entre los principales riesgos se identifican: (i) estratégicos: decisiones que comprometan la continuidad de políticas inclusivas; (ii) operacionales: procesos internos deficientes que afecten la ejecución de programas de desarrollo y promoción; (iii) reputacionales: incidentes que deterioren la imagen institucional frente a los stakeholders; (iv) legales: incumplimiento de normativa sobre igualdad y no discriminación; (v) financieros: asignación insuficiente de recursos para iniciativas estratégicas.

Propuesta: Implementar un Sistema Integral de Gestión de Riesgos, que contemple:

- Identificación y evaluación de riesgos institucionales asociados a políticas inclusivas y liderazgo.
- Clasificación por impacto y probabilidad mediante una matriz de riesgos para priorizar acciones.
- Planes de mitigación ante contingencias operativas, reputacionales y regulatorias.
- Monitoreo y reporte periódico a la alta dirección, garantizando transparencia y toma de decisiones informadas.

Este enfoque permitirá anticipar contingencias, proteger la imagen corporativa y asegurar la continuidad de iniciativas que refuercen el liderazgo inclusivo.

6. Conclusiones

→ La institución elegida tiene una estructura organizacional que permite el desarrollo de líderes de acuerdo con los niveles de la organización y hay un avance a nivel de políticas que brindan transparencia y objetividad en los planes de desarrollo y promociones internas.

→ En los últimos 5 años se ha identificado un crecimiento de la representación de líderes femeninas en instituciones o rubros que eran más afín a roles masculinos como: tecnología, innovación e investigación, minería y otros.

→ La implementación de la propuesta planteada permitirá no solo un fortalecimiento en el rol de líder sino en el cambio de enfoque a nivel organizacional, impacto en la identidad, cultura y engagement.

→ Nuestra propuesta sobre el pilar balance integral vida y trabajo, promueve una cultura de bienestar integral, fortaleciendo la salud mental, física, familiar, y profesional de los docentes y directivos, para lograr un equilibrio sostenible entre la vida laboral y personal, que incremente el compromiso, la productividad, la satisfacción laboral y la calidad educativa.

→ Es importante que la gestión financiera de la organización asegure que la inversión institucional genere valor estratégico sostenible.

→ La gestión de riesgos no busca eliminar la incertidumbre, sino administrar estratégicamente mediante la identificación, evaluación y aplicación de controles efectivos. Implementar un sistema integral en la organización permitirá fortalecer la sostenibilidad de sus políticas inclusivas y programas de desarrollo de liderazgo femenino.

7. Referencias

- Avolio Alecchi, B. E., y Del Carpio Castro, L. A. (2023). Índice de desarrollo social de la mujer y el hombre en América Latina 2023. Centrum Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://centrumthink.pucp.edu.pe/libros-e-informes-tecnicos/indice-de-desarrollo-social-de-la-mujer-y-el-hombre-en-america-latina-2023>
- Canepa, P., y Merino, P. (2020). El futuro del trabajo: Guía ágil para tu reinversión profesional. Conecta.
- Clance, P. R., y Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Ely, R. J., y Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Laureate Education Inc. (2025). Empowering women, strengthening leadership. Laureate Impact. <https://www.laureate.net/impactprofiles/empowering-women-strengthening-leadership>
- Marín Malumbres, Á. (2024, noviembre). Del alto rendimiento al alto impacto. *Harvard Deusto Business Review*, 349. <https://www.harvard-deusto.com/del-alto-rendimiento-al-alto-impacto>

OCDE. (2024). Financiamiento para el Desarrollo de la Igualdad de Género 2024. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications>

ONU Mujeres. (2025). Aplicación de las finanzas innovadoras para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. <https://www.unwomen.org>

Estudio 17

Empoderando el futuro: programa de liderazgo para mujeres que inician su carrera profesional

Autoras:

- Mescua Mucha, Valeria Paola
- Ríos Gamarra, María Belén
- Sánchez Huaraca, Lourdes María de los Ángeles
- Sánchez Cárdenas, María Isabel

Contenido

1. Resumen Ejecutivo
2. Diagnóstico
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
5. Plan de acción
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

La lucha actual por la igualdad de género ha puesto en relevancia la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo. Sin embargo, a pesar de que en la actualidad hay diversas iniciativas que abordan esta problemática, aún existen desafíos significativos que limitan la participación activa de las mujeres en su avance profesional. Aunque el género femenino constituye el 43% de la fuerza laboral a nivel mundial, solo representa el 36% de los cargos de dirección o gerencia. Solo en Perú, el 12% de los cargos son ocupados por mujeres, destacando la aún existente brecha de género.

Las barreras de género traen consigo muchos anticipos que no se logran evidenciar en un primer momento: una cadena de dificultades para las mujeres, afectando su desarrollo personal en el ámbito académico y profesional. Dichas barreras están relacionadas con los estereotipos adquiridos por los agentes de socialización, aspiraciones de las futuras profesionales en relación a su predisposición de liderazgo, miedo a la evaluación negativa, así como las percepciones de la relevancia de los roles de trabajo.

Por ello, el proyecto tiene como objetivo impulsar un liderazgo inclusivo mediante el diseño e implementación de un programa para mujeres que están iniciando su carrera profesional en el mundo laboral. Esta iniciativa proporcionará oportunidades de capacitación, mentoría y asignaciones de proyectos especiales para ayudar a las profesionales a desarrollar habilidades de liderazgo y avanzar en sus carreras dentro de las organizaciones o en un futuro emprendimiento.

La implementación del proyecto busca abordar la insuficiente formación sobre liderazgo para mujeres que inician en el mundo laboral. Este enfoque ayudará con la reducción de las brechas de género en posiciones de liderazgo que pueden ser complemento para otros programas que ya abordan esta problemática. Asimismo, será un espacio promotor de la inclusión de mujeres en el mercado laboral, contribuyendo así al desarrollo económico y social.

2. Diagnóstico

2.1 Descripción del problema

En la actualidad, la lucha por la igualdad de género y la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo ha ganado una gran relevancia tanto en el ámbito social como laboral. A pesar de los avances de las últimas décadas, todavía persisten desafíos que ponen límite a la participación efectiva de las mujeres en posiciones de liderazgo. La expresión «techo de cristal» explica la desigualdad en diferentes ámbitos, especialmente en el campo laboral. La expresión hace referencia a las barreras invisibles que, en apariencia, no existen, o no son deseables de admitir, y que han perjudicado el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional.

Frente a ello es esencial que exista una formación adecuada y oportuna en liderazgo,

la cual será una herramienta fundamental para fomentar la presencia de mujeres en campos laborales, promover la estabilidad en sus trabajos y, sobre todo, fomentar su presencia en roles estratégicos y directivos en etapas más avanzadas de sus carreras.

De acuerdo al Global Gender Gap Report de 2020, elaborado por el World Economic Forum, las mujeres representan el 43% de la fuerza laboral a nivel mundial y solo el 36% de los cargos gerenciales o de dirección del sector privado y de los puestos del sector público.

Asimismo, de acuerdo a Women CEO, en Perú solo el 12% de mujeres ocupa cargos directivos, lo cual se traduce en una problemática constante para reducir las brechas de género. A nivel global, el porcentaje de mujeres en la alta dirección solo alcanzará el 34% en 2025, y el 9% de las empresas del midmarket de todo el mundo aún no cuenta con alguna mujer en la alta dirección, según Grant Thornton Women in Business 2023.

Las cifras citadas nos llevan a la reflexión respecto a la formación en liderazgo que las mujeres profesionales deberían tener en los inicios de su carrera profesional una vez que ingresan al mundo laboral.

Ciertamente, la formación en liderazgo no es el único factor que incide en la presencia de mujeres en puestos estratégicos y directivos; no obstante, se trata de un componente muy importante para tomar en cuenta por aquellas mujeres profesionales que aspiran a un puesto directivo. De hecho, de acuerdo al informe *II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores*, entre uno de los factores que se constituyen como obstáculos para la presencia de más mujeres en directorios está la ausencia de capacitaciones sobre liderazgo dirigidas para mujeres (OIT, 2017).

Diversos estudios señalan que, entre otros factores, pueden encontrarse barreras socioculturales que influyen en la promoción profesional de las mujeres a roles de liderazgo. En lo que respecta a las condiciones del entorno laboral, se encuentran diversos factores que influyen sobre el desarrollo profesional de las mujeres para llegar a roles de liderazgo. En este espacio existen condiciones del entorno laboral, tales como espacios masculinizados, diferencias salariales producto del género, situaciones de discriminación y barreras invisibles que dificultan el acceso a las mujeres a los roles de liderazgo (Ibarra, 2021).

En Perú, de acuerdo a Cornerstone, solo el 10% de mujeres llega a ocupar puestos de liderazgo con un tiempo de permanencia de 3 a 5 años, lo que nos da cuenta del menor porcentaje que logra alcanzar puestos directivos y el corto tiempo en que se mantendrían en sus puestos.

En esa línea, identificamos que hace falta incentivar los programas formativos en habilidades de liderazgo para las mujeres profesionales que empiezan a ejercer sus carreras a partir de los primeros años de experiencia laboral.

2.2 Formulación del problema

Tomando en consideración los antecedentes, formulamos como problema la insuficiente formación sobre liderazgo que reciben las mujeres profesionales que se encuentran en la etapa final de sus estudios y/o en la etapa temprana de su carrera universitaria.

El desarrollo o formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos. Para ello, es fundamental que las mujeres profesionales accedan a programas formativos que les permitan potenciar su capacidad de liderazgo en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Dávila et al. (2015), las competencias profesionales son consideradas como un mecanismo de transmisión desde la educación superior hacia el desempeño laboral: lo acontecido en la educación superior determina la adquisición de determinados niveles competenciales que luego influenciarán el desempeño futuro de los graduados en el puesto de trabajo. En este sentido, los empleadores se muestran a menudo dispuestos a incorporar a sus organizaciones jóvenes graduados con niveles competenciales y perfiles orientados o que posibilitan un ejercicio eficaz del liderazgo. En esa línea, es de vital importancia que existan programas de formación ejecutiva en habilidades de liderazgo, especialmente diseñados para mujeres profesionales que se encuentran cursando los últimos ciclos de sus carreras universitarias y/o que ya hayan obtenido un primer empleo.

Según un artículo de The Wall Street Journal, las mujeres jóvenes pueden enfrentarse a diversos desafíos respecto a cómo desarrollar y establecer un estilo de liderazgo. Los expertos opinan que las mujeres, por lo general, están en una encrucijada entre hacer sentir su presencia con temperamento y quizás no lucir tan femeninas ante el resto (lo que resultaría en una respuesta negativa) o seguir el estereotipo de mujer delicada y no ser vistas como líderes fuertes. (Gestión, 2014).

En línea con el artículo, un problema importante es la falta de modelos femeninos a seguir. Es por ello que los expertos sugieren que, si no hay muchas mujeres líderes a seguir entre los empleadores, las mujeres jóvenes deben unirse a asociaciones profesionales u organizaciones comunitarias con el fin de encontrar modelos a seguir. Tales espacios no laborales también ofrecen a las mujeres jóvenes la oportunidad de conocer nuevos estilos de liderazgo fuera de la oficina.

Creemos que Women Ceo es una organización ejemplo de ello, y el programa de formación en liderazgo que hemos diseñado aporta para reducir la brecha en formación de habilidades directivas que requieren las mujeres líderes de hoy.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Implementar un programa de liderazgo de cuatro meses y una semana diseñado para mujeres que se inician en el mundo laboral (desde universitarias de los últimos años, recién egresadas, hasta profesionales con un máximo dos años de experiencia laboral) con el fin de proporcionarles las habilidades y herramientas necesarias para desarrollar su carrera profesional y liderazgo de manera efectiva.

3.2 Objetivos específicos

Diseñar y estructurar un plan de estudios completo y equilibrado para el programa de liderazgo. Debe abarcar aspectos clave del desarrollo profesional, liderazgo, emprendimiento y equidad de género, y adaptarse a las necesidades específicas de las mujeres que inician su carrera profesional.

Seleccionar cuidadosamente a instructores calificados y con experiencia en áreas relevantes, asegurando que cuenten con las habilidades pedagógicas necesarias para impartir clases efectivas y motivadoras, así como la capacidad de crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y participativo.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del progreso de las participantes a lo largo del programa, utilizando herramientas de retroalimentación regular para identificar áreas de mejora y garantizar que las mujeres adquieran las habilidades y herramientas necesarias para desarrollar su carrera profesional y liderazgo de manera efectiva al finalizar el programa.

4. Resultados del diagnóstico

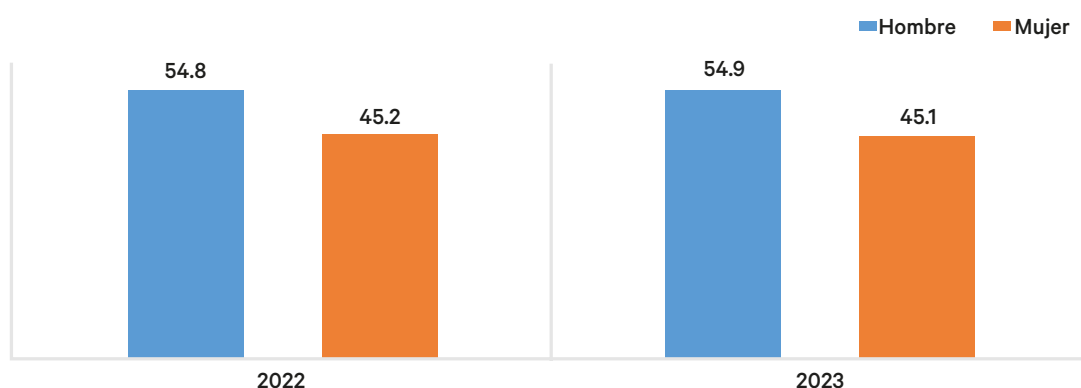
Es importante reconocer hasta qué punto las normas culturales de la sociedad y los prejuicios impiden el progreso de las mujeres, ya que dificultan su acceso a los puestos de dirección (McKinsey & Company, 2017). En los últimos 50 años, las economías han formulado más de 1000 reformas para incrementar la participación de las mujeres en el mercado laboral sin resultados positivos, pues aún persisten barreras para su ingreso, ocasionando que gocen de menos del 80% de los derechos legales que poseen los hombres. Según la Organización de las Naciones Unidas (2015), de ser efectivas estas medidas en la reducción de la brecha laboral y salarial, se estima que en todo el mundo las mujeres podrían aumentar sus ingresos hasta en un 76%.

A pesar de desafiar circunstancias desfavorables, un extenso grupo de mujeres en todo el mundo tomaron la decisión de ser líderes y dueñas de sus propios emprendimientos, tal como lo revela el Banco Mundial (2020), señalando que las mujeres son propietarias de una de cada tres pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo.

Si nos situamos en el Perú, la brecha de género está presente. Las estadísticas de desempleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo muestran desigualdad en el mercado laboral: mientras que las mujeres van logrando avances significativos en términos de educación superior, su participación en el mundo laboral y las oportunidades de empleo no están al mismo nivel que sus contrapartes masculinas. Así lo corroboró un reciente informe que detalla que la inscripción universitaria de féminas supera a la de hombres, con 632 632 inscritas frente a 597 598 inscritos.

Figura 1

Perú: población económicamente activa según sexo. Segundo trimestre: 2022 y 2023



Fuente: INEI. Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN).

Nota. Tomado de «Encuesta permanente de empleo nacional», por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Es importante contar con una sociedad en la que ser mujer no implique una desventaja. En ese sentido, podemos ver que organizaciones estatales y privadas van realizando diversos esfuerzos para reducir esta brecha de desigualdad y la generación de mayores oportunidades para el desarrollo profesional de las mujeres. A continuación, algunos ejemplos:

Ley N.º 2898: Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres

En búsqueda de la equidad de género y el empoderamiento femenino en el mercado laboral, las legislaciones marcan un paso crucial hacia la mitigación de las desigualdades. En este caso, esta legislación fue diseñada con el objetivo de mejorar la inserción laboral y las condiciones de trabajo para las mujeres a través de la creación de representaciones en los diferentes sectores, disposiciones para la conciliación de la vida laboral y personal como horarios de trabajo flexible, licencias parentales equitativas y protecciones específicas para madres trabajadoras; asimismo, esta ley introduce tolerancia cero contra el acoso sexual y la discriminación de género, además de fomentar el emprendimiento femenino mediante el acceso a créditos, formación en habilidades empresariales y apoyo a negocios liderados por mujeres.

Laboratoria: una empresa social que capacita mujeres en desarrolladoras web

Una de las áreas donde la desigualdad es más impresionante es en tecnología. Sin embargo, durante los últimos 15 años (incluyendo el período de la pandemia) se ha exacerbado la necesidad de profesionales en tecnologías de información y comunicación (TIC). Las mujeres han quedado rezagadas, ya que solo representan el 25% de la fuerza laboral en TIC a nivel global y menos del 10% en América Latina. Esta brecha no solo tiene implicaciones éticas, sino económicas. En ese sentido y bajo la promesa de impulsar talento femenino en la industria Tech, nace Laboratoria para transformar la vida de miles de mujeres latinoamericanas.

We Link Her

Otra organización latinoamericana que busca trabajar por un mejor mercado laboral para las mujeres es We Link Her, plataforma que busca conectar a las profesionales con empresas de primer nivel con horarios flexibles, buscando de esta forma que aquellas que son mamás puedan tener la disponibilidad de cuidado de sus hijos sin dejar atrás sus carreras.

Estos son solo algunos ejemplos que nos ayudan a reconocer que se están creando nuevos marcos normativos, programas y demás proyectos para la inclusión laboral de mujeres, iniciativas que van tomando en cuenta las necesidades de las mujeres que buscan desarrollarse profesionalmente.

Por ello consideramos que un programa de liderazgo para mujeres que inician su carrera profesional es una excelente opción para impulsar el empoderamiento de la mujer y así obtener una mayor participación en posiciones de liderazgo y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

5. Plan de acción

El programa tiene como objetivo principal proporcionar a las mujeres que inician su carrera profesional las herramientas necesarias para desarrollar habilidades de liderazgo, promover su desarrollo profesional y prepararlas para roles de liderazgo en un futuro. Por ello, el plan de acción tiene como propuesta guiar su implementación eficiente, asegurando los objetivos establecidos para una entrega satisfactoria de resultados.

El plan de acción se ha estructurado en seis módulos, los cuales abordan una fase específica del programa. Cada módulo incluye el contenido a desarrollar, número de clases y herramientas, garantizando una coordinación efectiva y una ejecución adecuada en cada etapa del proyecto.

- Modalidad de estudio: Híbrida
 - Virtual: para el desarrollo de clases
 - Presencial: para la participación de eventos del programa

- Frecuencia de clases: 2 veces por semana, con la finalidad de asegurar el compromiso de cada estudiante. Además, por cada módulo se desarrollará un evento presencial de soporte a todo el contenido presentado.
- Acerca de las herramientas:
 - **Grupo de WhatsApp:** Espacio compartido entre todas las participantes del programa en el que se enviarán los recordatorios de cada clase, además de tener propuestas de interacción como pueden ser:
 - Lunes de inspiración: Se comparte una frase motivacional y se invita a las demás profesionales a que puedan compartir una frase que las motive en su inicio de semana.
 - Viernes de experiencias: Espacio en el que se invita a las participantes a aperturar un foro de experiencias que quieran compartir.
 - **Notion:** Herramienta que brinda un panorama completo sobre cómo se llevará a cabo el desarrollo del programa. Se puede incluir: calendario académico, sección de preguntas y respuestas, notas, próximos eventos, links de grabaciones y presentaciones.
 - **Google Drive:** Repositorio de presentaciones y grabaciones de las clases realizadas. El drive estará activo dos meses, facilitando la descarga del material una vez finalizado el programa.
 - **Zoom:** Herramienta para el desarrollo de las clases virtuales. Se les brindará un fondo de video para el desarrollo y participación del programa.
 - **Menti:** invaluable herramienta para interactuar en tiempo real entre las participantes. Pueden compartir sus experiencias y comentarios a través de encuestas y cuestionarios.
 - **Mural:** El uso de esta herramienta fomentará la colaboración a través de la creación y organización de ideas, recursos y proyectos grupales.
 - **Kahoot:** Poderosa herramienta creativa y lúdica para evaluar el conocimiento y reforzar los conceptos clave aprendidos durante las sesiones.
- Al finalizar el programa, se les brindará el acceso a una comunidad de WhatsApp. Allí podrán ingresar todas las egresadas de cada edición del programa con la finalidad de darles acceso a un espacio colaborativo, ofertas laborales y actualizaciones sobre otros programas que puedan aportar a su desarrollo personal y profesional. La comunidad tendría los siguientes grupos:
 - Chat de anuncios manejados solo por el administrador.
 - Chat general.
 - Grupo de empleabilidad, donde se difundirán ofertas laborales compartidas con el programa y por las participantes.
 - Grupo de eventos y networking.

Tabla 1

Módulos del programa de liderazgo propuesto

Módulo	Semana	N.º	Contenido
Módulo 1: Desarrollo personal	1	2 clases	Autoconocimiento y desarrollo de autoconfianza
	2	2 clases	Gestión emocional
	3	1 clase	Estrategias para el crecimiento personal
		Evento	«Encuentro de empoderamiento personal: descubriendo nuestro potencial» Speaker sugerida: Melisa Escribens
Módulo 2: Desarrollo	4	2 clases	Planificación y establecimiento de objetivos profesionales
	5	2 clases	Gestión de marca personal
	6	2 clases	Gestión del tiempo y manejo de estrés
	7	1 clase	Toma de decisiones y resolución de problemas
		Evento	«Estrategias para el éxito profesional» Speaker sugerida: Daniela Campos
Módulo 3: Fundamentos del liderazgo	8	2 clases	Introducción al liderazgo y beneficios
	9	2 clases	Identificación y desarrollo de habilidades de liderazgo
	10	1 clase	Comunicación efectiva y habilidades de negociación
		Evento	«Liderazgo para el desarrollo de tu carrera profesional» Speaker sugerida: Vanessa Vásquez
Módulo 4: Liderazgo y equidad de género	11	1 clase	Análisis de los desafíos y barreras de género en el liderazgo
		1 clase	Estrategias para superar los sesgos de género
	12	1 clase	Promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.
		Evento	Speaker sugerida: Cecilia Flores Castañón

Módulo 5: Emprendimiento e innovación	13	2 clases	Introducción al emprendimiento y su importancia
	14	2 clases	Creación y desarrollo de ideas de negocio
	15	2 clases	Planificación y ejecución de un proyecto emprendedor
	16	1 clase	Innovación y adaptación en un entorno empresarial
		Evento	«Primeros pasos para emprender» Speaker sugerido: Daniel Bonifaz
Módulo 6: Aplicación práctica y proyección futura	17	1 clase	Planificación de objetivos a corto y largo plazo en la carrera profesional
		1 clase	Preparación para el ingreso al mercado laboral
	18	2 clases	Presentación de trabajos y <i>feedback</i> general

6. Recomendaciones

Lanzamiento del programa a través de una promoción activa por canales digitales: Es recomendable que se realice una campaña en redes sociales, colaboración de publicaciones en canales digitales con instituciones educativas y la organización de eventos digitales para comunicar el propósito del proyecto.

Mentoring de instructores calificados y que impartan los valores del programa: Es importante contar una diversidad de mentores de cada módulo del proyecto, que representen diferentes perspectivas y experiencias que puedan brindar una enseñanza enriquecedora.

Apoyo psicológico: Debido a que se abordan temas de desarrollo personal, se sugiere considerar la inclusión de sesiones o recursos de apoyo psicológico como pueden ser charlas motivacionales y ejercicios o accesos a recursos de salud mental para que las participantes tengan un respaldo que les permita solidificar sus conocimientos.

Brindar flexibilidad horaria: Considerando que las profesionales cuentan con compromisos académicos y/o laborales, es recomendable realizar las clases por las noches, para así fomentar la participación por parte de las interesadas. Por ejemplo, el horario puede ser martes y jueves de 7 a 9 p.m. pero con la flexibilidad de entrar máximo una media hora después, cumpliendo como mínimo 90 minutos para considerar la asistencia.

Alianzas estratégicas: Dada la importancia de colaborar con otras organizaciones, es importante explorar oportunidades con instituciones que trabajen con temas como el empoderamiento de mujeres, para así brindar recursos adicionales y ampliar el alcance del programa.

Evaluación continua: Es vital establecer un sistema de seguimiento para monitorear

el progreso y realizar ajustes del programa, ello puede ser llevado a cabo por encuestas de satisfacción por cada módulo, entrevistas aleatorias con participantes y análisis de resultados de aprendizaje que sean llevados a cabo dentro de las mismas clases a través de herramientas digitales que sean de fácil manejo.

Impulsar el *networking*: Como se evidenció en el plan de acción, es de suma importancia incluir espacios como los eventos presenciales y la comunidad en WhatsApp para que así las participantes puedan mantenerse en contacto y apoyarse mutuamente.

Post Programa: Al finalizar el proyecto es ideal poder incluir el progreso profesional que han tenido las graduadas, así como recopilar testimonios y analizar las participaciones en roles de liderazgo tras superar el programa.

7. Referencias

- Dávila, C. D., Mora, J., Pérez, P. J., y Vila, L. E. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar*, 25(56), 129–140. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81835367010.pdf>
- Diario Gestión. (2014, 24 de septiembre). ¿Cómo pasar de joven ejecutiva a líder del grupo? Gestión. <https://bit.ly/42CoHtn>
- Diario Gestión. (2023, 8 de marzo). Apenas 10% de mujeres en Perú llega a cargos de liderazgo, según Cornerstone. Gestión. <https://bit.ly/3EqnZ8r>
- Donoso, T., Figuera, P., y Rodríguez, M. L. (2011). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educación*, 355, 188–283. <https://bit.ly/3Epm6sK>
- Ibarra, V. (2021). Condiciones que influyen en el liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio UCHILE. <https://bit.ly/42JoleV>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades. <https://bit.ly/411chKc>
- Rocha, G. (2021). Brecha de género: problema y oportunidad económica desperdiciada. *Laboratoria*. <https://bit.ly/4hM6jCr>
- Temple, I. (2015, 12 de noviembre). Mi primer trabajo. *El Comercio*. <https://www.inestemple.com/es/2015/11/mi-primer-trabajo-3/>



Parte V – Mujeres que crean: emprendimientos con propósito

Estudio 18

Servicio de asistencia y teleconsejería en salud sexual y reproductiva para Jóvenes y adolescentes: YanapayBot

Autoras:

- Baca Gamarra, Ana Miluzka
- Jesús Condor, María del Pilar
- Melgarejo Yzquierdo, Diana Azucena
- Vallejo Lopez, María Elizabeth

Contenido

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción de la empresa

1.2 Propuesta de Negocio y Gestión Financiera

1.3 Análisis Financiero

2. Factores a Desarrollar

2.1 Adaptación al Cambio

2.2 Cambios en el Rol de Liderazgo

2.3 Tecnología como Nuevo Aliado

2.4 Riesgo de Salud

3. La gran Interrogante

3.1 ¿Cómo cree usted que es posible impulsar un Liderazgo Inclusivo en su Organización?

4. Conclusiones

5. Referencias



1. Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción de la Empresa

Este servicio fue concebido en el año 2019 como resultado de un proyecto de investigación desarrollado en la Universidad de San Martín de Porres. El proyecto adoptó un enfoque multidisciplinario, integrando la colaboración de profesionales en obstetricia, ingeniería y comunicación, con el objetivo de diseñar un servicio de teleconsejería en salud sexual y reproductiva dirigido a adolescentes y jóvenes. Esta iniciativa se propuso ofrecer información científicamente validada, accesible de manera continua (24/7), en un entorno amigable y adaptado al perfil del público objetivo.

En el contexto de la pandemia por COVID-19, el servicio fue lanzado en 2020, estando inicialmente disponible en las redes sociales Facebook e Instagram. Su principal canal de atención fue un chatbot con inteligencia artificial basada en procesamiento de lenguaje natural (PLN). A diferencia de otras soluciones emergentes en ese momento, este sistema contaba con un motor de búsqueda desarrollado por profesionales en salud sexual y reproductiva, específicamente obstetras, lo que garantizaba la calidad y la rigurosidad de los contenidos ofrecidos.

De forma complementaria, se diseñó una identidad de marca juvenil y moderna, y se elaboraron publicaciones en un lenguaje accesible y de fácil difusión, orientadas a captar y fidelizar al público objetivo. Durante su primer año de implementación y prueba como producto mínimo viable, el servicio alcanzó más de 80,000 interacciones a nivel mundial, con especial incidencia en países de habla hispana.

En respuesta a los avances tecnológicos y a la necesidad de evolución del servicio, en 2023 se decidió fortalecer su infraestructura tecnológica. Tras alcanzar un nivel de madurez tecnológica TRL 5, se inició la búsqueda de financiamiento para migrar a una plataforma basada en modelos de lenguaje de gran escala (LLM), similares a ChatGPT, manteniendo la precisión científica de los contenidos y mejorando la experiencia conversacional.

Como resultado de esta estrategia, el servicio fue seleccionado en una convocatoria del Centro de Inteligencia Artificial y Salud para América Latina y el Caribe (CLIAS), obteniendo una subvención de \$50,000. Este financiamiento permitió avanzar hacia la inclusión lingüística mediante la adaptación y traducción de contenidos al idioma quechua, ampliando así el alcance del servicio hacia poblaciones indígenas y rurales.

Actualmente, el servicio se encuentra preparado para su escalamiento como startup, con un alto potencial para liderar la promoción de la salud y el empoderamiento femenino desde dos frentes estratégicos. El primero, mediante una plataforma virtual bajo un modelo freemium que evoluciona el chatbot hacia un teleasistente en salud sexual y reproductiva, brindando herramientas para la toma de decisiones informadas y el cuidado integral del cuerpo. El segundo, mediante la creación de una vitrina digital que visibilice a obstetras especializadas en la atención de jóvenes y adolescentes, facilitando que estos públicos puedan localizar, contactar y acceder a consultorios confiables y adaptados a sus necesidades. De

esta manera, la plataforma no solo promueve la autonomía y el liderazgo femenino en el ámbito profesional, sino que también fortalece la accesibilidad y calidad de los servicios en salud sexual y reproductiva a nivel nacional.

1.2 Propuesta de Negocio y Gestión Financiera

El modelo de negocio freemium de YanapayBot está estructurado de la siguiente forma:

I. Socios clave:

- a.** Adolescente, jóvenes y adultos.
- b.** Profesionales de la salud con especialidad en la atención de la salud sexual y reproductiva de acuerdo con las necesidades de los usuarios (obstetras y ginecólogos)
- c.** Instituciones de educación básica.
- d.** Instituciones de educación superior

II. Actividades clave:

- a.** Oferta del servicio de consejería en SSyR a través del Chatbot de manera gratuita
- b.** Actualización de base de datos de información de YanapayBot
- c.** Oferta de profesionales especialistas para la atención de SS y R

III. Recursos clave:

- a.** Nube
- b.** Personal técnico (programador de software)
- c.** Profesional de la salud especialista
- d.** Internet
- e.** Computadoras y servidores

IV. Propuesta de valor:

- a.** Fácil Acceso
- b.** Contenido de orientación en SSyR por profesionales especializados
- c.** Anonimato

- d. Contenido disponible 24/7
- e. Plataforma para citas y vitrina para profesionales de la salud
- f. Comunicación bilingüe (lenguaje nativo quechua)
- g. Impacto social

V.Relación con el cliente

- a. Atención gratuita 24/7
- b. Acceso a profesionales de calidad
- c. IA generativa

VI.Canales de venta

- a. Redes Sociales
- b. Por suscripción en página web
- c. App

VII. Segmento de clientes:

- a. Jóvenes
- b. Adolescentes
- c. Público en general

VIII. Estructura de costos

- a. Costos Fijos: Nube, honorarios profesionales, servidores, gastos de otros servicios
- b. Costos variables: Suscripción por usuario

IX.Fuentes de ingreso

- a. Suscripciones individuales
- b. Suscripciones corporativas.

1.3 Análisis Financiero

Inversión inicial	Año 1	
Hardware (por ejemplo, servidores)	S/	25,000.00
Software (por ejemplo, software para crear catálogos de comercio electrónico)	S/	15,000.00
Desarrollo (por ejemplo, el diseño y el desarrollo del sitio web por terceros)	S/	100,000.00
Total de inversiones iniciales	S/	140,000.00

Beneficios del sitio web	Año 1		Año 2		Año 3	
Suscripciones individuales	S/	15,000.00	S/	25,000.00	S/	50,000.00
Suscripciones corporativas	S/	35,500.00	S/	50,500.00	S/	75,000.00
Venta de asistente de SS y R	S/	12,000.00	S/	27,000.00	S/	55,000.00
Beneficios totales	S/	62,500.00	S/	102,500.00	S/	180,000.00

Costos (excepto las inversiones de capital inicial)	Año 1		Año 2		Año 3	
Costo de ventas	S/	8,000.00	S/	12,500.00	S/	26,000.00
Mantenimiento	S/	7,000.00	S/	7,000.00	S/	7,000.00
Administración de proyectos, asistencia al cliente	S/	23,000.00	S/	23,000.00	S/	23,000.00
Publicidad en línea, registro en motores de búsqueda	S/	5,000.00	S/	5,000.00	S/	5,000.00
Depreciación de los gastos de inversión (el cálculo usa período de tres años)	S/	46,666.67	S/	46,666.67	S/	46,666.67
Costes totales	S/	89,666.67	S/	94,166.67	S/	107,166.67

Totales	Año 1		Año 2		Año 3	
Beneficios netos (costos)	-S/	27,166.67	S/	8,333.33	S/	72,333.33
Impuesto	-S/	8,150.00	S/	2,500.00	S/	21,700.00
Valor neto	-S/	19,016.67	S/	5,833.33	S/	50,633.67
Amortización agregada	S/	46,666.67	S/	46,666.67	S/	46,666.67
Flujo de efectivo	-S/ 140,000.00	S/ 27,650.00	S/ 52,500.00	S/	S/ 97,300.00	
Flujo de efectivo acumulado	-S/ 140,000.00	-S/ 112,350.00	-S/ 59,850.00	S/	S/ 37,450.00	

Considerando una inversión de S/ 140,000.00 y una depreciación a 3 años, el proyecto presenta un VAN positivo lo que hace viable el proyecto con una TIR de 10.55% y un periodo de retorno de 2.62 años.

2. Factores a Desarrollar

2.1 Adaptación al Cambio

Durante la pandemia de la COVID-19, los servicios de salud enfrentaron un proceso de transformación radical. La migración hacia la virtualidad fue una respuesta necesaria para garantizar la continuidad de la atención, especialmente en áreas sensibles como la salud sexual y reproductiva (Damián López, 2020). Diversos estudios señalan que las restricciones sanitarias generaron una disminución significativa en la atención presencial, afectando particularmente a adolescentes y jóvenes, quienes ya enfrentaban barreras estructurales para acceder a estos servicios (UNFPA, 2020; Rodríguez et al., 2021).

En este contexto emergente, Yanapay Bot surgió como una herramienta clave de innovación digital. Que al igual que otras estrategias que se implementaron, se lanzó como una plataforma conversacional accesible y anónima, permitió mantener el contacto con esta población, brindando orientación en salud sexual y reproductiva de manera continua y segura (Palacios Alva, 2021; Plan International Perú, 2021). Según estudios sobre salud digital, los chatbots tienen el potencial de mejorar la alfabetización en salud, reducir estigmas y aumentar la autonomía de los usuarios, especialmente entre jóvenes que prefieren canales tecnológicos para recibir información (Marcolino et al., 2018; WHO, 2019).

Gracias a Yanapay Bot, miles de adolescentes y jóvenes peruanos continuaron recibiendo información confiable y basada en evidencia durante uno de los periodos más críticos de los últimos años. La plataforma ofreció un entorno amigable y libre de juicios, donde se promovió la toma de decisiones informadas y el empoderamiento de los usuarios en temas prioritarios a nivel mundial como métodos anticonceptivos, Cambios en la adolescencia, menstruación, prevención de violencia de género, entre otros (Plan International Perú, 2021; UNFPA, 2020). Esta experiencia demostró no solo la eficacia de la herramienta, sino también su enorme potencial para integrarse de forma sostenida en los sistemas de salud pública, siguiendo las recomendaciones internacionales sobre salud digital y teleorientación (WHO, 2022).

Mirando hacia el futuro, Yanapay Bot puede evolucionar hacia una vitrina virtual que visibilice y posicione el trabajo de las obstetras que se especializan en la atención a adolescentes y jóvenes. Esta proyección es coherente con las estrategias de salud digital propuestas por la Organización Mundial de la Salud, que enfatizan la creación de plataformas integradas centradas en el usuario, interactivas, accesibles y culturalmente pertinentes (WHO, 2021). Además, se alinea con la necesidad de transformar la atención en salud sexual y reproductiva hacia modelos híbridos que combinen tecnología y calidez humana (Santos-Rosales et al., 2021).

A través de esta vitrina, las obstetras podrán compartir sus enfoques, servicios y especialidades, conectando directamente con una población que valora la inmediatez, la confianza y el anonimato. Esta conectividad digital puede ayudar a superar barreras geográficas, económicas y socioculturales que históricamente han limitado el acceso a servicios diferenciados (Colegio de Obstetras del Perú, 2024; García et al., 2020).

En un entorno donde la tecnología es parte del día a día de los jóvenes, contar con un espacio de visibilidad digital fortalecerá el rol de las obstetras como educadoras, facilitadoras del cuidado y promotoras de derechos. A su vez, Yanapay Bot como vitrina virtual contribuirá a articular redes profesionales, generar evidencia del impacto de la telesalud y fortalecer la confianza institucional en los servicios públicos de salud (Marcolino et al., 2018; WHO, 2022).

En conclusión, Yanapay Bot, concebido como una respuesta a una emergencia sanitaria, tiene el potencial de consolidarse como una herramienta estratégica para el presente y el futuro de la atención en salud sexual y reproductiva. Adaptarse al cambio no es solo responder, sino anticiparse. Y esta propuesta representa una visión alineada con la transformación digital en salud, centrada en el bienestar, la equidad y la innovación.

2.2 Cambios en el Rol de Liderazgo

En el contexto de la transformación digital acelerada por la pandemia de COVID-19, se ha evidenciado la necesidad de replantear los modelos tradicionales de liderazgo en los sistemas de salud. Este cambio no solo responde a la incorporación de nuevas tecnologías, sino también a un renovado enfoque en la participación de actores históricamente subrepresentados, como los adolescentes, los jóvenes y ciertos profesionales de salud, entre ellos las obstetras. En esta línea, la implementación de Yanapay Bot constituye una solución innovadora de alto impacto, con capacidad para dinamizar procesos de liderazgo colaborativo, fortalecer la autonomía juvenil y mejorar la eficiencia de los servicios de salud sexual y reproductiva.

- Empoderamiento de los jóvenes y adolescentes

Yanapay Bot se presenta como un chatbot conversacional diseñado para ofrecer orientación en temas de salud sexual y reproductiva, con enfoque en confidencialidad, accesibilidad y lenguaje amigable para adolescentes y jóvenes. Desde una perspectiva empresarial, representa un modelo de intervención escalable, de bajo costo operativo y alto alcance poblacional, especialmente en sectores con limitada cobertura presencial de servicios de salud.

El uso de plataformas digitales para la promoción de la salud no solo incrementa la cobertura, sino que también empodera a los usuarios jóvenes, posicionándolos como actores clave en la difusión de información, creación de contenidos y liderazgo en sus comunidades. Este enfoque participativo está alineado con los principios de innovación social y sostenibilidad, al generar capital humano con competencias digitales, comunicacionales y organizativas (UNFPA, 2020; WHO, 2022).

- Liderazgo de los profesionales de la salud (obstetras)

Del mismo modo, Yanapay Bot ofrece un espacio de actualización profesional y reconversión de competencias para las obstetras, quienes tradicionalmente han desempeñado sus funciones en entornos presenciales. Mediante su participación en la gestión de contenidos, atención digital y acompañamiento remoto, las obstetras

no solo amplían su campo de acción, sino que adquieren habilidades clave en salud digital, liderazgo comunitario y uso estratégico de tecnologías emergentes (Palacios Alva, 2021; Damián López, 2020).

Desde una perspectiva de gestión organizacional, este proceso puede ser comprendido como una estrategia de transformación del talento humano, en la que los profesionales de salud migran hacia modelos híbridos de atención más ágiles, centrados en el usuario, culturalmente pertinentes y sostenibles. La integración de Yanapay Bot permite, además, mejorar la trazabilidad, sistematización de datos y monitoreo de impacto, elementos fundamentales en la toma de decisiones basada en evidencia (WHO, 2019; Santos-Rosales et al., 2021).

2.3 Tecnología como Nuevo Aliado

Este proyecto y el enfoque tecnológico que tiene demuestra que es una puerta de entrada eficiente al sistema de Salud ya que el chatbot actúa como filtro inicial o triaje automatizado, orientado al usuario sin necesidad de una persona real al inicio para después transformarse en una herramienta potente con la intervención del profesional de la salud, aquí la propuesta de las etapas:

a. Inicio con un Chatbot Médico Inteligente

Tecnología aplicada: IA + Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) Funcionalidad:

- Primer punto de contacto: accesible, inmediato y disponible 24/7.
- Escucha la inquietud del usuario (síntomas, dudas sobre sexualidad, fertilidad, embarazo, etc.).
- Detecta el motivo de consulta y clasifica la necesidad (información, apoyo, derivación).
- Valor agregado:
- Reduce la ansiedad inicial.
- Facilita que personas introvertidas, asexuales o en temas tabú se expresen con mayor confianza.

b. Orientación Personalizada

Tecnología aplicada: Algoritmos de decisión médica + Machine Learning Funcionalidad:

- El chatbot hace preguntas guiadas.
- Interpreta síntomas y contexto emocional.
- Sugiere si es necesaria una consulta real o puede brindar información

educativa.

- Valor agregado:
- Mejora la precisión del triaje.
- Evita consultas innecesarias o urgentes mal dirigidas.

c. Derivación a Profesional Real (virtual o presencial)

Tecnología aplicada: Agenda inteligente + Integración con calendarios y telemedicina
Funcionalidad:

- El chatbot ofrece horarios disponibles según especialidad y urgencia.
- Permite al usuario elegir entre consulta virtual o presencial.
- Si es virtual, genera el enlace automático (Zoom, Meet, plataforma propia).
- Si es presencial, envía recordatorio y dirección. Valor agregado:
- Aumenta la eficiencia y accesibilidad al sistema de salud.
- Conecta al paciente con el profesional correcto en menos pasos.

d. Transferencia Inteligente de Información

Tecnología aplicada: EHR (Historia Clínica Electrónica) + Interoperabilidad
Funcionalidad:

- El chatbot transfiere al profesional toda la conversación previa resumida y estructurada.
- El médico ya sabe el motivo de consulta, historial y dudas. Valor agregado:
- Mejora la calidad de la atención.
- Reduce el tiempo de entrevista clínica repetitiva.

e. Seguimiento Automatizado y Escalable

Tecnología aplicada: Recordatorios automáticos + Chatbot + Notificaciones
Funcionalidad:

- El chatbot sigue conectado con el usuario después de la consulta.
- Envía recordatorios de medicación, próximos exámenes o consejos.
- Si se detecta una alerta (síntomas que empeoran, efectos adversos), se activa una nueva derivación.
- Valor agregado:
- Fomenta el cumplimiento del tratamiento.

- Actúa como “asistente de salud” a largo plazo.

f. Ciclo Cerrado de Atención Médica Integral

- Educación → Consulta → Diagnóstico → Seguimiento → Prevención
- Todo esto con tecnología al servicio del ser humano, no como reemplazo.

La tecnología se convierte en un aliado estratégico, no solo para optimizar recursos médicos, sino para crear una experiencia humana más empática, accesible y continua. Al iniciar con un chatbot y terminar con una atención médica real y conectada, se logra un modelo híbrido que responde a las nuevas expectativas del paciente joven y digital.

2.4 Riesgo de Salud

Los riesgos a la salud en jóvenes y adolescentes que no cuenten asesoría en sexualidad y salud reproductiva son altos por que podría impactar en complicaciones en gestación y parto, ansiedad culpa y abandono; futuros truncados y exclusión así como perpetuación de desigualdades. Por tanto, los efectos son los siguientes:

- Se vulneran derechos básicos de adolescentes y jóvenes.
- Se afecta su salud integral (física, emocional, sexual y social).
- Se compromete el desarrollo de toda una generación, especialmente en contextos vulnerables.

Contar con tecnologías accesibles como chatbots, apps, centros virtuales o líneas de ayuda confidenciales, puede ser una herramienta transformadora, especialmente si se conecta con redes de atención reales, empáticas y libres de prejuicio.

3. La Gran Interrogante

3.1 ¿Cómo cree usted que es posible impulsar un Liderazgo Inclusivo en su Organización?

Yanapay Bot promueve un modelo de liderazgo compartido e intergeneracional, en el cual adolescentes, jóvenes y obstetras colaboran activamente en la gestión de conocimiento, elaboración de campañas y diseño de estrategias de intervención. Este enfoque responde a un paradigma contemporáneo de gobernanza, que valora la participación activa de múltiples actores y fomenta la corresponsabilidad en la gestión de los servicios sociales (Plan International, 2021; WHO, 2021).

Para el sector privado, especialmente el vinculado a responsabilidad social empresarial (RSE), salud digital o innovación social, esta plataforma representa una oportunidad de inversión con alto retorno social, capaz de posicionar a las organizaciones como líderes en la promoción de derechos, equidad de género y salud inclusiva.

4. Conclusiones

- El proyecto promueve los cambios en el rol de liderazgo enfocándose en el empoderamiento de los jóvenes y adolescentes, así como en los de los profesionales de la salud.
- El proyecto es desarrollado tomando en consideración a la tecnología como aliado ya que inicia con un chatbot y termina con una atención médica real y conectada, logrando un modelo híbrido que responde a las nuevas expectativas del público objetivo, paciente joven y digital.

5. Referencias

- Colegio de Obstetras del Perú. (2024). Obstetras frente a la creciente ola del COVID-19. <https://colegiodeobstetras.pe/2024/01/obstetras-frente-a-la-creciente-ola-del-covid-19/>
- Damián López, B. (2020). La salud sexual y reproductiva en tiempos de COVID-19 en el Perú. *Revista Médica Basadrina*, 1, 1–5. <https://doi.org/10.33326/26176068.2020.1.928>
- Fondo Monetario Internacional. (2013). Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género. <https://bit.ly/3ZPR5mE>
- García, S. G., Rivas, D. M., & Uribe, P. L. (2020). Desafíos para la atención de la salud sexual y reproductiva de adolescentes en América Latina durante la pandemia por COVID-19. *Gaceta Sanitaria*, 34(6), 645–648. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.05.015>
- Marcolino, M. S., Oliveira, J. A. Q., D'Agostino, M., Ribeiro, A. L. P., Alkmim, M. B. M., & Novillo-Ortiz, D. (2018). The impact of mHealth interventions: Systematic review of systematic reviews. *JMIR mHealth and uHealth*, 6(1), e23. <https://doi.org/10.2196/mhealth.8873>
- Palacios Alva, C. Y. (2021). Obstetricia frente a nuevos desafíos por la pandemia. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://www.usat.edu.pe/articulos/obstetricia-frente-a-nuevos-desafios-por-la-pandemia/>
- Plan International Perú. (2021). Refuerzan atención sexual y reproductiva en contexto de pandemia. <https://www.planinternational.org.pe/noticias/refuerzan-atencion-sexual-y-reproductiva-en-contexto-de-pandemia>
- Rodríguez, V., Ugarte, W., & Perales, A. (2021). Salud sexual y reproductiva de adolescentes durante la pandemia de COVID-19 en el Perú. *Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia*, 67(1), 77–83.
- Santos-Rosales, Y. R., Ku-Chung, E. S., & Correa-Lopez, M. Y. (2021). Situación de salud de obstetras del Perú durante la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Investigación en Salud*, 5(1), 9–17.

- UNFPA. (2020). Impacto del COVID-19 en el acceso de adolescentes y jóvenes a los servicios de salud sexual y reproductiva en América Latina y el Caribe. Fondo de Población de las Naciones Unidas. <https://www.unfpa.org/es/resources>
- World Health Organization (WHO). (2019). WHO guideline: Recommendations on digital interventions for health system strengthening. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241550505>
- World Health Organization (WHO). (2021). Global strategy on digital health 2020–2025. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>
- World Health Organization (WHO). (2022). Accelerating access to digital health. <https://www.who.int/initiatives/digital-health>

Estudio 19

Detección temprana de cáncer de mama

Autoras:

- De Paz Ortiz, Verena Aracely
- Jiménez Apaza, Karen Lisbeth
- Pari Díaz, Lissette
- Torres Falen, María Isabel

Contenido

1. Breve descripción de la empresa
2. Diagnóstico (planteamiento del problema)
 - 2.1 Descripción del problema
 - 2.2 Formulación del problema
3. Objetivos del proyecto
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. Resultados del diagnóstico
5. Plan de acción
6. Recomendaciones
7. Referencias



1. Breve descripción de la empresa

Salud y Vida es una empresa dedicada a la capacitación de médicos radiólogos y tecnólogos médicos en la detección temprana y de calidad en cáncer de mama. Su misión es mejorar la calidad de vida de los pacientes oncológicos mediante la formación de profesionales de salud altamente competentes. Con el apoyo de una empresa privada que ha donado una máquina avanzada para la detección del cáncer, Salud y Vida recorrerá el Perú impartiendo talleres y cursos especializados.

2. Diagnóstico (planteamiento del problema)

2.1 Descripción del problema

El cáncer de mama es una preocupación grave en Perú, y la detección tardía sigue siendo un desafío. Según el boletín epidemiológico de EsSalud, en 2023 se registraron 2044 muertes por esta enfermedad. De 501 841 mujeres que se sometieron a exámenes ginecológicos preventivos, solo el 21.9% solicitó atención mamográfica.

El diagnóstico temprano de cáncer de mama en Perú enfrenta varios desafíos:

- Escasez de personal capacitado: Hay un déficit de radiólogos capacitados para interpretar imágenes mamarias. Actualmente, solo hay 419 radiólogos en todo el país, lo que dificulta el diagnóstico temprano (EsSalud, 2023).
- Conectividad con áreas rurales: La falta de acceso a tecnología y conectividad en zonas rurales limita la aplicación de la telecografía en tiempo real; Esto afecta la detección temprana, especialmente en las áreas alejadas de la capital.
- Entrenamiento del recurso local, en toma y control de calidad de los exámenes y de los equipos: La calidad de la mamografía es la base del correcto diagnóstico.
- Capacitación de los radiólogos locales en la detección de anomalías que requieren de un examen complementario para ser derivados al nivel superior y evitar retrasos.
- Implementación de una red en la nube para apoyar el diagnóstico y capacitar a los profesionales. Inicialmente, una capacitación presencial y, luego, un soporte en línea con formaciones específicas.

Análisis de vulnerabilidad territorial

El análisis de vulnerabilidad territorial realizado por el CDC-MINSA, basado en los 18 indicadores determinantes y factores de riesgo, mortalidad y respuesta de los servicios de salud, encontró que los departamentos más vulnerables para la respuesta de prevención y control del cáncer fueron Huánuco, Pasco, Ayacucho, Amazonas, Cajamarca, Loreto y San Martín.

Tabla 1

Grado de vulnerabilidad y color asignado en el mapa, establecidos a partir del puntaje del análisis situacional del cáncer

PUNTAJE EN EL ÍNDICE DE VULNERABILIDAD	GRADO DE VULNERABILIDAD	COLOR EN EL MAPA
Mayor de 49 puntos	Muy vulnerable	
De 45 a 49 puntos	Vulnerable	
De 39 a 43 puntos	Poco Vulnerable	
Menor de 39 puntos	No Vulnerable	

Nota. Tomado de «Análisis situacional del cáncer en el Perú», por CDC-MINSA, 2018.
<https://bit.ly/3QIVsnr>

Carga de enfermedad por cáncer en el Perú

El cáncer de cuello uterino y de mama constituyeron el tercer y cuarto puesto de acuerdo con el número de AVISA; en ambos casos, el componente de discapacidad aumenta en comparación con la muerte prematura, llegando a representar cerca de la mitad de la carga en el cáncer de mama. Otros tipos de cáncer que, por carga de enfermedad deben ser considerados como prioritarios por encontrarse entre los de mayor carga, son los de hígado, pulmón, colorrectal y los linfomas.

Tabla 2

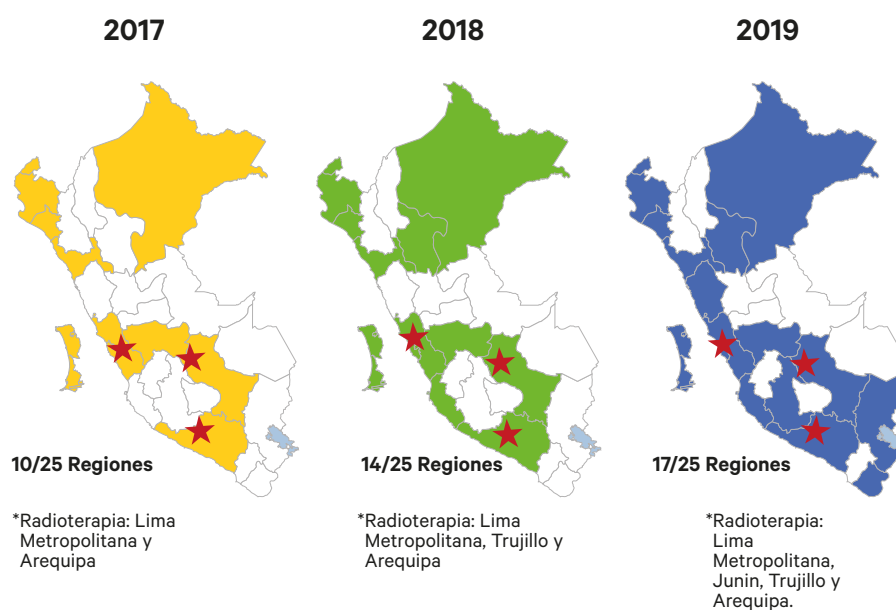
Años de vida saludable perdidos por cáncer de acuerdo con el Estudio Nacional de Carga de Enfermedad (2004)

Tipo de cáncer (CIE-10)	AVISA		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Leucemias	27 634	24 201	51 385
Estómago	27 003	20 830	47 833
Cérvix	----	36 676	36 676
Mama	364	27 566	27 930
Hígado	15 237	12 837	28 074
Pulmón	16 130	12 973	29 103
Colorrectal	9810	10 406	20 216
Linfomas	12 002	8891	20 893
Todos los cánceres	186 759	233 265	420 024

Nota. Tomado de «Estudio de Carga de Enfermedad 2012», por CDC-MINSA.

Figura 1

Años de vida saludable perdidos por cáncer de acuerdo con el Estudio Nacional de Carga de Enfermedad (2004)



Nota. Tomado de «Mapa de descentralización de los servicios oncológicos en Perú, entre 2017 y 2019», por Ministerio de Salud (MINSA).

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las principales deficiencias en la formación de oncólogos en Perú que contribuyen a la detección tardía del cáncer y cómo puede Salud y Vida abordar estas deficiencias de manera efectiva?

Para el año 2017, de los 204 especialistas en oncología clínica censados a nivel nacional, el 73.0% se encontraba en Lima y Callao. En el caso de los especialistas en anatomía patológica, se disponía, a nivel nacional, de 221 especialistas censados, concentrándose en Lima y Callao el 67.9%. En radioncología se disponía de 69 especialistas, que se concentraban en Lima y Callao en un 82.6%. Similar situación se observa con los cirujanos oncológicos: de 178 especialistas censados en 2007, el 79.2% se encontraba en Lima y Callao.

Tabla 3

Especialidades médicas 2017

ESPECIALIDAD MÉDICA	CENSO 2017	Tasa Por millón de habitantes
Oncología clínica	204	6.4
Anatomía patológica	221	6.9
Cirugía oncológica	178	5.6
Radioncología	69	2.2

Nota. Tomado de «Censo de recursos humanos, equipamiento y servicios para la atención de cáncer en establecimientos de salud del MINSA y Gobiernos Regionales», por MINSA.

Los datos recientes generados por la Dirección General de Personal de la Salud (DIGEP) demuestran la disponibilidad de médicos especialistas para la atención oncológica en el sector público de salud (MINSA + REGIONES DE SALUD), confirmando los datos consignados anteriormente.

Tabla 4*Especialidades médicas relacionadas al servicio de oncología*

Departamento	N° total de especialidades oncológicas	% total de especialidades oncológicas	% acumulado
Lima	231	65%	64.71%
Arequipa	44	12%	77.03%
La Libertad	30	8%	85.43%
Callao	15	4%	89.64%
Junín	14	4%	93.56%
Cusco	8	2%	95.80%
Lambayeque	4	1%	96.92%
Piura	4	1%	98.04%
Ancash	1	0%	98.32%
Cajamarca	1	0%	98.60%
Ica	1	0%	98.88%
Loreto	1	0%	0.56%
Puno	1	0%	0.56%
Tumbes	1	0%	0.56%
Ucayali	1	0%	0.56%
Amazonas	0	0%	0.00%
Apurímac	0	0%	0.00%
Ayacucho	0	0%	0.00%
Huancavelica	0	0%	0.00%
Huánuco	0	0%	0.00%
Madre de Dios	0	0%	0.00%
Moquegua	0	0%	0.00%
Pasco	0	0%	0.00%
San Martín	0	0%	0.00%
Tacna	0	0%	0.00%
TOTAL GENERAL	357	100%	100%

Nota. Tomado de «Censo de recursos humanos, equipamiento y servicios para la atención de cáncer en establecimientos de salud del MINSA y Gobiernos Regionales», por MINSA.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Mejorar la formación de oncólogos en la detección temprana del cáncer para reducir la incidencia de diagnósticos tardíos en Perú.

3.2 Objetivos específicos

Capacitar a 200 oncólogos en técnicas avanzadas de detección temprana de cáncer en el primer año.

Implementar un programa itinerante de formación en detección de cáncer en diez regiones del Perú.

Evaluar el impacto de las capacitaciones en la tasa de diagnósticos tempranos en un período de dos años.

Colaborar con instituciones de salud pública y privada para estandarizar los protocolos de diagnóstico oncológico.

4. Resultados del diagnostico

Se identificaron varias deficiencias clave en la formación de oncólogos en Perú. La falta de acceso a tecnologías avanzadas y la escasa formación continua son factores críticos que contribuyen al diagnóstico tardío del cáncer. Los oncólogos en áreas rurales, en particular, tienen un acceso limitado a herramientas diagnósticas modernas y actualizaciones en protocolos médicos.

Tabla 5

Objetivos y acciones estratégicas propuestos

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE.1.- Capacitar a 200 oncólogos en técnicas avanzadas de detección temprana de cáncer en el primer año.	Establecer acuerdos entre instituciones formadoras e instituciones prestadoras para capacitación a radiólogos. Impulsar la formación profesional y desarrollo de capacidades para la atención y gestión en salud, con énfasis en uso de TIC y entrenamiento especializado. Impulsar un programa de promoción permanente de la investigación científica en materia oncológica. Organizar talleres mensuales en diferentes regiones del país, enfocándonos en técnicas de diagnóstico por imágenes y biopsias.
OE.2.- Implementar un programa itinerante de formación en detección de cáncer en diez regiones del Perú.	Analizar estadísticamente las regiones con mayor índice de cáncer de mama en Perú. Implementación de herramientas de telemedicina para el diagnóstico temprano del cáncer. Incorporar experiencias de teleapoyo al diagnóstico por imágenes (radiografía, tomografía computarizada, resonancia magnética, etc.), interconectadas entre los institutos oncológicos y hospitales con servicios oncológicos, para el cuidado integral del cáncer de mama. Incorporar la teleconsulta por emergencia y teleinterconsulta previa en las referencias y contrarreferencias, para fortalecer y mejorar el diagnóstico y tratamiento oportunos. Desplegar la máquina donada para la detección de cáncer en un programa móvil, permitiendo el acceso a tecnologías avanzadas en áreas remotas. Esta máquina se utilizará para realizar diagnósticos gratuitos en comunidades con acceso limitado a servicios médicos avanzados.

OE.3.- Evaluar el impacto de las capacitaciones en la tasa de diagnósticos tempranos en un período de dos años.	Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de planes, programas de capacitación e intervenciones en el sector. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación para medir la eficacia de las capacitaciones mediante indicadores de mejora en diagnósticos tempranos. Se recogerán datos antes y después de los talleres para evaluar el impacto en el desempeño de los oncólogos y en las tasas de diagnóstico temprano.
OE.4.- Colaborar con instituciones de salud pública y privada para estandarizar los protocolos de diagnóstico oncológico.	Gestionar con las autoridades la implementación de estrategias en prevención y control de las exposiciones a cancerígenos en el lugar de trabajo. Impulsar la elaboración de documentos normativos para el manejo integral de neoplasias priorizadas, cuidados paliativos y soporte oncológico. Impulsar la actualización del marco normativo referente a la prevención y control de exposiciones en los sectores económicos con riesgo de exposición. Propuestas legislativas para la eliminación o sustitución del cancerígeno laboral identificado.

5. Plan de acción

Dado que este es un proyecto, se consideran algunas alternativas:

- Constituir una ONG. Para lograrlo, necesitamos trabajar mucho con el sector privado, recurrir y tocar puertas de organizaciones internacionales para proponer esta iniciativa.
- Una Empresa S.A.C., con cuatro socias y capitales voluntarios.

Nombre de la Institución

Centro de Capacitación y Evaluación Salud y Vida.

Objetivo

El objetivo del plan de acción para la implementación es conseguir y establecer los pilares para la puesta en marcha de este proyecto, desde la constitución hasta la publicidad y difusión.

6. Recomendaciones

- Fortalecer alianzas: Establecer colaboraciones con instituciones médicas y universidades para garantizar la sostenibilidad del programa de capacitación. Estas alianzas pueden incluir acuerdos para el intercambio de conocimientos y la coorganización de eventos de formación.
- Promoción de políticas públicas: Abogar por políticas que apoyen la formación continua de oncólogos y la dotación de equipos en centros de salud públicos. Esto

incluye la creación de incentivos para que los oncólogos participen en programas de formación continua y la provisión de fondos para la adquisición de equipos de diagnóstico avanzados.

- Incrementar la conciencia pública: Desarrollar campañas de sensibilización sobre la importancia del diagnóstico temprano de cáncer para la comunidad en general. Estas campañas pueden incluir materiales educativos, talleres comunitarios y la participación en eventos de salud pública.

7. Referencias bibliográficas

American Cancer Society. (2019). Breast cancer facts & figures 2019-2020. <https://bit.ly/4hGp1M4>

Ministerio de Salud. (2017). Plan Nacional de Prevención y Control del Cáncer 2017-2021. <https://bit.ly/4jJ7oN8>

Ministerio de Salud. (2018). Análisis de la situación del cáncer en el Perú, 2018. <https://bit.ly/3QIVsnr>



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones

Ruben Guevara

1. Conclusiones

Resumir un libro como este exige algo más que recapitular. Los diecinueve estudios reunidos en esta obra son retratos vivos de la existencia del techo de cristal en el Perú, escritos por casi noventa mujeres ejecutivas que lo han vivido o que lo han visto ocurrir en sus colegas y/o organizaciones. Los temas, los sectores y las soluciones varían, pero el patrón de fondo es uno solo. Por eso este último capítulo se propone dos tareas: ordenar formular las conclusiones que se desprenden de ellos y traducirlas en recomendaciones concretas para los actores que pueden hacer algo al respecto.

El recorrido del libro ha seguido una arquitectura deliberada en cinco partes. Abre con dos estudios transversales que ofrecen el panorama nacional (Parte I); desciende luego al sector privado, donde se concentran nueve estudios en industrias específicas (Parte II); aborda después el sector público, donde el Estado regula la equidad hacia afuera y debe ejemplificarla hacia adentro (Parte III); presenta a continuación dos estudios sobre la importancia de la palanca formativa de mediano plazo (Parte IV); y cierra con dos historias de mujeres que ya están construyendo soluciones mediante emprendimientos con propósito social (Parte V). El presente capítulo lee los 19 estudios a la luz de esa arquitectura.

El término «techo de cristal» fue acuñado por Marilyn Loden en 1978, durante un debate sobre las aspiraciones de las mujeres en la Convención de la Women's Action Alliance en Manhattan, Nueva York. Casi medio siglo después, lo aparentemente invisible sigue siendo más evidente que nunca. La metáfora del techo de cristal en esos más de cincuenta años se ha enriquecido con otros conceptos que lo complementan: el «laberinto del liderazgo» (Eagly y Carli, 2007), el «suelo pegajoso» y el «acantilado de cristal» (Ryan et al., 2011). Todos estos conceptos apuntan a lo mismo: existe un conjunto de barreras estructurales, culturales, organizacionales e individuales aparentemente invisibles o que generan fuerzas de resistencia que, combinadas, restringen el acceso de las mujeres ejecutivas a las posiciones donde se toman las decisiones que dan forma a los sectores, las empresas y las instituciones del estado que afectan la economía y el desarrollo del país.

En el Perú, el marco normativo ha avanzado en este tema. El Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP aprobó la Política Nacional de Igualdad de Género y reconoció la discriminación estructural contra las mujeres. La Ley N.º 31030 introdujo paridad y alternancia en las listas electorales. En los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de las naciones Unidas existe el DS 5 sobre Igualdad de Género, que busca avanzar una agenda y acciones concretas para que las mujeres sean tratadas como pares de los hombres. Y, sin embargo, las cifras siguen mostrando una distancia incómoda entre lo declarado y lo vivido: apenas alrededor del 13% de los cargos directivos en el Perú están ocupados por mujeres, según los reportes recientes (Gestión, 2022); en el sector público, los hombres ganan 31 céntimos adicionales por cada

sol que ganan las mujeres en el mismo cargo (Servir, 2022, citado en el Caso 15). Los 19 estudios de este libro ofrecen el «cómo» detrás de esas cifras y, sobre todo, el «qué hacer».

Las conclusiones que siguen no pretenden cerrar la conversación: son, en realidad, las afirmaciones que los diecinueve estudios permiten sostener con un grado razonable de confianza. Sirven como punto de apoyo para las recomendaciones de la sección siguiente y, sobre todo, como insumo para los lectores que quieran usar este libro como argumento en sus propios entornos profesionales. Cinco conclusiones generales se desprenden con claridad del trabajo conjunto de las autoras:

- Primera: el techo de cristal en el Perú es real, medible y costoso. No es un asunto de percepción ni una construcción ideológica. Las cifras desagregadas, cuando existen, lo confirman en cada sector estudiado. Y donde no existen, su ausencia es en sí misma parte del problema, porque impide tanto el diagnóstico como la rendición de cuentas.
- Segunda: el marco normativo peruano e internacional es suficiente para promover la equidad. Lo que falta no es regulación adicional sino implementación, fiscalización y datos. Política Nacional de Igualdad de Género, Pacto Global, ODS 5, Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), Ley de paridad y alternancia: el andamiaje está. Lo que sigue es construir sobre él con políticas concretas, acciones, voluntad y determinación y voluntad política.
- Tercera: la equidad de género no es un costo, es un retorno. Los estudios que reportan resultados concretos del efecto positivo de la participación de las mujeres en puestos de alta dirección muestran mejoras concretas en gestión del talento humano, retención, clima laboral, productividad e innovación. La evidencia revisada por las autoras —incluyendo las referencias a Roy Adler de Pepperdine University, citado en el Caso 10 (Adler, 2001)— sugiere ganancias significativas en capacidades organizacionales cuando se cierra la brecha. La equidad pertenece a la agenda de competitividad, no a la de filantropía.
- Cuarta: las soluciones aisladas no funcionan. La mentoría sin políticas, la política sin cultura, la cultura sin métricas: cada componente por separado se diluye con el tiempo. La buena noticia es que los diecinueve estudios también muestran qué combinaciones sí funcionan, y de ellas se desprenden las recomendaciones que se ofrecen a continuación. La efectividad no exige hacerlo todo, pero sí exige integrar lo que se hace.
- Quinta: las mujeres no esperan. Mientras se discuten las políticas y se ajustan las regulaciones, se cambia la cultura organizacional, los Estudios 18 y 19 documentan dos emprendimientos sociales creados por las propias autoras del programa para atacar barreras de acceso a la salud. Esa quinta conclusión es también una invitación: el liderazgo femenino no es solo aquello a lo que las mujeres aspiran, sino aquello que ya están ejerciendo cuando crean lo que el sistema todavía no ha logrado proveer.

Tomadas en conjunto, estas cinco conclusiones dibujan una agenda exigente pero también esperanzadora. Exigente, porque ninguno de los actores convocados —empresas, Estado, academia, mujeres y aliados— puede hacer su parte sin coordinarse con los demás. Esperanzadora, porque el camino está suficientemente trazado: las preguntas difíciles ya no son tanto qué hacer sino cómo hacerlo y con qué recursos. La sección que sigue ofrece, para cada destinatario, un conjunto de recomendaciones concretas y accionables.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones que siguen están organizadas por destinatario. No son exhaustivas: son las que aparecen una y otra vez en los planes de acción de los diecinueve estudios y que, integradas, configuran una agenda viable para el corto y mediano plazo. Cada bloque está dirigido a un actor concreto con palancas concretas en sus manos. La invitación es a leerlas de manera articulada: las medidas empresariales se potencian con las públicas, las académicas anticipan a ambas y las que se proponen para las propias mujeres y sus aliados son el tejido fino que vuelve viable a todo lo demás.

2.1 Para las organizaciones del sector privado

Las empresas son, en muchos sentidos, el actor con mayor capacidad de cambio, agilidad e influencia. Tienen agilidad para cambiar políticas internas, recursos para invertir en programas de desarrollo y contacto cotidiano con el talento femenino que el mercado ofrece. Cuando una empresa decide moverse, los efectos se notan en poco tiempo, en sus indicadores de retención y desarrollo del talento, en sus políticas de sucesión, en el clima y – a más mediano plazo, en la cultura organizacional. Las medidas que se enumeran a continuación están al alcance de cualquier organización mediana o grande que se proponga implementarlas con seriedad:

- Crear políticas y acciones enfocadas en el avance ejecutivo de las mujeres dentro de la organización.
- Auditar con perspectiva de género los procesos de selección, evaluación, promoción y compensación laboral. Incorporar paneles diversos de entrevistadores y métricas de equidad en los Objectives and Key Results (OKR) de la alta dirección, de modo que el cumplimiento deje de ser opcional y forme parte de la sucesión y las políticas de promoción.
- Implementar programas formales de mentoría y patrocinio para mujeres con potencial directivo, asignando mentoras y mentores de la línea senior y midiendo resultados en términos de ascensos, retención y satisfacción de las participantes. La mentoría informal existe; lo que falta es estructura, métricas y rendición de cuentas.
- Adoptar certificaciones internacionales en equidad de género —como la Economic Dividends for Gender Equality (EDGE)— que ofrecen marco metodológico, comparabilidad entre empresas y reconocimiento externo. Una certificación obliga

a auditar y a sostener el esfuerzo en el tiempo.

- Desarrollar políticas reales de corresponsabilidad: licencias parentales paritarias, esquemas híbridos de trabajo, servicios de cuidado infantil y protocolos sólidos de prevención y sanción del hostigamiento. La conciliación entre vida personal y profesional dejó de ser un beneficio adicional para convertirse en una condición básica para retener talento.
- Trabajar las masculinidades positivas: capacitar a líderes hombres no como aliados pasivos sino como agentes activos del cambio cultural. Sin compromiso explícito de la mayoría masculina en cargos de decisión, ninguna política de equidad alcanza la velocidad necesaria.
 - Publicar anualmente un reporte de equidad de género con métricas desagregadas por nivel jerárquico, salario y rotación. Lo que no se mide, no se gestiona; y lo que no se publica, raramente se sostiene.
 - Cumplir la ley y las políticas públicas referidas a las empresas, relacionadas con mujer y género.

El hilo común de estas seis recomendaciones es la transparencia. Las empresas que han logrado avances reales en equidad lo han hecho midiendo, reportando y asumiendo costos reputacionales y de gestión cuando los indicadores no avanzaron. La buena voluntad declarada en una memoria anual cuesta poco; los resultados verificables exigen estructura, presupuesto y constancia. Las organizaciones que entiendan esta diferencia liderarán la próxima década del talento en el Perú; las que no, perderán a sus mejores cuadros femeninos frente a competidoras más serias.

2.2 Para el Estado y la política pública

Si las empresas tienen agilidad, el Estado tiene la responsabilidad jurídica. Es decir, no tiene opción. Debe cumplir la ley.

Ningún cambio cultural sostenido en el Perú prescinde de la regulación pública, de la inversión en cuidado, de la fiscalización laboral y del ejemplo que el propio Estado da como empleador. Los estudios sobre el sector público (12, 13, 14 y 15) son particularmente exigentes con esta dimensión porque documentan, con datos del propio aparato estatal, brechas que el Estado tiene la obligación de eliminar antes de exigírselo al sector privado. Las recomendaciones que siguen apuntan a convertir el marco normativo existente en realidad operativa:

- Cumplir y hacer cumplir la ley, antes que ampliar, el marco normativo vigente. Asignar presupuesto específico para la implementación efectiva de la Política Nacional de Igualdad de Género (DS N.º 008-2019-MIMP) y supervisar su aplicación en cada sector con indicadores públicos.
- Construir un sistema nacional de datos desagregados por género, sector, nivel jerárquico y región, actualizado periódicamente y de acceso público. La invisibilidad

estadística es la primera barrera porque imposibilita el diagnóstico y la evaluación.

- Cerrar la brecha salarial pública. Los hallazgos de Servir reportados en el Estudio 15 muestran que los hombres en cargos equivalentes gan 31% más que las mujeres: una distancia que se puede medir y, por tanto, corregir mediante revisión de bandas salariales y auditorías periódicas.
- Profesionalizar la lucha contra el hostigamiento sexual laboral con líneas de denuncia confidenciales, sanciones efectivas, plazos razonables y, sobre todo, protección real para las denunciantes. El 73.2% de denuncias femeninas no es solo una cifra: es una alerta sobre dónde concentrar recursos.
- Aplicar las tres líneas del Banco Interamericano de Desarrollo citadas en el Caso 15: romper barreras de acceso para lograr la igualdad formal, facilitar las condiciones para la igualdad sustantiva en recursos humanos y producir información desagregada y periódica que permita monitorear el avance.
- Articular las políticas de género con las de cuidado, primera infancia, transporte público y vivienda. La equidad no se construye por silos: una mujer que no tiene cómo desplazarse seguramente al trabajo, ni con quién dejar a sus hijos, ni cómo acceder a vivienda asequible, no llegará al techo de cristal porque ni siquiera entrará al edificio.

El Estado peruano ha producido en las últimas dos décadas un volumen importante de normas y políticas de igualdad de género. La brecha pendiente está en la implementación con presupuesto, en la rendición de cuentas con datos y en el ejemplo que el sector público debe dar como empleador. Cuando la administración pública corrija sus propias brechas internas, su voz para exigir lo mismo al sector privado tendrá una autoridad que hoy no termina de tener.

2.3 Para las instituciones educativas y la academia

El liderazgo femenino se construye en una cadena formativa larga que empieza mucho antes del primer empleo y continúa mucho después de él. La universidad y, en general, las instituciones educativas tienen una responsabilidad doble: formar a las próximas generaciones de líderes y producir el conocimiento aplicado que permite seguir entendiendo cómo evoluciona el techo en el Perú. La experiencia de Centrum PUCP y WomenCEO Perú con el Portafolio Women muestra que la combinación de formación ejecutiva, comunidad alumni y producción de estudios —como los reunidos en este libro— es un modelo replicable. Los estudios 16 y 17 documentan dos abordajes complementarios para esta cadena formativa, y de ellos se desprenden las recomendaciones que siguen:

- Asegurarse de que niñas de lugares geográficamente alejados, de difícil acceso y de origen étnico accedan a la educación de calidad desde temprana edad.
- Estimular el ingreso de niñas y jóvenes a carreras STEM (science, technology, engineering, and mathematics) mediante becas, procesos de admisión diferenciados,

campañas, mentoría temprana y programas de divulgación en colegios públicos y privados. La diversidad en la cima depende, en buena medida, de la diversidad en la base de las profesiones técnicas.

- Incorporar la perspectiva de género de manera transversal en los planes de estudio de pregrado y posgrado, especialmente en los MBA y programas de alta dirección. Una decisión gerencial sin perspectiva de género es, sencillamente, una decisión peor informada.
- Apoyar financieramente el acceso de mujeres a programas ejecutivos. La propuesta del Caso 10 —universidad 50%, empresa 25%, participante 25%— es un esquema replicable, sostenible y que distribuye el costo entre las tres partes que se benefician del resultado.
- Producir más investigación aplicada con datos peruanos, sobre el impacto de la educación en la movilidad social, en el desarrollo e impacto de las mujeres en los distintos mundos del quehacer nacional. Los estudios de este libro confirman que el conocimiento generado en otros contextos no siempre captura las particularidades locales: las dinámicas familiares, las informalidades laborales y las distancias geográficas del Perú exigen evidencia propia.
- Crear y sostener comunidades alumni femeninas como espacios permanentes de mentoría, networking y producción de conocimiento. La Comunidad Alumni de WomenCEO Perú es un modelo que merece ser documentado, evaluado y, donde sea posible, escalado en alianza con otras instituciones.

El efecto multiplicador de la academia es difícil de exagerar. Una sola promoción de mujeres formadas con conciencia de género impacta a sus equipos, a sus organizaciones y, eventualmente, a los hogares en los que crecerán las próximas líderes. La universidad que asuma esta misión con seriedad estará invirtiendo no solo en sus alumnas sino en una cadena de cambio cultural que se extenderá por décadas. Esa es, también, la apuesta de la presente publicación.

2.4 Para las propias mujeres y sus aliados y aliadas

Hablar de lo que pueden hacer las propias mujeres es delicado. Asignarles la responsabilidad de resolver, individualmente, problemas que son sistémicos sería injusto. Las barreras estructurales difícilmente se rompen con resiliencia personal. Y, sin embargo, mientras el sistema cambia —y lo hace siempre más lento que las trayectorias profesionales individuales—, las estrategias personales y colectivas de las mujeres y sus aliados son las que sostienen el avance día a día. Los Estudios 18 y 19, que cierran el libro con dos emprendimientos creados por mujeres del Programa, son un testimonio elocuente de esa capacidad de actuar sin esperar. Las recomendaciones de esta sección reconocen esa tensión y proponen acciones que respetan la agencia femenina sin descargar en ella el peso del cambio sistémico:

- Idear y construir redes o integrarse a redes existentes. La soledad descrita por

muchas de las autoras —en sus propias trayectorias y en las de las mujeres entrevistadas— se rompe con comunidad, con interacción, con ayuda mutua, con aprendizajes potentes mutuos que inspiren y que movilicen. Los espacios formales (redes, asociaciones, programas, comités) y los informales (mentorías recíprocas, grupos de apoyo) son igualmente necesarios.

- Servir de mentoras y bechmark a otras mujeres y, cuando sea posible, ofrecer un acompañamiento durante un tiempo. Las cadenas de mujeres apoyando a mujeres es una de las aceleradoras más potentes y documentados en la literatura. Recibir mentoría es legítimo; ofrecerla es, además, una forma concreta de mostrar el camino recorrido.
- Trabajar el síndrome de la impostora con herramientas concretas (mentoría, coaching, terapia, comunidades de práctica), entendiendo que es una respuesta a un entorno hostil, no una falla personal. Nombrarlo es el primer paso para desactivarlo.
- • Negociar. La brecha salarial documentada existe, en parte, porque las mujeres negocian menos y reciben menos al negociar igual. Es un terreno en el que la formación específica produce resultados medibles y donde una conversación bien preparada puede compensar años de invisibilidad estructural.
- Considerar la opción de crear, no solo de ascender. Los Estudios 18 y 19 muestran que cuando una barrera no cede, hay mujeres dispuestas a construir alternativas. Emprender —con propósito, con enfoque de mercado, con redes de apoyo— es también una forma legítima de romper el techo: a veces el camino más corto consiste en abrir una puerta nueva.
- Para los aliados varones: usar el privilegio para crear o ceder espacios, recomendar o ascender el talento femenino a posiciones de decisión, de alta dirección, escuchar más que opinar y descubrir y sancionar comportamientos sexistas en sus propios entornos. La equidad no es una agenda femenina: es una agenda de sociedad, y la mitad masculina tiene un rol activo que jugar.

La dimensión colectiva de estas recomendaciones es la que les da sentido. Una mujer aislada que negocia mejor su puesto o su salario y compensaciones obtiene un beneficio individual; cien mujeres unidas, bien formadas y que muestran determinación, que “negocian” colectivamente generan un cambio más rápido el mercado. Una mentoría o coaching recíproco aporta a dos personas; una red de mentorías o coaching sostenidos por varios años transforman a sector o una industria. Un emprendimiento social como YanapayBot o Salud y Vida aporta a una población específica; veinte emprendimientos así, articulados en una comunidad alumni que los acompaña, configuran una red de servicios que el Estado ya no puede ignorar. La invitación final de este libro es, justamente, a entender que las trayectorias personales y los cambios sistémicos no se oponen: se alimentan mutuamente cuando hay comunidad y propósito.

3. Una agenda compartida

El Perú se encuentra atravesando la tercer década del bicentenario. Cuando se escriba la historia de este período, una de las preguntas inevitables será cuántas mujeres ocuparon los espacios donde se decidió el futuro de las organizaciones y del país. Los diecinueve estudios de este libro son una contribución concreta —y, sobre todo, accionable— para que esa respuesta pueda ser distinta en pocos años.

Romper el techo de cristal no es una agenda de mujeres: es una agenda de todas las empresas y del país. El talento femenino que hoy se pierde por barreras evitables es talento que queda excluido para innovar, para decidir, para generar mas empleo y para crear más riqueza y bienestar. Este es un “lujo” que no podemos darnos. La equidad de género es, en términos económicos, la mayor reserva moral nacional y un factor que afecta la productividad y competitividad del Perú. Además, en términos éticos, continúa siendo una deuda que la sociedad peruana ya no debería seguir aplazando. Llego el momento de pagarla.

WomenCEO Perú y Centrum PUCP, mediante el Portafolio Women —Women CEO Program, Women Development Program y Women in Public Sector—, han venido construyendo durante casi una década un espacio formativo y de reflexión orientado a saldar esta deuda y lograr un propósito: romper el techo de cristal en el país. Los diecinueve estudios aquí compilados son uno de sus frutos visibles, pero no el único: detrás de ellos hay cientos de alumnas, decenas de docentes y una comunidad alumni que sostiene la conversación entre promociones. Esperamos que la lectora o el lector encuentre en esta publicación no solo diagnóstico, sino motivación: el techo es de cristal precisamente porque puede romperse.

Que esta publicación sea, entonces, un punto de partida más que de llegada. La conversación continúa en cada aula, en cada sala de trabajo, en cada reunión organizacional, en Consejo Directivo, en cada despacho público y en cada hogar donde una niña pueda imaginar, soñar, sin berraras invisibles que la detengan o que no le permitan desarrollar su pleno potencial. Esta es una agenda urgente para construir una sociedad más justa y un país grande.

Referencias

- Adler, R. D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review* 79(3).
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
- Gestión. (2022, 4 de agosto). Brecha de género laboral: solo el 13% de mujeres ocupa cargos directivos en el Perú. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/brecha-de-genero-laboral-solo-el-13-de-mujeres-ocupa-cargos-directivos-en-el-peru-rmmn-noticia/>

- Perú. Congreso de la República. (2020). Ley N.º 31030: Ley por la que se modifican normas de la legislación electoral para garantizar paridad y alternancia de género en las listas de candidatos. Diario Oficial El Peruano.
- Perú. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). Política Nacional de Igualdad de Género (Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP). Diario Oficial El Peruano.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.
- Servir – Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). La mujer en el Servicio Civil peruano 2022. Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil.

