

Liuba Kogan
Rosa María Fuchs
Patricia Lay

NO PERO SÍ

Discriminación en empresas
de Lima Metropolitana



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

**Liuba Kogan
Rosa María Fuchs
Patricia Lay**

NO PERO SÍ

**Discriminación en empresas
de Lima Metropolitana**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

**NO... PERO SÍ:
DISCRIMINACIÓN EN EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA**

Liuba Kogan, Rosa María Fuchs y Patricia Lay

1ª edición: septiembre 2013

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-249-4

doi: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-249-4>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2013-13349

BUP

Kogan, Liuba

No... pero sí : discriminación en empresas de Lima Metropolitana / Liuba Kogan, Rosa María Fuchs, Patricia Lay. -- 1ª edición. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2013.

192 p.

Contenido: Grandes empresas: el discurso de las élites --
Empresas medianas: el discurso oficial y el discurso entre líneas --
Pequeñas empresas: la perspectiva de los trabajadores.

- I. Discriminación en el trabajo -- Perú -- Lima
- I. Fuchs Ángeles, Rosa María
- II. Lay, Patricia (Lay Ferrato)
- III. Universidad del Pacífico (Lima)

331.133 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apeesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

ÍNDICE

Introducción

Liuba Kogan	7
¿Lucro <i>versus</i> discriminación?	7
Las empresas según tamaño	15
Metodología de la investigación.....	19

Capítulo I

Grandes empresas: el discurso de las élites

Liuba Kogan	29
La discriminación en empresas grandes en Lima: ambigüedad y cambio.	31
Los discursos de las élites empresariales.....	37
La discriminación de género: privilegiadas y discriminadas	39
Los unos y los otros: los discursos sobre la discriminación racial	62
El nivel socioeconómico: “Pocas veces sube gente de abajo”	69
La orientación sexual: “Es un tema tabú”	73
Discriminación por edad: “La vida laboral de la persona es muy corta”	75
En síntesis	77
Bibliografía.....	80

Capítulo 2

Empresas medianas: el discurso oficial y el discurso entre líneas

Rosa María Fuchs	89
La discriminación en empresas medianas en Lima: discursos y realidades.....	91
Los hallazgos	94

La discriminación de género	94
Racismo: “¡Todo entra por los ojos!”	114
Discriminación por nivel socioeconómico: “Si quieres ser <i>high</i> , tienes que poner a alguien <i>high</i> ”	118
Discriminación por identidad sexual: “Yo he visto un despido por eso”	123
Discriminación por edad: “A los 45 o 50: chau” <i>vs.</i> “Soy muy joven y desconfían de mi trabajo”	124
Ideas finales	127
Bibliografía.....	131

Capítulo 3

Pequeñas empresas: la perspectiva de los trabajadores

Patricia Lay	135
El estudio de la discriminación en empresas pequeñas en Lima: adaptación y flexibilidad	137
Algunas características de las empresas que estudiamos	138
Resultados del estudio	147
La discriminación de género: el reto de equilibrar el desarrollo profesional y la vida personal y familiar	150
Los discursos sobre la discriminación racial	160
La discriminación por nivel socioeconómico: “Haber estudiado en lugares de renombre facilita el acceso a un puesto”	165
La orientación sexual: discriminación encubierta	168
Discriminación por edad: “Las empresas cada vez más buscan gente joven”	171
En síntesis	176
Bibliografía.....	178
Reflexiones finales	183
Anexo	189

INTRODUCCIÓN

¿Lucro *versus* discriminación?

¿Pueden los científicos sociales y los administradores de empresas hablar de discriminación en los mismos términos? Es decir, ¿es posible entender la discriminación en las decisiones de contratación, remuneraciones, ascensos o asignación de puestos que se toman en las empresas, con los mismos criterios que utilizan los científicos sociales cuando señalan que a una persona no se le ha dejado ingresar a una discoteca debido a sus rasgos físicos, se le ha negado la matrícula en una escuela a un niño portador del VIH o se trata de manera ofensiva a los ciudadanos en dependencias públicas, por ejemplo, rociándoles ambientador en sus cuerpos? (Defensoría del Pueblo 2009: 47). Es decir, ¿son las acciones que se manifiestan en el ámbito empresarial de la misma naturaleza que las que encontramos en otras instituciones como las escuelas, las oficinas públicas o los clubes? Creemos que sí.

Definiremos la **discriminación** como la negación –en una situación concreta– del ejercicio de un derecho, tomando como justificación características raciales, de sexo, de identidad sexual, de edad, étnicas, una enfermedad, la condición socioeconómica, una discapacidad, entre otras¹. A diferencia de los estereotipos

1 A partir del 2006, los gobiernos locales implementaron ordenanzas regionales, municipales y distritales contra la discriminación. De estas, las más complejas en el momento de definir discriminación son las

o los prejuicios, que tienen un carácter no manifiesto (se trata de lo que se piensa o siente), la discriminación se expresa en acciones específicas que limitan a la persona en el ejercicio de derechos. Así, nos interesa dismantelar cómo operan, en la práctica, la lógica del lucro y la del respeto de las diferencias según sexo, rasgos físicos, edad u orientación sexual en el ámbito empresarial limeño. Incluso averiguar si las declaraciones de no discriminación propuestas a partir de los compromisos de responsabilidad social empresarial (RSE) –especialmente de grandes empresas y sus instrumentos de *accountability*– realmente están teniendo resultados en el logro de mayor igualdad.

Es de resaltar, en esa dirección, que de las más de 1.400 empresas grandes que operan en Lima (Cavanagh 2009), un reducido número presenta Memorias de Sostenibilidad en las que se incluyen datos sobre la composición étnica, origen geográfico o racial de sus trabajadores, el ratio de ingresos de mujeres y varones, su edad y/o las políticas de diversidad; a pesar de que muchas de las grandes empresas de nuestro país –varias de ellas transnacionales– adaptan las estrategias y objetivos en materia de responsabilidad social empresarial de

establecidas por las Municipalidades Provinciales de Huamanga, Sullana y Chanchamayo y la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, las cuales denominan discriminación a “la acción de excluir, despreciar o tratar como inferior a una persona, o grupo de personas, sobre la base de su pertenencia a un grupo social, por razón de raza, sexo, religión, condición económica, clase social, posición política, indumentaria, orientación sexual, actividad, condición de salud, discapacidad, lugar de origen o residencia, edad, idioma o de cualquier otra índole, que tiene como el objetivo o efecto disminuir sus oportunidades o anular o menoscabar el reconocimiento de sus derechos” (Defensoría del Pueblo 2007).

sus casas matrices². Las Memorias de Sostenibilidad a las que hemos tenido acceso, proporcionan casi exclusivamente el número de trabajadores y la proporción de mujeres de ese total. Con escasas excepciones se indica la proporción de mujeres en la plana gerencial, la relación promedio de retribuciones según sexo y edad o el origen geográfico de los trabajadores. Respecto a los demás indicadores, no encontramos información alguna. De acuerdo con lo que menciona Sanborn (2008), son pocas las empresas que demuestran un avance respecto a políticas laborales que van desde la creación de sindicatos hasta el establecimiento de indicadores que valoren la diversidad, la equidad y la inclusión de personas con discapacidad.

2 El medio empleado por las empresas para poder evaluar internamente sus acciones y/o establecer indicadores de medición respecto a acciones de RSE, son los Indicadores Ethos y GRI. Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron creados por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, organización sin fines de lucro brasileña creada en 1998, cuyo fin es sensibilizar y promover la gestión de la responsabilidad social de las empresas. Dicha institución es un referente importante, ya que es pionera en el tema de RSE a nivel de Latinoamérica. La Global Reporting Initiative (GRI) es una herramienta creada en 1998 por la ONG Ceres, que desde entonces promueve el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial, a partir de la presentación de informes y memorias de sostenibilidad, estableciendo principios e indicadores clave para ayudar a las empresas en la medición de su desempeño económico, ambiental y social. Ambos instrumentos desarrollan un capítulo vinculado al tema de diversidad e igualdad de oportunidades. El primero aborda los temas de equidad racial y equidad de género, incluyendo, además, aspectos como la gestión participativa, la valoración de la diversidad y la relación con el sindicato, entre otros. El segundo incluye aspectos como la composición de los órganos de gobierno corporativo y planilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad, además de la relación del salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Si la información de las empresas grandes sobre la composición de sus colaboradores es escasa, resulta prácticamente nula para el caso de empresas medianas y pequeñas. La evidencia nos muestra, por tanto, que existe una gran ausencia de registro de la diversidad en el interior de las empresas en Lima, y de manera particular una gran carencia de indicadores que consideren aspectos de identidad sexual, raciales y/o étnicos. ¿Por qué no se valora o no se promueve la diversidad de género o racial en la plana gerencial de las empresas en Lima? ¿Se trata de un asunto estructural determinado por la forma de gestión que tradicionalmente desarrollan las empresas? ¿No se incluye a la diversidad de peruanos debido a las desventajas que grandes grupos sociales tienen para educarse y llegar a los puestos más altos? ¿Son los grupos sociales privilegiados los que les cierran las puertas a los diferentes como parte de un rezago cultural de una sociedad clasista, machista y racista? O, finalmente, ¿consideran menos rentable la inclusión **de los otros** (no blancos, no varones, no jóvenes, no heterosexuales)?

Se trata, en suma, de analizar la discriminación en empresas de diferentes tamaños en un contexto social que a la vez es heredero de duras prácticas discriminatorias.

Cabe mencionar que el Perú es el país latinoamericano donde existe mayor percepción de discriminación. El 52% de la población considera que en el Perú se discrimina (Latinobarómetro 2009)³ y cerca de la mitad de la población peruana afirma que somos racistas (Sulmont 2005: 9). Las

3 El Latinobarómetro 2009 se construyó aplicando 20.204 entrevistas cara a cara en 18 países latinoamericanos, entre el 21 de septiembre y el 26 de octubre, con muestras representativas del 100% de la población nacional de cada país con un margen de error de 3% (entre 1.000 y 1.200 casos por país).

razones de la discriminación son varias: la condición económica, la edad, la raza u origen étnico, la apariencia física, el sexo, la religión, la discapacidad o la orientación sexual. Uno de cada cuatro peruanos afirma pertenecer a un grupo discriminado (Sulmont 2005: 21).

En este contexto, ¿cómo entender la discriminación en el ámbito empresarial?, ¿cómo pensar las prácticas discriminatorias de sujetos concretos en el marco de empresas que institucionalmente no lo son? Es decir, ¿cómo interpretar la discriminación que se produce informalmente en las acciones o decisiones cotidianas de las personas?

Los resultados de la investigación que llevamos a cabo nos muestra que todavía es frecuente escuchar discusiones sobre la pertinencia de contratar para un puesto ejecutivo a una mujer joven que se puede embarazar porque ello podría restar rentabilidad a la empresa, tanto por el período de descanso como por los cuidados que debe prodigar a sus hijos, o sobre la reticencia a contratar a personas de rasgos andinos o afrodescendientes en ciertas áreas funcionales de las empresas:

“Si la persona tiene todos los diplomas del mundo, **puede ser un negrito** con todos los diplomas del mundo y **tienes a uno de tez clara** sin diplomas, quien va a servir más a la empresa es el negrito con diplomas. Pero si estas dos personas están en iguales condiciones, lamentablemente se irían por el lado del blanco” (ejecutiva comercial *senior*)⁴.

“Ahora hay un hombre en mi puesto y piensan bien en contratar a una mujer por el tema del embarazo. Creo que fue un poco incongruente, pues yo pasé de jefe a gerente. Sí me dieron la

4 El resaltado es nuestro.

oportunidad de desarrollarme en esa empresa. Pero fue ya excesiva la presión y yo tenía un hijo chiquito [...] después me enteré que mi sueldo era muchísimo menor que los sueldos de los otros gerentes hombres [...]” (gerente comercial).

También encontramos discriminación por edad, identidad sexual y nivel socioeconómico. Sobre ello, se han desarrollado relativamente pocas investigaciones.

Algunos estudios realizados en Lima muestran que la discriminación es mucho más acentuada en los puestos de mayor jerarquía (Galarza y Yamada 2012). En términos generales, para la contratación de operarios, técnicos, profesionales o mandos medios en las empresas grandes parece no importar particularmente quién ocupa un cargo con tal de que cumpla con el perfil del puesto requerido; pero en el caso de la plana gerencial, los criterios parecen ser diferentes, ya que muchas veces se aduce –entre otros razonamientos– la necesidad de una empatía cultural o socioeconómica para conformar equipos de trabajo, lo que de algún modo, consciente o no, se correlaciona con criterios raciales o de género.

Creemos que no debería pensarse en una incompatibilidad entre el lucro y la justicia social o “decencia común”, en la medida en que la inclusión de los diferentes o de la diversidad, en vez de implicar un problema económico para las empresas, representa un gran potencial para su crecimiento.

Incluso, a la luz de los avances en materia de responsabilidad social empresarial, lucro y justicia social son temas que no deberían considerarse por separado en este siglo. Sin embargo, ¿cuán convencidos están los ejecutivos de las empresas en el Perú de que la diversidad en su interior es rentable? Sobre ello argumentamos en el presente libro.

En nuestro país, la RSE es desarrollada, en casi la mayoría de los casos, solo por las grandes empresas; es casi nula en las medianas y pequeñas. Sin lugar a dudas, la presencia de capital extranjero en muchas de ellas ha motivado la incorporación de estrategias y políticas en materia de responsabilidad social, ya que tanto Europa como los Estados Unidos nos llevan la delantera en dicho accionar. En este sentido, las grandes empresas han venido incorporando políticas y estrategias con el propósito de mejorar las condiciones de su entorno –tanto interno como externo– para generar un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. Los trabajadores cobran un sentido más allá de lo meramente operativo, para convertirse en un elemento clave en el cumplimiento de la misión de la empresa. Para medir y cuantificar este objetivo, las organizaciones empresariales se han basado en diversos instrumentos y metodologías para dar cuenta a la comunidad en general sobre el cumplimiento de diversos estándares que demuestren su responsabilidad más allá del objetivo económico, a través de informes o memorias de sostenibilidad. Aun así, son pocas las empresas peruanas que cumplen con preparar y difundir dicha información.

Es importante señalar que son muy escasas las investigaciones sobre el tema de discriminación en el mundo empresarial peruano. Si bien algunas grandes empresas se han esforzado por brindar información sobre la composición de sus trabajadores por género, lugar de nacimiento, edad, entre otros, es todavía materia de análisis el comportamiento y las percepciones que se tienen sobre este tema, así como los mecanismos de denuncia y control que las empresas desarrollan para hacer frente a ello.

Un estudio sumamente interesante respecto a la discriminación por sexo, raza o grupos étnicos en el mundo laboral fue

el realizado por el BID, denominado *Nuevo siglo, viejas disparidades: brecha salarial por género y etnicidad en América Latina* (Atal *et al.* 2009), en el cual se señala que en Latinoamérica los grupos no minoritarios en promedio ganan 28% más que las minorías⁵. Entre otras cosas, la investigación señala que “[...] las minorías étnicas en la región se enfrentan a ‘techos de cristal’ o las barreras de acceso al intentar obtener un puesto bien pagado [...]” (Atal *et al.* 2009: 45). Un aspecto de gran relevancia, y que limita el acceso de estas minorías a unas mejores condiciones laborales y de salario, es el nivel de calidad de la educación que dichos grupos reciben, y que los coloca en desventaja frente al resto de la población. Asimismo, más allá de los factores de exclusión social que padecen en gran medida los grupos minoritarios, los autores señalan la importancia de seguir investigando factores no observables que explicarían comportamientos discriminatorios y que se evidenciaron en el estudio realizado, pese a que el universo estudiado guardaba una homogeneidad en diversos criterios como nivel educativo y experiencia profesional, entre otros.

En este contexto, nos interesó analizar las formas de discriminación, sea por género, raza, edad, nivel socioeconómico o identidad sexual en el entorno laboral de las pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Metropolitana. La necesidad de comprender más a fondo lo que ocurre dentro de las empresas en nuestro país, los esfuerzos que vienen realizando las mismas para promover la diversidad dentro de sus organizaciones y los aspectos que aún falta conocer y analizar respecto al tema, fueron los grandes impulsores del proyecto cuyos resultados nos brindan una primera aproximación acerca

5 Grupo conformado por indígenas o afrodescendientes, o que hablan una lengua indígena.

de lo que las empresas y sus trabajadores opinan, observan y hacen al respecto.

Entonces, ¿de qué manera analizan este tema las empresas? ¿Existen similitudes en todas ellas si tomamos en cuenta su tamaño o etapa de crecimiento en la industria? ¿Qué pasa en una empresa pequeña, que posee una estructura más horizontal y, dado el poco número de trabajadores, una comunicación más fluida? ¿Qué sucede en las empresas grandes que poseen áreas de gestión de personas? ¿En qué se diferencian las grandes, medianas y pequeñas empresas limeñas?

Con este libro, buscamos proporcionar un punto de partida para debatir sobre el tema de la discriminación en el mundo laboral peruano, con el propósito de contribuir con la eliminación de prácticas que van contra la valoración de la diversidad dentro de las empresas, así como sentar las bases para el desarrollo de estrategias acordes con dicho objetivo. En definitiva, este texto no pretende ser un estudio concluyente sobre las formas de discriminación en una determinada empresa, ni generalizar resultados. Ciertamente es un primer intento por obtener una mirada general sobre una realidad que afecta a nuestra sociedad en todos sus niveles.

Las empresas según tamaño

Las micro- y pequeñas empresas vienen siendo permanentemente estudiadas desde diferentes aspectos debido a la gran fuerza económica que representan para el país y a los temas de emprendedurismo vinculados a las mismas. Las grandes empresas son de igual manera analizadas, especialmente por los logros alcanzados, la cantidad de trabajadores que tienen y la

repercusión de sus prácticas empresariales. Sin embargo, poco se conoce directamente sobre las empresas medianas.

En el Perú no existe una definición formal de la mediana empresa y esto puede ser una de las causas para la escasa información que sobre ellas se maneja. La Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, define la micro- y pequeña empresa sobre la base del número de trabajadores y de niveles de ventas anuales, pero no se cuenta con una referencia legal para conocer cuál sería el límite superior de una empresa mediana en términos de número de trabajadores y de ventas anuales.

La clasificación de Villarán de la Puente (2007) sugiere que la mediana empresa consta de 50 a 250 trabajadores pero no contempla el factor de ventas anuales. La empresa grande tampoco se encuentra definida y esto dificulta hallar una definición exacta de empresas medianas. Más aún, en las estadísticas nacionales por tamaño de empresa, el rubro empresa mediana y grande se encuentra unido y contempla más de 50 trabajadores. Para fines de este estudio fue necesario utilizar un rango determinado de número de trabajadores para definir la mediana empresa. A lo largo de este capítulo, la mediana empresa se entenderá como aquella que tiene de 51 a 100 trabajadores.

Las estadísticas nacionales no desglosan la mediana de la gran empresa, lo que dificulta conocer la realidad de la empresa mediana aisladamente. Sin embargo, un primer acercamiento al universo de la empresa mediana, lo encontramos en el informe de las 10.000 primeras empresas en el Perú. Sobre la base de los datos del “Análisis regional de las Top 10,000 del 2008” (Cavanagh 2009), se elaboró un cuadro comparativo sobre los diferentes tipos de empresas, según su tamaño, en las diferentes regiones de nuestro país. De las 10.000 principales empresas

en el Perú, el 70% está compuesto por empresas medianas. En Lima y Callao se concentra el mayor número de empresas.

Sobre la base del mismo informe, se encontró que las empresas medianas representan el 27% de los ingresos generados por las empresas *top* 10.000 a nivel nacional. Cabe señalar que el mencionado informe considera como empresas medianas a las que tienen ingresos anuales de entre 6 y 70 millones de soles.

La información estadística de este informe se presenta solo como referencia, pues, como ya se ha mencionado, en nuestra investigación se consideró como medianas a las empresas de 51 a 100 trabajadores.

Las empresas medianas cuentan con estructuras organizacionales definidas, han dejado atrás la poca formalidad presente en las empresas pequeñas y se encuentran trabajando en un ordenamiento interno de sus procesos en busca de crecimiento. A diferencia de las empresas pequeñas, su preocupación no es solo cumplir con las metas trazadas para el día a día, sino con los objetivos que se visualizan para el largo plazo. La empresa mediana es, en este sentido, más parecida a la empresa grande que a la pequeña. Encontraremos que, tal como lo señalan Portocarrero *et al.* (2006), en las empresas medianas hay planillas, se asumen costos laborales y esto hace que se puedan tratar temas de otra índole, como son acciones vinculadas a la responsabilidad social.

Otro aspecto que diferencia a la mediana empresa de la pequeña empresa es que sus trabajadores no suelen ser familiares, como sí sucede en la micro- y pequeña empresa. Esto lleva a que el proceso de reclutamiento y selección en las empresas medianas tenga aspectos formales definidos, como son la definición de un perfil de puestos y la presencia de evaluaciones para elegir a los candidatos idóneos para los diferentes puestos. En las empresas grandes, los procesos de selección se manejan igualmente con

formalidad y con la subcontratación de consultores externos cuando el presupuesto que manejan lo permite. Una de las diferencias con las empresas grandes es que al contar estas con una estructura de soporte adecuada, los asuntos de gestión de personas se comienzan a considerar estratégicos y se abordan temas como la preocupación por contar con las mejores prácticas para sus procesos.

Como bien se ha mencionado, el universo de estudio lo constituyeron empresas ubicadas en Lima Metropolitana, ya que el mayor porcentaje de ellas se ubica en este ámbito. La decisión de dividir este universo considerando el tamaño de las empresas tiene como punto de partida la información existente en materia del manejo de la diversidad dentro de las empresas, material que en la mayoría de los casos ha sido desarrollado por las grandes empresas y presentado en sus memorias o informes de sostenibilidad anuales. En este sentido, un primer acercamiento al tema de la gestión de la diversidad –o lo que se interpreta por ella– dentro de las organizaciones estaba trazado por lo que viene realizando la gran empresa en el Perú. En consecuencia, el reto consistió en conocer qué sucedía con las medianas y pequeñas empresas, de las cuales no se poseen informes o memorias publicados.

Es importante subrayar, asimismo, que en nuestro país la realidad de la gran, mediana y pequeña empresa difiere en aspectos socioeconómicos importantes, que *a priori* señalan diferencias relevantes susceptibles de ser tomadas en cuenta para efectos del presente estudio. Los resultados que proporciona el Ministerio de Trabajo (2010) señalan que el 97,2% de las empresas privadas nacionales pertenece a la categoría de micro y pequeñas empresas, y el 2,9% restante lo constituyen las medianas y grandes empresas. Por otro lado, la Enaho (2011) indica que el 68,2% de la PEA ocupada urbana nacional labora

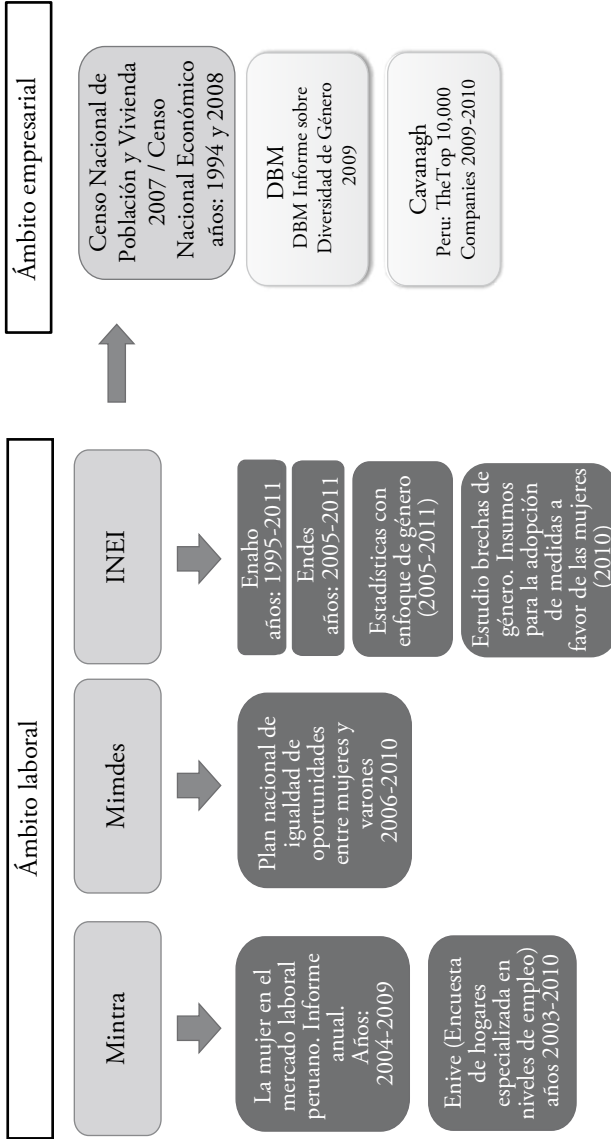
en microempresas; el 8%, en pequeñas empresas; y el 23,8%, en medianas y grandes empresas. En el contexto peruano, las micro- y pequeñas empresas, o mypes, se describen como una forma de organización económica social que, en términos generales, tiene una reducida escala de operación, bajos niveles de tecnología, y diferentes grados de informalidad. Este último aspecto se encuentra relacionado directamente con el tratamiento que reciben los empleados, muchos de los cuales no perciben los beneficios legales correspondientes, por no encontrarse en planilla. Frente a esta situación, las grandes y medianas empresas presentan un desarrollo mayor y de implicancias importantes en nuestra economía local y que, entre otras muchas variables, marca una diferencia respecto del modo de gestión de los recursos dentro de las organizaciones.

Metodología de la investigación

El siguiente gráfico resume las fuentes cuantitativas y cualitativas con las que contamos, lo que evidencia que el estudio de las diferentes formas de discriminación en el ámbito empresarial limeño, no ha constituido un tema de investigación privilegiado.

Si bien se cuenta con información relativa a la discriminación de **sexo**, poco se ha avanzado en cuanto a la discriminación racial, por nivel socioeconómico, por identidad sexual o edad. Anotemos, además, que el ámbito empresarial formal representa un espacio relativamente privilegiado, numéricamente acotado y de difícil acceso en cuanto a información, por lo que no ha sido un foco de análisis predilecto.

Gráfico 1
Fuentes oficiales de estadística sobre sexo y raza en el Perú



Elaboración propia.

El estudio que presentamos está compuesto por tres grandes unidades de análisis: las empresas grandes, medianas y pequeñas⁶. Si bien sabemos que diferentes empresas construyen culturas organizacionales que terminan configurando tratamientos diferenciados hacia minorías sexuales, raciales o por grupos de edad, etc., buscamos leer de manera transversal cómo se producen, o no, sistemas abiertos o encubiertos de discriminación en el entorno laboral en el que se desempeñan mujeres y varones, a partir de la historia laboral de aquellas y aquellos. Esto tiene, evidentemente, ventajas y desventajas. Entre las primeras, se puede señalar que podemos leer tendencias que se comparten en el ambiente de diversas empresas; pero, entre las segundas, indiquemos que perdemos de vista las particularidades que existen debido a la cultura organizacional de cada empresa. Esta perspectiva de estudio transversal fue elegida debido a la dificultad de abordar la temática de la discriminación en el interior de las empresas sin ser parte de ellas y a la falta de una voluntad política concreta de abordar y publicar ese tipo de información.

En síntesis, nos propusimos examinar los sistemas abiertos o encubiertos de discriminación sexual, racial, por edad, identidad sexual y nivel socioeconómico que enfrentan varones y mujeres en el ámbito empresarial y sopesar sus estrategias para afrontarlas. Las dos grandes preguntas de investigación que nos planteamos fueron si las formas de discriminación variaban según el tamaño de empresa y el porqué de ello; y cuáles resultaban las formas más importantes de discriminación reconocidas por los miembros de las organizaciones estudiadas.

El trabajo de campo se realizó con la ayuda de estudiantes de la Universidad del Pacífico, quienes colaboraron tanto en la

6 Véase el anexo 1: Guía de entrevista.

elaboración de entrevistas como en su transcripción⁷. Cada unidad de análisis estuvo a cargo de una investigadora. Así, este libro se presenta con el formato de tres estudios que dialogan entre sí.

En el caso de las empresas grandes, entrevistamos a 15 mujeres y 15 varones que se desempeñan en puestos de liderazgo en la jerarquía empresarial, y 10 mujeres y 10 varones en puestos ejecutivos de mando medio que laboran en diferentes tipos de empresas ubicadas en Lima Metropolitana. Asimismo, elaboramos un estudio de caso en una empresa (cuyo nombre nos reservamos por asuntos de confidencialidad) y aplicamos entrevistas a cinco gerentes de Recursos Humanos de empresas grandes.

Las entrevistas se llevaron a cabo gracias a que la mayoría de los ejecutivos y gerentes aceptaron ser entrevistados por estudiantes que pertenecen a la misma casa de estudios de la que egresaron. Dichas entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis.

Cabe destacar que analizamos las opiniones, perspectivas y experiencias de hombres y mujeres que se desempeñan en grandes empresas limeñas. Así, el estudio da cuenta de las opiniones de un grupo privilegiado y relativamente muy pequeño de la sociedad peruana, perteneciente a la población limeña.

El trabajo de campo para el estudio de las empresas medianas se realizó a través de la aplicación de entrevistas a hombres y mujeres trabajadores en empresas que contaban con de 51 a 100 trabajadores en Lima Metropolitana. Se realizaron 30 entrevistas: 10 a gerentes, 10 a trabajadores y 10 a trabajadoras. Las entrevistas destinadas a cada grupo fueron las mismas pero se buscó diferenciar los grupos al realizar el análisis para identificar

7 Agradecemos el esmerado trabajo de María Cecilia Saba, Carla Bugosen, Carla Grados, Karla Pantoja, Pamela Zúñiga, Ana Lucía Espinal, Emily Temoche y Ximena Fernández de Lorenzi.

si es que los gerentes pensaban distinto que los trabajadores; es decir, si la jerarquía tenía alguna influencia en la percepción de los factores de la discriminación. Del mismo modo, se distinguieron los grupos de trabajadores y trabajadoras para analizar si el sexo determinaba apreciaciones distintas sobre los tipos de discriminación.

En un inicio, nos acercamos a las empresas medianas del sector manufactura y servicios a través de una base de datos de dominio público. Se escogió al azar un listado de empresas y se intentó contactar a sus gerentes, trabajadores y trabajadoras. La respuesta mediante este método fue prácticamente nula. Las personas contactadas no quisieron responder y, por el contrario, brindaban siempre excusas para dispensarse de participar en el estudio.

Con el paso del tiempo y ante el fracaso en la realización de entrevistas, se optó por invitar a participar a aquellas empresas en las que los entrevistadores tenían algún contacto. De esta manera, se pudo acceder a las empresas que finalmente participaron. Una primera característica que encontramos en la empresa mediana es que la carga laboral en sus miembros resultaba tan fuerte que un elemento distractor del cumplimiento de objetivos (como lo es la realización de una entrevista) no era fácilmente aceptado. Otro motivo que los entrevistadores pudieron deducir como explicación a la renuencia a participar en la investigación, es que el tema de la discriminación no representaba una prioridad bajo la presión laboral que se enfrentaba en la cotidianeidad.

A diferencia de las empresas grandes, en las que incluso se puede contar con un área de relaciones corporativas, en las empresas medianas se tuvo que iniciar el contacto por la secretaria del gerente general o por el área de administración o recursos humanos, de haberla. Acceder a los gerentes generales fue particularmente difícil, por lo que finalmente los gerentes entrevistados pertenecen a distintas áreas funcionales.

Las empresas que participaron en el estudio presentan giros del negocio variados: centros comerciales, vinícolas, telecomunicaciones, estudios de abogados, laboratorios, textiles, comercializadoras de gas, tecnología, venta de autos, principalmente. Los entrevistados se sorprendieron por el tipo de preguntas que se les hacía porque los temas de discriminación no suelen conversarse de manera formal. Algunos de ellos incluso agradecieron que se hubieran tocado ciertos temas porque ello los llevó a reflexionar y a pensar en algunos aspectos que tal vez podrían mejorar en sus empresas.

Si bien las empresas a las que se acudió son únicamente del rubro servicios y manufactura, los cargos de los entrevistados fueron diversos: gerentes generales, gerentes de recursos humanos, gerentes administrativos, gerentes comerciales, gerentes de línea, jefes de áreas, asesores, asistentes, coordinadores, secretarías, contadoras, analistas, entre otros.

Al ser algunos entrevistados más comunicativos que otros, siempre se buscó que existiera un clima de confianza, lo que ayudó a que las personas entrevistadas se sintieran más cómodas y pudieran transmitir con mayor sinceridad sus ideas.

Para el trabajo de campo realizado en pequeñas empresas, se tomó en cuenta a aquellas que poseen menos de 50 trabajadores y que laboran en Lima Metropolitana, principalmente en actividades de servicio, industria y construcción. Los testimonios y la información que se proporciona provienen de las entrevistas que se realizaron a 15 mujeres y 15 varones, trabajadores pertenecientes a pequeñas empresas. Un grupo de los trabajadores –un total de diez– son gerentes y altos representantes de dichas empresas; los demás entrevistados ocupan diversos puestos administrativos, ya sean de mando medio o secretariales.

Para realizar las entrevistas, se seleccionó aleatoriamente un número de pequeñas empresas a partir de una base de datos de

acceso público, a través de la cual se obtuvo la información de contacto para iniciar las entrevistas requeridas para el estudio. De esta selección, solo unas cuantas pudieron participar de las entrevistas, ya que no fue sencillo programar reuniones con los gerentes principales debido, en la mayoría de los casos, a un factor de tiempo e interés por parte de dichas empresas. La lista final se complementó gracias a los contactos que los alumnos investigadores nos proporcionaron, de tal forma que se pudo completar el estudio según lo esperado. Ciertamente, a diferencia de la mediana y gran empresa, el contactarse con alguna de las gerencias de una pequeña empresa resulta menos arduo, además de que el tiempo de respuesta a la solicitud resultó menor. En términos generales, la aceptación de participar del estudio respondía básicamente al tiempo que poseían los gerentes para atender a los investigadores –dentro del cronograma estimado para el estudio–, el interés que despertaba el tema en los gerentes y la disposición de estos para que algunos de sus trabajadores fueran entrevistados, siempre y cuando no interfiriera con el trabajo de los mismos.

Como definición de pequeña empresa, se tomó como referencia la definición de Villarán de la Puente (2007), que las caracteriza según el número de trabajadores (entre 11 y 50 trabajadores)⁸. Asimismo, se puede afirmar con certeza que las empresas que participaron de las entrevistas no poseen los rasgos que de alguna manera caracterizan a una microempresa

8 Actualmente no hay un consenso sobre la definición de la mype en nuestro país. Dado el objetivo del estudio, se hizo pertinente considerar esta definición que es prácticamente similar a lo que señala la Ley Mype, por cuanto permite enfocar mejor el análisis. La Ley 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, en su artículo 3, señala que la pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

precaria o de subsistencia, sino que, por el contrario, se encuentran afianzadas en el mercado, con una trayectoria que supera los 3 años de funcionamiento y con claras perspectivas de crecimiento en su mercado.

Todos los que participaron del estudio –tanto gerentes como personal administrativo– fueron no solamente accesibles a la entrevista, sino que mostraron su interés por el tema del estudio. En términos generales, los gerentes en su mayoría no contaban con mucho tiempo, por lo que sus respuestas fueron concisas y formales. Algunos trabajadores administrativos mostraron sus dudas inicialmente, pero prácticamente todos fueron comunicativos y expresivos en el momento de compartir sus experiencias y percepciones.

En los tres casos estudiados –los de la gran, mediana y pequeña empresa–, los nombres, referencias, eventos y cualquier particularidad fueron alterados para proteger a las personas que gentilmente nos brindaron información.

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), con el apoyo de la Fundación Ford, busca contribuir a la eliminación de la discriminación a través de la generación de investigaciones que generen debate y reflexión en la sociedad. En la investigación que llevamos a cabo entre 2010 y 2011 –auspiciada por la Fundación Ford– y que dio pie al presente libro, buscamos comprender las **variables no observables** respecto a los sistemas de discriminación en el ámbito empresarial a través de metodologías cualitativas, tomando como criterio el tamaño de las organizaciones. De allí la relevancia de este estudio exploratorio que busca comprender –desde la perspectiva de quienes ocupan puestos de liderazgo y/o de mando medio, en empresas grandes, medianas y pequeñas con sede en Lima– cómo se producen y enfrentan los sistemas de discriminación

(racial, sexual, de género, por edad, o por nivel socioeconómico) explícitos o **encubiertos**.

En orden a lo señalado, el libro se divide en tres capítulos que analizan los sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación en el entorno laboral desde la perspectiva de trabajadores de grandes, medianas y pequeñas empresas, cada uno de los cuales sintetiza el contexto empresarial que caracteriza a cada uno de estos ámbitos y analiza los resultados obtenidos respecto al tema de discriminación y cómo es visualizado y enfrentado dentro de las empresas. El informe concluye con una reflexión final respecto a los principales resultados obtenidos de la comparación de los tres ámbitos de estudio, a partir de los cuales se identifican los retos que aún quedan por resolver y el papel clave que poseen las empresas en la generación de políticas a favor de la diversidad dentro de sus organizaciones.

Capítulo 1
Grandes empresas: el discurso de las élites

Liuba Kogan

“[...] women and minorities no longer need a boarding pass, they need an upgrade. The problem is not getting them at the entry level; the problem is making better use of their potential at every level, especially in middle-management and leadership positions. This is no longer simply a question of common decency; it is a question of business survival”.

Thomas (2002: 3-4)

La discriminación en empresas grandes en Lima: ambigüedad y cambio

Analizar la discriminación en las grandes empresas no es un asunto sencillo. En primer lugar, no debemos olvidar que nos encontramos en un contexto social de transformación: de una sociedad fundada en la estirpe social a una de corte meritocrático (Díaz-Albertini 2004). Es decir, de una sociedad en donde esencialmente los apellidos marcan el prestigio social, el poder y el acceso a los recursos económicos, a una sociedad en la que las credenciales personales son las que permiten al sujeto su posición social¹. Ese estadio de transformación permite que

1 En el estudio que llevó a cabo Díaz-Albertini con 55 ejecutivos egresados de una prestigiosa facultad de Administración, encuentra dobles discursos: los ejecutivos reconocen que las redes familiares y amicales son fundamentales para conseguir empleo (sobre todo el primero), pero a la vez señalan que pueden serlo las credenciales personales. Así, conviven discursos contradictorios que dan cuenta de una sociedad en transformación.

convivan prácticas, discursos y representaciones muy variados, generando una sensación de desconcierto sobre cuánto estamos avanzando o no en la inclusión meritocrática en los puestos de liderazgo en las grandes empresas y, en general, en la sociedad.

En segundo lugar, el escenario contemporáneo, marcado por la economía neoliberal y por los fenómenos socioculturales de la globalización, ha configurado nuevas élites² y, por ende, nuevos estilos de vida, pero que no necesariamente llevan a que las relaciones de género y raciales se transformen en la práctica a velocidades que coinciden con el vértigo de los cambios económicos, políticos o tecnológicos que empieza a marcar la sociedad meritocrática. La diferenciación social y la discriminación resultan fenómenos complejos: discursivamente es posible rechazar las conductas discriminatorias, pero en la práctica ejercerlas sin gran conciencia sobre ello. Por eso, siguiendo a Bourdieu (2000), conjeturamos que las relaciones de género y raciales en el caso de las y los ejecutivos de las nuevas élites, estarían cambiando lentamente, debido a estructuras objetivas y cognitivas que tienden a mantenerse a lo largo del tiempo gracias a instituciones (como la familia, la Iglesia, la escuela o el Estado), que despliegan mecanismos que llevan a la deshistorización y a la naturalización de las diferencias entre los sexos y razas. Esto significa, por ejemplo, que algunos empresarios puedan afirmar que “siempre” las mujeres se han desempeñado mejor en ciertas áreas del cuidado como las de gestión de personas, o que es “natural” que las mujeres se preocupen más por los hijos que los varones, o que el embarazo impida a la mujer un desarrollo profesional adecuado:

2 Propietarios y socios gerentes (empleadores) y administrativos (altos ejecutivos) y profesionales altamente calificados de empresas grandes y medianas, prioritariamente transnacionales.

“Yo creo que para una mujer es mucho más complicado que para un hombre. Para la mujer es algo innato, que lo lleva adentro, es difícil poder divorciarse de las labores de la casa y de los hijos, es más complicado; entonces, normalmente, cuando por ejemplo un hijo se enferma, etc., quien tiene que pedir permiso normalmente no es el padre, sino es la madre; en cambio, el hombre no hace el proceso de gestación, sino la mujer, entonces te imaginas una mujer que tiene que estar en mi caso, que yo tenía que cumplir un horario de oficina, y las complicaciones del embarazo, porque hasta tuve una amenaza de aborto, entonces hay que guardar cama, tienes que aguantar sentirte mal y por responsabilidad no faltas. Entonces es un poco más complicado para una mujer. [...] Encima, mi empresa es una empresa machista.

Claro, definitivamente para una mujer es más complicado que para un hombre. Es por eso que normalmente las mujeres que de repente llegan un poco más arriba, normalmente son mujeres solteras, para la mujer casada es un poco más complicado” (supervisora de servicio).

Los ejecutivos hombres y mujeres con los que conversamos nos ayudaron, sin embargo, a visualizar que no existe una percepción homogénea respecto a los cambios y permanencias sobre las relaciones de género y raciales entre las viejas³ y nuevas élites del sector alto de Lima.

En tercer lugar, en el sentido común de los limeños, la discriminación resulta ser una práctica censurable o políticamente incorrecta: difícilmente un gerente propondrá abiertamente prácticas discriminatorias. Las instituciones –de modo general– no las avalan. Y, sin embargo, en las relaciones cara a cara dentro de las instituciones, estas pueden desarrollarse.

3 Oligarquía tradicional y burguesía modernizante de la década de 1960.

Por ejemplo, se puede afirmar que varones y mujeres deben tener las mismas oportunidades en una empresa, pero es posible desalentar el progreso en la línea de carrera de las mujeres al no brindarles facilidades para atender a sus hijos pequeños. O se busca asignar a las personas de rasgos raciales andinos a áreas de poco contacto con el público, mientras a aquellos de rasgos caucásicos se les brinda un lugar privilegiado en la empresa o en áreas funcionales que lo son.

Esta ambigüedad también parece ir acompañada de una percepción de cambio. Muchos de los gerentes con los que conversamos señalaron que las formas de discriminación han ido cambiando en el Perú, y de modo particular en el ámbito empresarial:

“Sí, para mí sí existe racismo en el mundo empresarial. Acá en el Perú sobre todo, bastante. Sin embargo, yo creo que hay una tendencia a la tolerancia. Lo que pasa es que la pregunta es compleja. O sea, no te puedo decir sí o no, yo creo que hay empresas que sí y hay empresas que no. Yo creo que hay empresas que están aprendiendo a valorar la calidad del profesional, de las personas, y, además, que los empresarios no son tontos. Si tú ves a alguien que es bonito o bonita y al final no está preparado [...]” (director asociado creativo).

De otra parte, una gerente de Recursos Humanos y Seguridad de una empresa minera, señala:

“[...] hay una tendencia, por ejemplo, de las empresas de tratar de incluir a gente que se parezca a ti. Es más por un tema de comunicación, ya sea por el idioma o por un tema de entendimiento cultural. [...] Ahora, si tú hablas de otro tipo de discriminación y voy a confesar que yo también lo hago; es una discriminación

por origen de la institución de donde han estudiado. Hay algunos que pueden venir de la universidad xx de no sé dónde y estoy evaluando para un puesto donde yo requiero de un profesional, entonces simplemente no lo miro. Eso se los dije una vez a unos chicos en el CADE estudiantil y que ellos efectivamente decían ‘sí pues, eso es un tema que existe’. O sea, ese tipo de discriminación sí existe. [...] Yo creo que es probable que antes haya habido más de eso, más de considerar los rasgos físicos de la gente. Hoy por hoy, lo que vale es la preparación de la gente, la capacidad de la gente, el emprendimiento de la gente, y no tanto por si es blanco, verde o amarillo, sino más bien por su capacidad. Hoy día, las empresas, especialmente en un país con una economía tan abierta como la peruana, requieren de profesionales altamente calificados para que sean viables en el largo plazo”.

Una gerente comercial de una empresa pesquera señala, sin embargo, la otra cara de la medalla: hay cambios, pero el racismo no parece haber desaparecido:

“No es fuerte, no como para ser ‘el’ sector racista. **Hay algunas cositas de racismo.** Te podría dar un ejemplo. El tema de las mujeres, el tema de la presencia. Bueno, para determinados puestos sí es aparentemente importante. Sí. Sobre todo si hay un trato con la gente externa. Sí. Lamentablemente, tienes que tener un poquito de presencia, pero no sé si necesariamente afecte el tema de los sueldos”.

En general, pues, se afirma que la discriminación abierta o explícita no se comunica porque es censurable socialmente, aunque se pueda ejercer discretamente o comentar entre pares. Igualmente, aparecen formas reelaboradas de manifestar la

discriminación a partir de bromas (sobre todo en lo referente a la discriminación por identidad sexual).

Finalmente, las diversas formas de discriminación que analizamos por edad, raza, género e identidad sexual, parecen manifestarse de modo diverso según los tipos de empresa: familiar, sociedad anónima, nacional (tradicional o de nuevo cuño) o transnacional. En las empresas familiares, sobre todo tradicionales, el papel de las mujeres así como el de aquellos que no pertenecen a los círculos familiares resulta complejo en tanto la meritocracia no se ejerce plenamente; mientras que en empresas de nuevo cuño o transnacionales sucede todo lo contrario debido a políticas explícitas de las casas matrices o de gerencias que apuestan por la inclusión en todas sus dimensiones. Y, sin embargo, no siempre se logra evitar prácticas discriminatorias indirectas; es decir, las que se elaboran en la interacción cotidiana.

Los giros de las empresas también aparecen como variables importantes para el análisis de la discriminación. Algunos entrevistados señalaron que había empresas típicamente femeninas o masculinas. Por ejemplo, empresas de venta de cosméticos *versus* empresas mineras o pesqueras, lo que implica al parecer un tratamiento diferenciado de mujeres y varones, tomando en cuenta el giro y el número de trabajadores por sexo. Por último, las heterogéneas formas de discriminación parecen producirse de modo diferenciado según el lugar que ocupan las personas en la estructura jerárquica de la empresa. Claramente —como señalamos anteriormente—, la discriminación se acentúa mientras más se asciende en la estructura jerárquica de las empresas grandes. La investigación que presentamos trata de ese segmento privilegiado y de las voces de los funcionarios de las altas jerarquías que nos permitieron conocer lo que piensan con bastante honestidad.

Los discursos de las élites empresariales

Los discursos de las élites resultan particularmente interesantes porque no son de fácil acceso y tienen un carácter privado y autorreferencial. Nos proponen mucho porque no se producen para ser dichos fuera del círculo que los alberga. Y, sin embargo, ostentan un efecto de demostración muy importante respecto de la sociedad en general y sustentan el acceso a privilegios y recursos sociales.

Cuando un alto directivo de una empresa limeña nos dice en el contexto de una entrevista: “Me he dado cuenta de la rentabilidad –en términos financieros– de pasar tiempo con mis hijos” (porque así asume que gastará menos dinero en psicólogos que suplanten su ausencia), nos muestra cómo entiende sus roles como padre y trabajador. O cuando otro gerente nos señala que: “Yo no quiero trabajar con mujeres, porque su embarazo es un lujo para un país en desarrollo, son gollerías del primer mundo”, nos muestra que la equidad de géneros no es vista como un derecho. O, por último, cuando una gerente nos dice: “No me gustan los niños, no los soporto” y nos habla de sus intereses profesionales, nos está mostrando un modelo alternativo de mujer. Así, estos discursos privados tan honestos y descarnados que nos fueron confiados, nos revelaron un asunto fundamental: que no son exclusivamente las instituciones con sus culturas organizativas, sino también los discursos formales e informales –sostenidos en creencias y valores– de los jefes o jefas que se manifiestan en las interacciones cotidianas, los que sostienen y reproducen la dominación. No tienden a ser las intenciones o las acciones concertadas las que producirían las diversas formas de discriminación dentro de las empresas, sino los resultados o consecuencias de las acciones que allí se mantienen o se dejan de mantener.

Teun van Dijk, un especialista en el análisis de discursos de las élites, considera que dichos estudios constituyen una oportunidad privilegiada, ya que nos permiten entender cómo las élites reproducen el poder económico, político y simbólico del que gozan. Así, nos propone pensar que no necesariamente existe coincidencia entre el sentido común compartido por un grupo social y sus formas de reproducción del poder (Van Dijk 1993: 137-8). En otras palabras, en una empresa se puede afirmar que no se practica ningún tipo de racismo ni sexismo y, sin embargo, encontramos muy escasas mujeres y pocas personas “no blancas” en las gerencias:

“Considero que en la empresa donde trabajo hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades, aunque los altos mandos son hombres. No creo que se haya dado por discriminación, simplemente se dio” (mujer gerente de una empresa grande).

“Existe racismo, pero cada vez menos... y creo que nada de sexismo... Bueno, debe haber menos; sí, yo te diría que menos, porque tampoco he escuchado nada. Entonces, cuando yo voy a poner una anfitriona para un evento en La Huaka, en Asia⁴, busco a una chica apropiada para el *target*. Y busco a una modelo que sea blanca, pelo negro o rubia, porque en ese nivel va ese tipo de gente, entonces busco a alguien que le vaya al segmento. Ni pongo a una rubia en el evento en Villa El Salvador⁵, ni pongo a una morena en el evento en La Huaka. Sí piensas en eso, porque tienes que pensar a qué *target* estás yendo. Un chico más humilde no va a ir a venderle una tarjeta de crédito a un gerente general de una empresa, porque lo va a mirar mal. Porque, ¿qué puede

4 Restaurante en el balneario más exclusivo del Perú.

5 Distrito populoso de la capital.

pensar el gerente general del producto por el vendedor?” (mujer gerente de Márketing de una empresa grande).

Es interesante anotar que a partir de los testimonios precedentes parece afirmarse que no existe nadie responsable de las relaciones de poder que se producen en el ámbito empresarial, y, por otra parte, llama la atención cómo el lenguaje del márketing se convierte en el eje interpretativo de las relaciones de ese poder, encubriéndolas. Es decir, se naturaliza la idea de que hay “chicas para cada *target*” y “chicos humildes que no pueden representar a una marca porque la desprestigian”. En ese sentido, es relevante anotar que no debemos tomar con ingenuidad e inocencia el lenguaje aparentemente neutral que nos propone el vocabulario del márketing para interpretar relaciones de poder en el ámbito empresarial.

Podemos apreciar, incluso en el último testimonio, que existe un especial modo de atenuar y relativizar la existencia del racismo: “existe... pero menos”, “no he escuchado nada”, a pesar de que se dan evidencias en el mismo discurso de prácticas claramente racistas. Por ello, los discursos de las élites resultan sugerentes: nos permiten entender cómo se articulan las prácticas de la discriminación en contextos acotados.

La discriminación de género: privilegiadas y discriminadas

“Women are just men with less money”.

Paul Samuelson

¿Cómo y por qué se produce discriminación en un espacio laboral en cuyos discursos encontramos el eco de la meritocracia, la productividad y la diversidad como oportunidad? ¿Y por qué

dicha discriminación se va acentuando en los escalones más altos de la jerarquía empresarial?

Un buen número de estudios en diversas regiones del mundo –de las más desarrolladas a las menos– nos muestran que a pesar de los avances que van logrando las mujeres, no alcanzan niveles de igualdad en el ámbito empresarial: son relativamente pocas las mujeres que acceden a los puestos de alta dirección en las empresas, a pesar de que cada vez alcanzan mayores niveles educativos.

Estudios recientes realizados en los Estados Unidos muestran que solo el 2% de los puestos de alta dirección de las más grandes compañías están en manos de mujeres y que el 11% de las 500 más grandes empresas no cuentan con mujeres directoras y el 42% de dichas firmas solo tienen una mujer en cargos de dirección (O'Connor 2006: 469). Mientras las mujeres representan el 55% de graduados de las universidades europeas, su participación en el mercado laboral es 21% inferior a la de los hombres, quienes obtienen salarios 15% mayores que las mujeres. Estas disparidades son mayores en los sectores privados que los públicos y las diferencias más marcadas están en los puestos de alta dirección: las mujeres solo representan el 11% (McKinsey & Company s.f.). En América Latina, estudios realizados preferentemente en Chile, México y Brasil, evidencian también que las mujeres tienen dificultades para acceder a los puestos de decisión (Rico y Navarro 2009).

En la misma dirección, en el Perú –a pesar de que encontramos más mujeres con educación superior que varones y cada vez menos concentradas en “carreras femeninas”–, se registran apenas 4 mujeres gerentes generales entre las 100 más grandes empresas y solo 54 gerentes generales o sus equivalentes entre las primeras 900 empresas grandes; mientras la cifra escasamente sube a 16% entre las 7.099 primeras

empresas medianas (Cavanagh 2009). Llama la atención que la data trabajada hace referencia al estado civil de las mujeres considerando su condición de casadas o solteras con los apelativos decimonónicos de “señorita o señora”. Los resultados se muestran a continuación:

Cuadro 1
Gerentes generales o sus equivalentes según sexo
y tamaño de empresa
 (Top 10.000)

	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Señor	842	93,56	5.973	84,14	1.577	78,81
Señora	30	3,33	652	9,18	207	10,34
Señorita	28	3,11	474	6,68	217	10,84
Total	900	100,00	7.099	100,00	2.001	100,00

Fuente: Cavanagh (2009).
 Elaboración propia.

Cuadro 2
Gerentes generales o sus equivalentes según sexo
y tamaño de empresa

Top 10.000		
	Nº	%
Señor	8.392	83,92
Señora	889	8,89
Señorita	719	7,19
Total	10.000	100,00

Fuente: Cavanagh (2009).
 Elaboración propia.

Diversos argumentos se han esgrimido para explicar por qué es difícil para las mujeres escalar a las posiciones más altas en el ámbito empresarial y a medida en que las empresas son de mayor tamaño. Parte de la respuesta estriba en que dichas corporaciones son imaginadas como “instituciones masculinas” con culturas organizacionales del “tipo gladiador” (O’Connor 2006: 479), donde se sostienen batallas por el éxito personal sustentadas en un exacerbado narcisismo, lo que lleva al divorcio entre la intimidad familiar y el desempeño laboral: largas jornadas laborales y ubicuidad: “anytime, anywhere model” (McKinsey & Company s.f.: 7). Algunos ensayos bastante sugerentes nos muestran que este modelo del gladiador termina generando toda una oferta de servicios alrededor de hombres o mujeres que no tienen tiempo para (o no ven rentable) dedicar energías al mundo de los afectos, a la intimidad en el más amplio sentido de la palabra o a la familia: compradoras de regalos profesionales, acompañantes a reuniones empresariales, elaboradores de álbumes familiares, etc. (Hochschild 2005).

¿Qué pueden hacer los hombres y mujeres para desarrollar su línea de carrera? ¿Cómo puede una mujer avanzar en el aspecto profesional sin sentir culpabilidad por no dedicarse totalmente a sus responsabilidades familiares? Las respuestas se buscan a nivel mundial. Hace quince años, se inició en Pekín el esfuerzo por proponer una plataforma para la igualdad de género. Algunos de los objetivos que se perseguían eran el acceso al empleo, las condiciones de trabajo apropiadas, eliminar la discriminación en el trabajo, y armonía entre el trabajo y vida familiar para hombres y mujeres (OIT 2010).

Sin embargo, aún hoy, mujeres excepcionalmente calificadas se verían tentadas a dejar el ámbito laboral para poder consolidar una familia, ya que no podrían competir en iguales condiciones con los varones a raíz del nacimiento de los hijos

y cuando –además– el cónyuge gana lo suficiente para asegurar una adecuada calidad de vida familiar, lo que las hace relativizar el esfuerzo de dichas batallas:

“[Se señala] una tendencia entre mujeres muy preparadas a retirarse de carreras convencionales. Una encuesta de la clase 1981 de la Universidad de Stanford concluye que 57% de las mujeres graduadas abandona la fuerza laboral hacia el final de su cuarta década; una encuesta entre tres cursos de graduandos de la Escuela Empresarial de Harvard demuestra que solo 38% de las mujeres graduadas acaba en carreras de tiempo completo, y un estudio más amplio de MBA en general indica que una de cada tres mujeres con un MBA no trabaja tiempo completo 20 años después de graduarse en comparación de uno de cada 20 en el caso de los hombres [...]” (Clancy 2007: 5).

En el caso latinoamericano, el acceso al servicio doméstico podría llevarnos a considerar menores deserciones laborales. Sin embargo, el modelo maternal bastante arraigado y la idea de que el servicio doméstico está en manos de personas no suficientemente calificadas (¿culturalmente diferentes?) podrían empujar a las mujeres a dichas deserciones.

Cuando las parejas son jóvenes, desarrollan diversos modelos de organización del cuidado de los hijos y/o del hogar. En unos casos, la esposa se ocupa exclusivamente del hogar. Es la responsable, finalmente, del éxito profesional del marido porque siempre puede cubrirle las espaldas mientras él libra sus batallas laborales.

“Mi esposa hace casi todo lo relacionado a la casa y cuida al bebé. Tenemos una trabajadora del hogar que ayuda mucho. Estamos viendo si vamos a tener más ayuda. Casarme ha sido lo mejor; sin

mi esposa, no habría logrado muchas cosas” (jefe de Tesorería de empresa minera).

“La verdad es que las esposas de los gerentes no trabajan; así que les es más simple porque tienen a la esposa al frente del hogar y ellas se ocupan de la casa y la familia” (gerente general mujer).

En otros casos, el cuidado de los hijos se plantea como una actividad de ambos cónyuges con la ayuda de nanas, empleadas y cunas especializadas, de muy altos costos, solo accesible a pocos gerentes que buscan una supervisión óptima de sus hijos. Pero más que padres ocupados de los hijos recibiendo ayuda suplementaria, parecen administradores encargados de su cuidado. En este testimonio también encontramos el trasvase de la lógica empresarial al ámbito familiar:

“Los dos estamos metidos en el cuidado de los hijos, tenemos que estar lo que tenemos que estar; no es que yo me responsabilice al 100% del cuidado de los niños, o tome todas las decisiones acerca de los niños, o que él lo haga. Combinamos. Combinamos la toma de decisiones, combinamos la crianza, la carga económica... todos los aspectos; no es que uno esté al 100%. En nuestro caso, nosotros no pensamos como la mayoría de personas y no creemos que la nana sea la solución para la crianza de nuestros hijos. Nuestros hijos se van a la cuna desde los 4 meses de vida, a las 8 a. m. salen con nosotros de la casa y los recogemos a las 7 p. m., que regresamos a la casa. Están todo el día en una cuna donde los estimulan; es algo chico donde les dan cariño, les dan amor, los cuidan, les ponen el pare cuando les tienen que poner el pare, los alimentan, los limpian... hacen todo lo que hay que hacer, y son personas profesionales, personas con las que nosotros nos identificamos, y estamos bastante contentos. Tenemos empleada,

definitivamente. A pesar de que mis hijos no están todo el día en casa, tenemos una persona que limpia y una persona que es nana y se encarga de las cosas de los bebés; o sea, en la mañana les prepara la lonchera, los alista y todo, y en la noche, cuando llegan, nos ayuda a atenderlos. Nosotros participamos mucho en la crianza y en la educación de los bebés; no es que deleguemos mucho, pero sí necesitamos nana. Y además una chica que nos ayude en la limpieza, porque la casa es grande” (gerente financiera mujer).

En un tercer caso, la pareja cuenta con algún apoyo familiar, como el de los abuelos –sobre todo cuando no trabajan:

“Mi esposo, por decirte, viaja mucho también; antes yo viajaba más que él, ahora él viaja más que yo, entonces de todas maneras siempre necesitamos un apoyo fuerte. Siempre están los abuelos; emito los pasajes para que mi mamá venga o mis suegros vengan, porque la familia siempre te apoya, en el fondo. Los cuatro abuelos de mis hijos no trabajan, entonces es más simple. Es eso; es buscar un apoyo a la familia adicional al que puedes conseguir en las nanas y las empleadas” (gerente de comercio exterior).

Si bien en el esquema del gladiador muchos hombres resienten no pasar tiempo suficiente con los hijos, el verse como proveedores de la familia tiende a ser una justificación suficientemente fuerte para sustentar la situación laboral que experimentan:

“Ese conflicto un hombre no lo tiene, entonces puede de verdad acceder o postular a trabajos más competitivos porque no es un tema el número de horas fuera; en cambio para la mujer sí es un tema” (administradora).

En otras palabras, la devoción que exige el trabajo empresarial ha tendido a ser poco favorable para el desempeño laboral de

las mujeres, en la medida en que este modelo exige carreras lineales y continuas (que excluyen plazos, tiempos y ritmos diferenciados acordes con la vida reproductiva y del cuidado de niños, ancianos y enfermos). Anotemos que en América Latina los regímenes de cuidado tienden a ser familistas (Sunkel 2007), por lo que los Estados no facilitan mecanismos de cuidado, el que recae principalmente en las mujeres. Desde el punto de vista de las empresas privadas, tienden a ser escasos los mecanismos que facilitan el ritmo de cuidado de las mujeres en los puestos de alta dirección. Sin embargo, pueden ir avizorándose ciertos matices gracias a las nuevas tecnologías que permiten la conexión permanente desde espacios físicos distantes a la empresa. Por otra parte, descontando puestos muy operativos, algunas empresas han empezado a permitir ciertas licencias con el tiempo familiar a partir de mecanismos como cuponeras, teletrabajo, permisos planificados, etc.

De otro lado, se afirma que las mujeres tienden a tener metas más bajas y objetivos más seguros en el manejo de su carrera, y que no toman acciones para obtener promociones y aumentos, porque justamente actúan de modo pragmático (O'Connor 2006: 485). Al parecer, un número importante de mujeres no estaría dispuesto a pagar el precio del éxito profesional, en detrimento de la calidad de la vida privada, a menos que las empresas permitan compatibilizar ambos ámbitos: el laboral y el familiar.

En un estudio que realizamos hacia 1994 en egresadas de las carreras de Administración, Contabilidad y Economía de la Universidad del Pacífico entre 1980 y 1985 (Kogan 1994), encontramos que cerca de la mitad no trabajaba y la razón principal que indicaban era el cuidado de los hijos (a pesar del acceso al empleo doméstico). De otra parte, muchas de las egresadas optaron por trabajar en negocios propios o en empresas familiares para asegurarse flexibilidad de horarios y

trabajo en casa. Mientras que las que trabajaban en empresas grandes tenían muy bajas expectativas de ascensos.

Después de 16 años, volvimos a realizar el estudio con egresadas entre 1990 y 1995, de la misma universidad y carreras académicas, y hallamos dos fenómenos interesantes: que los modelos de mujer trabajadora se habrían perfilado de modo más claro, diversificándose, y que algunas empresas –sobre todo transnacionales– habrían empezado a cuestionar tímidamente el modelo de trabajo “a toda hora y en todo lugar”, tan poco favorable no solo para las mujeres sino para las familias en conjunto, valorando más bien el trabajo por objetivos. Y, en segundo lugar –a pesar de los cambios de mentalidad que se van dando (como los cambios en los estereotipos de género)–, las mujeres seguían teniendo, en conjunto, dificultades para ascender a los puestos más altos de las empresas.

Un gerente de inversiones comenta sobre los cambios que se están dando en algunas empresas:

“Una de las gerentes de la compañía tiene un horario superespecial. No todos lo tenemos. Ella es muy competente pero necesita tener tiempo para su familia, tiene tres niños. Resulta que los miércoles y viernes por la tarde no viene a trabajar, trabaja hasta eso de la una. Si la vamos a buscar a ese momento, no está. Es porque la compañía valora la persona, valora el trabajo que hace, pero sabe tiene una restricción familiar, entonces le da este permiso a ella, es más, acaba de ser ascendida hace un año”.

Vale la pena resaltar que se trata de casos excepcionales, que incluso generan muchas veces sospecha o culpa. La idea del teletrabajo dentro del modelo empresarial del gladiador pareciera generar suspicacias.

Es interesante señalar que en el ámbito académico el énfasis en la explicación sobre por qué más mujeres no alcanzan puestos altos en las empresas ha cambiado desde mediados de la década de 1970 e inicios de la de 1980, años en los que se señalaba que eran los estereotipos los que impedían a las mujeres tener éxito en las organizaciones, en la medida en que se pensaba que las mujeres eran demasiado emocionales para liderar con eficacia, que eran demasiado orientadas a crear consenso o que tenían problemas para tomar decisiones difíciles. Lo que llevaba a que se viera como natural no permitirles el acceso a ciertos puestos e instaurar techos de cristal. Si bien hoy en día los estereotipos y prejuicios no han desaparecido, los gerentes más jóvenes parecen ser los que más significativamente han cambiado en el mundo corporativo (Clancy 2007). En ese sentido, algunas gerentes mujeres entrevistadas nos hablan del viejo y del nuevo “karma”; es decir, de las nuevas y viejas culturas corporativas, señalando que la edad de los gerentes tiende a ser un indicador de nuevas formas de entender el aporte de las mujeres en las empresas:

“Hay algunos señorones a los que les cuesta mucho confiar en las mujeres y dejarlas entrar al ‘Club de Toby’; pero eso está cambiando mucho en las nuevas generaciones” (directora de proyectos).

Tampoco han desaparecido las explicaciones de orden biológico que se proponían a principios de la década de 1990, sustentadas en investigaciones sobre los juegos de niños y niñas; las cuales pretendían demostrar que los hombres se interesaban más en actividades de competencia, donde hay ganadores y perdedores claros, con grupos grandes en los que una persona está a cargo o es el capitán. Y se afirmaba que las mujeres tenían más probabilidades de participar en tareas en las que intervenía

un grupo más pequeño, unido estrechamente sin nadie a cargo, sin competencia intensa ni ganadores o perdedores (Gilligan 1982). Por ello, se podía argumentar que era prácticamente “natural” que los varones fueran quienes ocuparan los altos cargos en las empresas, mientras las mujeres debían orientarse hacia profesiones relacionadas con el cuidado o el apoyo. Es decir, las mujeres –según esta lógica– se sentirían orientadas hacia posiciones de ayuda a los otros, tal como apoyar a los jefes y organizaciones para las cuales trabajaban y atender a otras personas: trabajos que no son “de trayectoria”, que proveen poco prestigio, poder e ingresos; pero que resultan personalmente significativos. En otras palabras, las mujeres y los hombres tenían concepciones diferentes sobre los proyectos de vida y las concepciones sobre el éxito personal, lo que se sustentaba en consideraciones biológicas.

Las evidencias empíricas parecen hoy mostrar un panorama muy diferente; el de diversos modelos de éxito y de trayectoria personal entre las mujeres ejecutivas y gerentes en grandes empresas, más allá de los estereotipos y las explicaciones biologicistas.

Podemos considerar tres modelos de ser mujer gerente en Latinoamérica. El modelo tradicional o la supermujer, que intenta “sumar” tanto las actividades familiares como las profesionales con un alto costo personal teñido de culpa, estrés y cansancio:

“Yo tengo una lista que hice el viernes en la noche de cosas que tengo que hacer, y tiene alrededor de 50 puntos y algunos de ellos tienen sub-ítems. Entonces son un montón de cosas que solo puedo ver yo: organizar las cosas de la mudanza, arreglar la casa que vamos a alquilar, ver las cosas de colegio de los enanos... más todo lo de la empresa” (gerente financiera mujer).

Este modelo, parece, podría ir desapareciendo en la cima de la jerarquía corporativa, pues las mujeres en altos cargos pueden contar con gran apoyo doméstico de calidad para el cuidado de sus hijos y hogar; o, en su defecto, logran planificar la maternidad posteriormente a su ascenso en la escala corporativa. En puestos operativos, por el contrario, este modelo tiende a reproducirse con un alto costo para las familias si las redes sociales y las familias extensas tienden a volverse más débiles.

En segundo lugar, encontramos el modelo de mujer que prioriza su carrera profesional, posponiendo o renunciando a su desarrollo familiar. Aquí encontramos principalmente mujeres que deciden no tener hijos o las que deciden quedar solteras:

“No soporto a los niños ni un minuto cerca. ¿Sabes qué? Yo soy de las personas que valoran mucho la libertad, no me gusta tener ataduras de ningún tipo [...] el embarazo me parece la cosa más horrenda que pueda haber. No le encuentro ninguna gracia a inflarte de esa manera, que tu cuerpo cambie, no; no estoy dispuesta a hacerlo. El embarazo, los niños... no podría hacer lo que quiero. Yo me levanto a las 5:30 a. m. todos los días, llego al gimnasio de 6 a. m. a 7:30 a. m. –para evitar el tráfico–, me cambio, vengo a la oficina, y me quedo hasta que termine. Y si quiero, salgo con mis amigas” (directora de proyectos).

Es interesante notar que sin problema un grupo de mujeres ya no encuentra necesaria la maternidad o el matrimonio como proyecto de vida, señalando que el mundo laboral les resulta suficiente para realizarse como personas: se muestran como gladiadoras altamente satisfechas.

El tercer modelo de mujer es el que sostiene una “carrera ajustada”; es decir, un modelo funcional a las características del

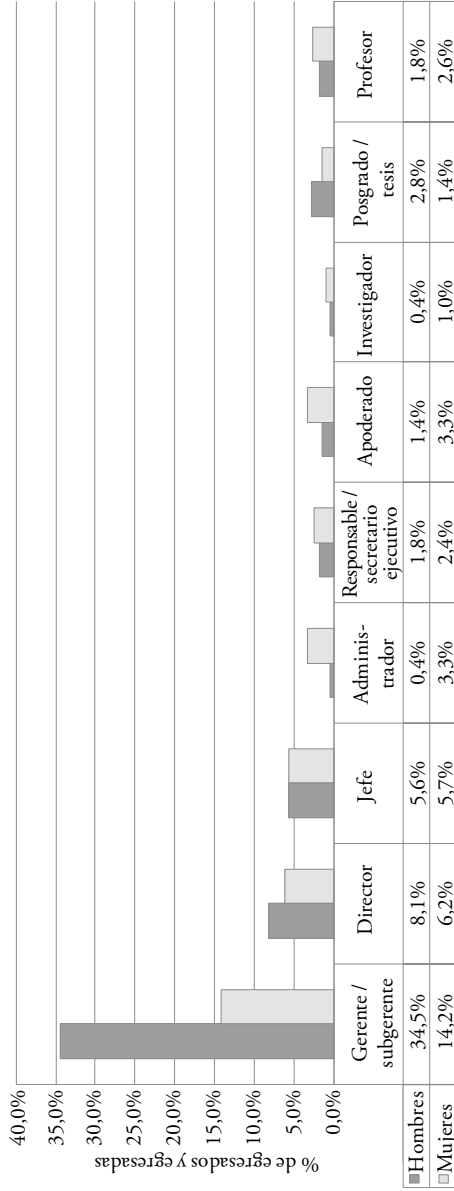
mercado laboral latinoamericano, donde la mujer logra articular su proyecto profesional y familiar gracias al apoyo doméstico.

En el estudio que realizamos en 2010 con egresados y egresadas de la Universidad del Pacífico, encontramos que 63% de mujeres contaba principalmente con el apoyo de empleadas domésticas y nanas para el cuidado de sus hijos, pero apenas el 11% señalaba que recibía alguna ayuda de su esposo. De otra parte, el matrimonio y el nacimiento de los hijos parece haber implicado un quiebre en la trayectoria laboral de las mujeres (12% y 39%, respectivamente), pero apenas un 2% en el caso de los varones. Es decir, los egresados señalaron no haber sentido ningún conflicto, o en todo caso uno muy leve, en la realización de los roles de padre y trabajador; mientras el 90% de las mujeres manifestó haber sentido conflictos. Por otra parte, se corrobora que los hombres tienden a alcanzar más altos cargos que sus pares mujeres.

En los gráficos siguientes, se evidencia que el porcentaje de mujeres que alcanzan los puestos de gerencia y subgerencia es menor que en el caso de sus pares varones, y que ocupaciones como las de investigador o profesor concentran significativamente más mujeres, presumiblemente por la flexibilidad de horarios que dichas ocupaciones brindan⁶:

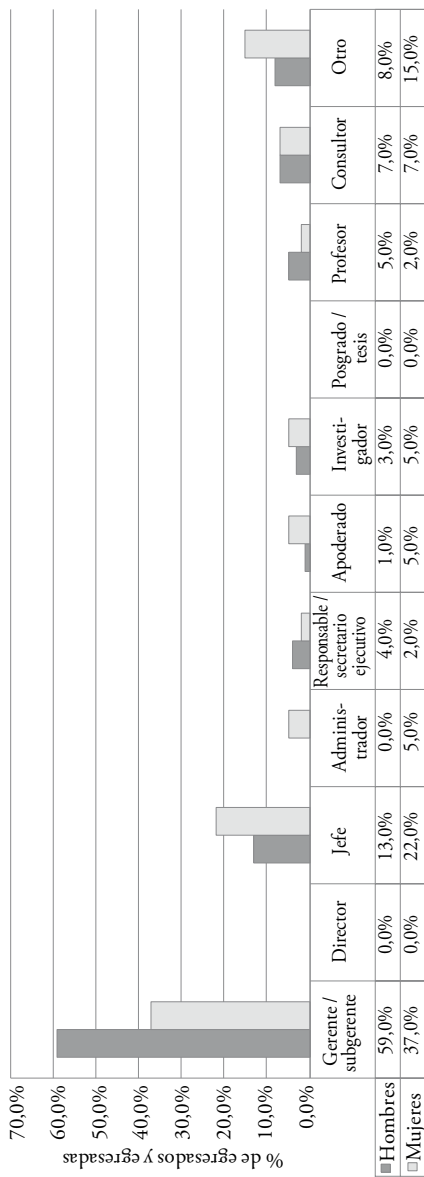
6 Es necesario considerar la comparación entre ambos estudios con cierta cautela, es decir, como tendencias, pues en ambas investigaciones no se trabajaron muestras ni representativas ni probabilísticas. En el estudio realizado en 1994, se entrevistó a 96 egresadas de las 210 que culminaron sus estudios entre 1980 y 1985 y que residían en Lima; mientras en el estudio de 2010, se aplicaron cuestionarios electrónicos a varones y mujeres egresados entre 1990 y 1995, y respondió aproximadamente el 10% del universo: 82 hombres y 46 mujeres. Y se entrevistó a 25 egresados varones y mujeres.

Gráfico 1
Cargos de egresados y egresadas UP (1980-1985), año 1994



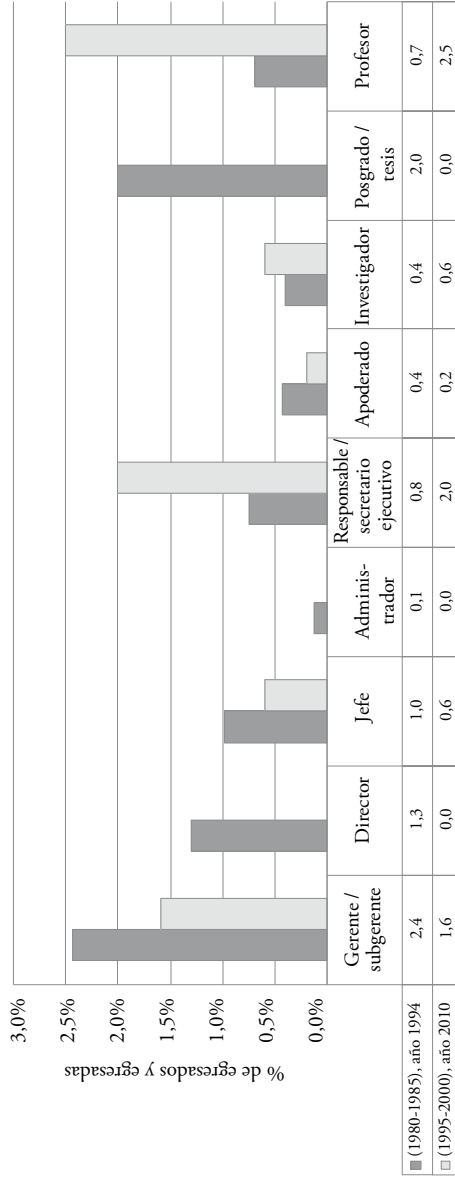
Fuente: Kogan (1994).
 Elaboración propia.

Gráfico 2
Cargos de egresados y egresadas UP (1995-2000), año 2010



Fuente: Kogan (1994).
Elaboración propia.

Gráfico 3
Proporción de cargos de hombres por mujeres



Fuente: Kogan (1994).
Elaboración propia.

Resulta especialmente interesante mencionar que tanto hombres como mujeres señalan que la discriminación laboral por sexo ya no se da especialmente en el reclutamiento, asignación de puestos o evaluación del desempeño, sino en los ascensos. Las mujeres que logran ascender deben “organizar, priorizar y planificar”. Como señalaba una gerente mujer, “las mujeres deben priorizar si quieren dedicarse a la familia o hacer una carrera, organizar su vida para que las etapas laborales y biológicas coincidan y finalmente planificar cada detalle para llegar a la cima”.

La sensación que nos dejan las entrevistas que sostuvimos con mujeres y hombres ejecutivos de grandes empresas es que nos encontramos en un momento de grandes cambios y transformaciones respecto al tratamiento de las relaciones de género. Si bien las cifras nos muestran que el porcentaje de mujeres en gerencias generales y de “áreas masculinas” es bajo, en la vida cotidiana de las personas, en su fuero interno, en las negociaciones diarias, parece que se viven cambios. Por ello, la frase que podría graficar la sensación que nos transmitieron los ejecutivos y ejecutivas es: “Sí... pero no...”.

Parecería no haber puntos fijos desde los cuales evaluar en conjunto la situación de las mujeres y los hombres, pues nos encontramos con un entramado de niveles donde las formas de negociación de poder, prestigio y acceso a los recursos económicos dentro de las grandes empresas y en puestos de alta jerarquía son movedizas y muy variadas. Por ejemplo, la situación de la ejecutiva puede variar si trabaja en una empresa transnacional o nacional y familiar, ya que en la primera es posible encontrar mayor atención a evitar formas de discriminación; mientras que en empresas nacionales tradicionales y familiares, parece notarse culturas organizacionales mucho más conservadoras.

Por otra parte, también se vislumbran diferencias acordes a los giros de las empresas, lo que implica muchas veces la constitución de culturas organizacionales femeninas o masculinas, lo que a la larga –por la concentración y preeminencia de uno u otro sexo– termina favoreciendo o no a la mujer, porque, como señaló una supervisora de servicios de una empresa grande: “La mejor tajada siempre se la lleva el hombre”.

Dicha afirmación corrobora lo encontrado en el estudio de DBM, “Diversidad de género” (DBM Perú 2009), en que se entrevistó a 68 gerentes de Recursos Humanos de empresas grandes en Lima (43% multinacionales, 57% nacionales). Se halló que del total de colaboradores, solo 25% eran mujeres. Sin embargo, 23% de ellas recibían un sueldo menor que el de varones en los mismos puestos. Solo una minoría (9%) del total de mujeres ocupaba puestos ejecutivos, a pesar de que casi la mitad de las empresas (47%) declaraba tener políticas de flexibilidad laboral para madres de familia, incluyendo horario flexible (73%), trabajo en casa (30%) y permisos especiales (11%). Cabe resaltar que un tercio de las empresas no había realizado esfuerzos para manejar la diversidad de género: para aproximadamente 1 de cada 4 empresas, la diversidad de género no resultaba un tema prioritario. Solo el 16% de las empresas señaló que tenía políticas de igualdad de oportunidades y un 15%, actividades para acelerar la línea de carrera de las mujeres.

Otro asunto importante también está relacionado con el tipo de vínculos que se pueden establecer entre las mujeres dentro de las propias empresas. Por ejemplo, tener un jefe inmediato mujer parece incidir positivamente en la línea de carrera a partir de las facilidades que se brindan para compatibilizar el trabajo con la vida familiar. En el estudio de DBM (2009) antes citado, 4% de las empresas diseñaban programas de *coaching* o

mentoring para mujeres y 3% actividades de red de contactos para mujeres. Pero ello representa, sin embargo, los casos minoritarios:

“No creo que sea justa todavía la evaluación de mujeres y hombres. No se emplean los mismos criterios. Yo creo que, en forma general, todavía estamos en una sociedad machista, que se está rompiendo esos paradigmas, poco a poco, lentamente sí, porque ya vemos mujeres ministras, pero si tú sacas en porcentaje, las gerentes generales de las corporaciones son contadas con la mano. En el caso de la evaluación del desempeño, es relativo, porque si el puesto está ocupado por una mujer, y realmente lo hace bastante bien, y la evaluación es justa, yo creo que allí no hay problema. Sin embargo, en los ascensos hay discriminación. Cómo te digo, la mujer tiene que demostrar mucho más que el hombre para hacerse notar o hacerse valer y que te miren para poderte ascender. Yo creo que es más complicado” (supervisora de servicios de empresa grande).

Finalmente, el asunto más crítico parece ser el ciclo de la etapa reproductiva en la que se encuentran las mujeres y su estado civil: las mujeres que tienen mayores dificultades son aquellas casadas y con hijos pequeños, que laboran en empresas de corte tradicional (por lo general, nacionales), mientras las solteras jóvenes aparecen como un grupo de cuidado por la potencialidad de un embarazo; y son las mujeres jóvenes madres quienes encuentran mayores dificultades para desenvolverse en el ámbito empresarial. Solo las mujeres “de corazón de hombre” –tomando la frase de la antropóloga Héritier-Augé (1990)–, es decir, quienes ya no se encuentran en la etapa reproductiva o no se identifican como posibles madres sino que hacen evidente su rechazo a la crianza de niños, pueden desempeñarse casi como si fueran hombres:

“Bueno, es un poco difícil para mí decir si se evalúa a mujeres y hombres con los mismos criterios o no en las empresas grandes, porque yo he estado trabajando desde hace mucho tiempo en un sector machista. En una de las empresas donde trabajé eran recontramachistas. En un principio sí apostaron por una mujer, pero yo particularmente creo que al casarme y al tener mi hijo, mi prioridad iba a cambiar en esa empresa. De una manera ellos balancearon el tema, cuando presenté mi carta de renuncia no me pidieron que me quedara ni nada, ellos balancearon el tema. Vieron que era una mujer que tenía un hijo, que seguramente tendría un segundo, y para este puesto, que era comercial, en el cual tenía que viajar a provincias, no iba a poder. Entonces dijeron ‘OK, que se vaya’. Posteriormente, sí me he enterado que el tema de sueldos era muchísimo menor que los sueldos de los otros gerentes hombres. Entonces, sí, repito, por haber estado en un sector machista de repente el tema de las mujeres, en esta empresa anterior, sí hay un desbalance. Ahora hay un hombre en mi puesto y piensan bien antes de contratar a una mujer, por el tema del embarazo. Como que fue un poco incongruente, pues yo pasé de jefe a gerente. Sí me dieron la oportunidad de desarrollarme en esa empresa. Eso lo agradezco. Pero ya fue excesiva la presión y yo tenía un hijo chiquito, así que se complicó mucho la situación y me fui” (gerente comercial de empresa pesquera).

Anotemos que el matrimonio en sí no es visto como un demérito ni como mérito para la mujer, mientras no se tenga hijos. Sin embargo, ello resulta ser todo lo contrario para el caso de los varones, ya que el matrimonio es percibido por las empresas como un ritual de paso que los centra y los hace responsables, ya que tienen una familia que mantener. En el siguiente cuadro, resumimos los niveles de dificultad que encuentran las mujeres y los varones en las altas jerarquías de las grandes empresas en Lima:

Cuadro 3
Nivel de dificultad para desarrollar la línea de carrera deseada
según sexo, estado civil y tipo de empresa

	Casados/as		Solteros/as	
	Empresa tradicional	Empresa moderna	Empresa tradicional	Empresa moderna
Mujeres	Regular	Poca	Mucha	Muy poca
Hombres	Ninguna	Ninguna	Alguna	Ninguna

Elaboración propia.

El cuadro precedente nos muestra que no resulta novedad señalar que para las mujeres es más difícil desarrollar una línea de carrera compatibilizando la vida familiar y la profesional. Ellas necesitan implementar una serie de estrategias para cumplir ambos tipos de metas; por ejemplo, planificar de modo milimétrico a qué edad y en qué momento tener hijos, organizar las actividades con diferente tipo de apoyo doméstico e incluso de familiares cercanos como suegros o padres; mientras que para los hombres el matrimonio no parece representar casi ningún reto cuando se trata de conjugar el mundo del trabajo y el de la familia. Anotemos que muchísimos de los gerentes entrevistados comentan que sus esposas –aunque ellas mismas profesionales– dejaron de trabajar para apoyar la carrera del marido cuidando a los hijos y apoyando las actividades sociales necesarias.

Sin embargo, es muy importante señalar que quienes se llevan la peor parte son las trabajadoras de puestos medios u operativos, quienes son vistas como totalmente reemplazables e intercambiables:

“No te importa quién es. Se trabaja ocho horas y ellas ya ven cómo hacen” (gerente general).

Mientras que cuando se trata de ejecutivas cuyo trabajo es considerado valioso o difícilmente reemplazable, el tratamiento resulta más comprensivo de parte de algunas empresas. Sin embargo, en muchos casos pueden ser las mujeres quienes terminan por preferir un puesto menos exigente o de menor crecimiento cuando se hace difícil conjugar las demandas de la empresa y las del cuidado familiar. Cabe notar pues, que no se trata en este tipo de casos de un mandato expreso para limitar a la mujer como si de un principio moral se tratara, pero tampoco se hace siempre lo suficiente para apoyar a las mujeres a mantener su línea de carrera, que es vista justamente como un sendero lineal y sin pausa.

Es relevante también reflexionar sobre las formas en que ocupan los tiempos los hombres y las mujeres en el ámbito de las empresas. Las mujeres nos señalan que tratan de trabajar rápida y eficientemente para salir a la hora indicada, mientras que los hombres adquieren mayor valor si permanecen más tiempo, pues ello indicaría simbólicamente mayor compromiso. Adicionalmente, las mujeres se ven empujadas a vivir un tiempo indiferenciado donde deben estar atentas a la familia y al trabajo (algunos ejecutivos nos señalaban que ellas administran su vida familiar por teléfono y eso las distrae; aunque no debemos dejar de lado que la neurociencia apoya la idea de que las mujeres justamente se caracterizan por poder hacer varias cosas a la vez, mientras a los hombres les es mucho más difícil). Por otra parte, los hombres experimentan un tiempo escindido pero más ordenado y menos exigente. Los días de la semana son de la empresa, y en el fin de semana, se atiende a la familia:

“Las mujeres deben organizar bien su tiempo, una mujer con hijos tendrá más complicado quedarse a trabajar hasta tarde que una que no los tiene; por eso trata de tomarse menos pausas durante el día para poder terminar su trabajo antes y poder irse. Muchas de las cosas de la casa y los hijos son compradas durante la hora de refrigerio y se hacen muchas coordinaciones por teléfono con la nana, con el médico, con la farmacia, etc.” (analista de crédito).

“El trabajo en sí es bastante absorbente en esta época; lamentablemente ahora me toca viajar bastante porque estoy viendo bastantes empresas de otros lados del mismo Grupo. El último mes estuve tres semanas fuera. Pero, como te digo, trato de pasar tiempo con mi familia, sobre todo los fines de semana. Por ejemplo, los fines de semana salimos con mis hijos a trepar cerros en moto en el Sur y eso, allí me complementé bastante con ellos” (gerente general).

Y a pesar de que las empresas modernas desarrollan una serie de propuestas con el propósito de mejorar la situación de las mujeres, parece no ser suficiente, ya que el trabajo de cuidado que realizan –de modo no remunerado– subsidia los sistemas de protección social. En muchos de los casos que nos fueron comentados por los entrevistados, más que políticas para propiciar un buen balance entre el trabajo y la familia, lo que encontramos fueron actividades que buscaban fidelizar a las familias a partir de actividades puntuales.

Cabe destacar también el caso de algunos ejecutivos jóvenes que empiezan a valorar la posibilidad de mejorar el balance trabajo-familia. Ello resulta alentador, pues nos permite aventurar mejores posibilidades para ambos sexos en el futuro, en la medida en que el problema debería ser entendido como un tema de calidad de vida familiar y no como “un problema de la mujer”. No dejemos de mencionar que las empresas

tradicionales valoran más al hombre casado que al soltero, por considerarlo más estable y responsable.

Así, la tendencia es que las oficinas de recursos humanos traten de contratar al personal siguiendo perfiles específicos de acuerdo a los puestos requeridos por las empresas. Incluso muchas empresas transnacionales tienen protocolos explícitos para no quitarles oportunidades a las mujeres debido a embarazos, planteando incluso la posibilidad de flexibilidad, teletrabajo, etc. Pero ello parece no ser suficiente siempre, de allí que las brechas entre hombres y mujeres van aumentando en la medida en que nos acercamos a los puestos más altos, en la medida en que muchas mujeres o se retiraron para ser amas de casa o manejan negocios propios o familiares, o se concentraron en trabajos menos demandantes.

Los unos y los otros: los discursos sobre la discriminación racial

Clasificar a los peruanos en categorías raciales no se nos muestra como natural ni fácil. Las categorías raciales –artificios similares a las categorías sexuales– son representadas más bien como inestables y contextuales. Por ello, en la Academia la raza aparece como una realidad “sin respuesta estadística precisa” (Ñopo *et al.* 2004), un asunto ligado a eufemismos y a silencios cognitivos que niegan “los trazos de la historia en los cuerpos” (Segato 2010).

Esta marcada diferencia en la representación de la raza frente al sexo, nos permitiría explicar por qué se oculta o se teme evidenciar la construcción de la alteridad en espacios –como los empresariales– basados en los rasgos físicos. Creemos que es más fácil aceptar que existen asimetrías en el acceso a los

recursos, al poder o lo valorado socialmente en las empresas cuando nos referimos al sexo, pues de algún modo las personas compartimos estereotipos y prejuicios basados en las diferencias aparentemente biológicas: “las mujeres serían emocionales porque son madres”, “las mujeres no buscarían poder porque siempre quieren cuidar”, etc.; mientras que justificar las diferencias en el acceso al poder de personas con características fenotípicas diversas se nos haría mucho más difícil pues mostraríamos nuestra más profunda mezquindad social e histórica, en un contexto donde las ideologías eugenésicas no gozan aparentemente de prestigio social.

A diferencia de los discursos sobre el sexismo en las empresas, que se circunscribían a la propia institución; los discursos sobre el racismo se articulan en diferentes instancias: social, empresarial, de grupo dentro de las instituciones y los individuos. Esta fragmentación o desdoblamiento resulta muy interesante, ya que nos permitiría especular que se trata de una realidad cuyos límites resultan difusos por lo que es necesario un mayor esfuerzo interpretativo. Son frecuentes discursos complejos y de contraste donde se nos plantea: “aquí no existe racismo, pero sí lo he visto en otras empresas”, “la sociedad es racista, pero no existe una política racista en la empresa”, “la empresa no es racista, aunque hay jefes racistas”, “hay racismo, pero ya no es como antes”, etc.

De otra parte, es muy importante puntualizar que gran parte de los cincuenta entrevistados con los que conversamos, señalaron que el racismo en el ámbito empresarial era aún más fuerte, vigente o presente que el sexismo. De algún modo, la presencia de lo que no se habla termina siendo más fuerte que lo que se nombra abiertamente.

Una primera constatación que proponen los entrevistados es que la sociedad limeña es racista “aunque cada vez menos”, identificando principalmente un racismo de arriba hacia abajo:

“existe racismo entre líneas, como en cualquier lugar de la clase alta peruana”. Ese racismo entre líneas implicaría que no es políticamente correcto ser racista, pero, adicionalmente, un cierto reconocimiento de que la sociedad se ha ido transformando, y que el racismo no ha desaparecido del todo de las prácticas empresariales, aunque se apele a la meritocracia en algunos puestos más que en otros:

“[...] Alucina... ha cambiado tanto el Perú, Lima, no sé. Han cambiado ahora tanto el nivel socioeconómico y el nivel social; hay mucha gente de NSE A –medida por tu casa, que cuántos focos, cuántos baños, etc.–, en los sectores que antes eran bajos y que ahora son ‘wow’. Entonces, mira, tendría que decirte que de repente si es una persona que contrata perteneciente a la ‘antigua ola’, más vería el nivel social. Por ahí que se inclinaría por el racismo, o apellido, ese tipo de cosas, pero no creo que por nivel socioeconómico” (especialista en planeamiento estratégico).

Ello resulta más relevante en los puestos de alta gerencia que en los que no lo son, ya que allí sí se buscaría sobre todo eficiencia antes que “identificarse con la persona”:

“Creo que ahora aquel que recluta no busca identificarse con la persona que recluta, sino busca tener el mejor profesional posible. Y antes era así, uno buscaba identificarse con la persona, tratar de encontrar vínculos en común: “¿Tú dónde vives? ¡Yo también!”, “¿De qué colegio eres? ¡Yo también!”. Ahora no es así, ahora tomas en cuenta otras cosas; cómo se desenvuelve en la entrevista, qué experiencia ha tenido. Cuando yo entré a trabajar, definitivamente era como antes, te preguntaban “¿de qué colegio eres?”; ahora ya no. De hecho se ve mucha mayor diversidad que antes; antes los de la Pacífico contrataban a los de la Pacífico, los de la de Lima

contrataban a los de la de Lima, los de la Católica, igual⁷. Yo no veía mucha diversidad” (gerente de recursos humanos).

Es interesante observar el siguiente testimonio, ya que nos muestra una vez más que las prácticas racistas o ancladas en el nivel socioeconómico de las personas no han desaparecido de muchas empresas, sino que existen camufladas dependiendo del puesto, circunstancias y discrecionalidad de los jefes. En dos momentos de la entrevista se nos plantean consideraciones opuestas, se recluta de acuerdo al perfil del puesto, pero las personas no terminan necesariamente ocupando los puestos por cuestiones meritocráticas:

“Sí creo puede haber racismo en otras empresas. Me parece que es mediano, creo que ha disminuido en los últimos años. Aquí no hay racismo, todos son evaluados por igual, seleccionados por igual. No importa de dónde vengas o qué condición económica o social tengan, lo importante es que cumplan con el perfil del puesto: solo deben cumplir exactamente con el perfil y ser personas competitivas” (gerente mujer de recursos humanos).

“Pero sí es cierto que para ciertas cosas, para ciertos trabajos, hay jefes que dicen: ‘Para tal rubro, que vayan personas de cierta condición’. Por ejemplo, para el tema financiero, la gente busca a los chicos exitosos, de clase alta, con buena educación, buena presencia. Por ejemplo, chicos practicantes de acá de Lima, por lo general no son de rasgos andinos, son limeños, van a la universidad, a los colegios [¿correctos?...] no necesariamente son los más capaces, pero sí, la gente de rasgos andinos generalmente

7 Se trata de tres prestigiosas universidades privadas.

va al almacén, o a contabilidad, pero las áreas de finanzas, recursos humanos, me parece que toman a gente de ‘otro tipo’” (gerente de una empresa minera).

Podríamos señalar tal vez que la discriminación se ha sofisticado y se ha disfrazado con el ropaje del *márketing*, que permite “echarle la culpa al mercado y no a la propia empresa” por las prácticas que se sostienen:

“Cuando era la época de mi mamá, todavía el apellido y de qué colegio venías impactaba mucho. Creo que el Perú está yendo más hacia una meritocracia, lo ves más; ves mucha gente que ha ascendido socialmente, gente que ha invertido mucho en educación y le ha ido bien. Yo creo que el tema ‘racismo’, en términos de empresa, va en tendencia decreciente. La gente se ha vuelto mucho más pragmática dentro de las empresas, lo cual es muy bueno...”.

Pero:

“Tienes que pensar en qué persona pones para ciertas cosas. Pero yo no lo vería por un tema de ‘esta tiene plata y esta no’ o ‘esta es blanca y esta es morena’, sino a qué *target* me estoy dirigiendo y a quién me conviene poner. Y de repente esas conversaciones se tienen a niveles privados, y después ya busca afuera sin dar explicación, pero puede que sí se tome en cuenta dependiendo de a quién se le está hablando” (gerente de *márketing*).

Es la misma gerente la que nos menciona que el apellido ya no es un indicador claro de la práctica del reclutamiento en la empresa, sino la “orientación al mercado”, lo que llevaría a-críticamente a reaccionar racistamente y a mantener dicha

“conversación” en el ámbito privado. En este contexto, ¿qué se puede entender en el Perú por “márketing responsable”?

Sin embargo, para otros gerentes entrevistados, en las posiciones “donde se requiere mucho de un círculo donde te tienes que mover, o tener determinado color de piel o apariencia física”, las empresas o los reclutadores “son mucho más crueles” porque “tienes que ver una persona que pueda proyectar cierta imagen”. Por ello, a nivel de la alta gerencia, el *networking* funciona de modo importante generando grupos homogéneos, redes fuertes y endógenas:

“Yo creo que no hay discriminación racial, pero sí hay en términos de nivel socioeconómico, que es totalmente distinto. Te preguntan –así como a mí me preguntaron si tenía hijos y si pensaba tenerlos–, te preguntan a qué club vas. Ya no te preguntan de qué colegio eres, pero sí a qué club vas. ¡Es absurdo! ¿Qué te importa a qué club voy si voy a trabajar como gerente de algo en tu compañía? Pero te lo preguntan” (gerente comercial – mujer).

Del mismo modo:

“Yo separaría dos cosas: unas son las posiciones de mando mediano para abajo y otras, las posiciones altas. En el caso de las posiciones altas es lo que te decía, el *networking* siempre está influenciando. En las posiciones de mando medio para abajo yo te diría que es bastante... democrático. Pero sí es poco probable que una persona de estrato bajo o probablemente de un color de piel “distinto” –como en mi caso, que soy morena–, pero que a su vez sea de estrato bajo, pueda surgir; es poco probable, o por lo menos se ven muy pocos casos que accedan a posiciones superaltas. Normalmente las posiciones superaltas están restringidas para determinada élite. Hay gente muy talentosa que igual, surge y

llega, pero tiene que ser una combinación de talento, de suerte, de habilidades personales y que la persona también se dé cuenta de que necesita tener un nivel de vida acorde para que llegue a estas posiciones altas. Ese nivel de vida acorde es distinto al de alguien que viene de un estrato muy bajo” (gerente general – mujer).

Incluso se señala que cuando se recluta a jóvenes profesionales, muchas veces colocan en sus currículos sus membrecías: “miembro del Club Nacional”, “miembro del Club Regatas”, “miembro del Golf Los Inkas”... “¿Y a mí qué me importa que seas miembro de ese club? Pero pasa; es un tema de *signaling*, porque todavía existen diferencias en términos socioeconómicos, que es distinto que raciales”. Sin embargo, habría que discutir si efectivamente lo socioeconómico y lo racial se encuentran tan disociados como se señala en el testimonio anterior, pues los aspectos raciales muchas veces forman parte de los criterios de aceptación de dichos clubes.

Sobre esta sociedad racista entre líneas, que parece serlo menos sin dejar de serlo, un grupo de entrevistados señala que no existen normas gerenciales explícitas de orden racista, pero sí jefes racistas, aunque en la empresa se guarden las formas. En todo caso, lo que más resalta es el racismo entre pares dentro de las propias empresas, disfrazado en gran parte por un lenguaje que apela a la eficiencia y rentabilidad, dejando de lado todo criterio de equidad:

“En todos los lugares donde he trabajado he visto racismo, pero no es por la cultura de la empresa, es por la cultura peruana. No se lo puedo achacar a la empresa, pero sí lo hay” (analista *senior*).

“No he visto que el racismo haya influenciado en el destino laboral de una persona como un caso puntual, no, pero seguro debe haber.

No como política o espíritu, en este caso de esta empresa no hay una política racista, pero si finalmente hay un jefe racista, o alguien que toma una decisión racista, de hecho influye. Y no podemos tapar el sol con un dedo; la cultura peruana sí es una cultura que discrimina racialmente” (gerente de negocios hoteleros).

Los comentarios racistas resultan bastante frecuentes, los chismes, las exigencias de “buena presencia” y la idea de grupos endógenos o redes sociales (*networking*) caracterizados con las siglas GCU (gente como uno). En el testimonio que sigue, es interesante anotar la visión maniquea y simplista que se propone; es decir, alguien de estrato muy bajo no podría haber ascendido socialmente, ser hábil, inteligente y haber desarrollado un buen grupo de redes y contactos:

“Pero, en general, en posiciones muy altas, siempre ves a alguien que tenga el *networking*, porque las posiciones muy altas son posiciones comerciales, entonces necesitas a alguien que tenga *networking* en el mercado, en el país, en la ciudad, etc. Entonces a alguien de estrato económico muy bajo no la vas a tomar, por más inteligente o hábil que sea la persona, porque no tiene las relaciones o los contactos que necesita para desempeñar bien su trabajo” (gerente general – mujer).

El nivel socioeconómico: “Pocas veces sube gente de abajo”

De modo general, la percepción que se comparte en el entorno de las grandes empresas estudiadas es que no se produce un trato similar a quienes provienen de niveles socioeconómicos diferentes. De manera muy enfática, se señala que:

“Las personas de nivel socioeconómico alto tienen claramente una ventaja respecto a personas de niveles socioeconómicos medios y bajos. Las diferencias principales se dan en la asignación de puestos, sueldos, oportunidades de ascenso y tiempo que toma ascender, entre otros...” (jefe de grupo).

Incluso algunos giros empresariales son más sensibles que otros con relación a las diferencias de trato debido a los niveles socioeconómicos:

“[...] no hay gente de provincia, no hay gente de color. En la Banca Corporativa es más marcado: no solo por raza sino también por apellido y nivel social” (funcionario de negocios).

Resulta muy interesante señalar que a pesar de que muchas oficinas de Recursos Humanos intentan incluir a personas de diferentes niveles socioeconómicos, se rechazan postulaciones debido a las universidades de procedencia, sin evaluación previa de los casos individuales.

De un lado, debemos indicar que los entrevistados plantean que existe una correlación bastante directa entre el nivel socioeconómico y el nivel educativo; y, de otra parte, entre el nivel socioeconómico y la raza. En otras palabras, alguien de nivel socioeconómico alto tenderá a tener un buen nivel educativo y además será blanco. Por el contrario, alguien de nivel socioeconómico bajo, tendrá una mala formación educativa y tendrá rasgos físicos “no blancos”. Estas ecuaciones parecen resolverse en gran parte con el filtro de las universidades, escogiéndose exclusivamente a postulantes que provienen de muy pocas universidades limeñas, lo que implica también un buen dominio del idioma inglés, “lo que puede generar una barrera adicional para muchas personas” (analista de crédito).

El papel de las universidades de procedencia parece ser fundamental para identificar a la persona que accede a trabajar en una empresa y, a la vez, para marcar su línea de carrera:

“En muchos casos, se hacen filtros por universidades *top*, en donde la gente viene de niveles socioeconómicos altos. Sin embargo, en este punto me parece que la idea no es tan mala, debido a que se requiere de gente de cierto nivel cultural y social para tratar y asumir ciertos temas laborales” (analista de crédito).

Así, frente a la práctica de seleccionar a las personas que laboran como ejecutivos o empleados de mando medio por el nivel socioeconómico de origen, encontramos dos posiciones. Una claramente crítica; la otra, condescendiente.

En el primer caso, algunos funcionarios comentan que es importante que se rompan esquemas y que “gente de muy abajo” esté “subiendo”. Se percibe este proceso como uno de inclusión en donde lo que debe primar son las capacidades de las personas y no su origen socioeconómico. Y más bien se tilda de “huachafería limeña” evitar este proceso meritocrático:

“Especialmente en empresas *top*, no dan oportunidades a chicos que pueden ser muy inteligentes pero que vengan de un nivel socioeconómico muy bajo... es una **huachafería limeña**” (supervisora de servicio).

“Creo que hoy por hoy lo que las empresas necesitan no es mujeres ni hombres bellos, hermosos y bien vestidos. Lo que la empresa necesita es capacidad, conocimiento y dedicación” (gerente general).

Sin embargo, otro grupo de funcionarios señala que “sí se discrimina por niveles socioeconómicos, pero hay lugar

para todos”. Es decir, podríamos aventurar que los niveles socioeconómicos son concebidos como castas donde cada uno tendría su lugar en la sociedad. Llama la atención la claridad de este testimonio que nos plantea que debe existir una correlación directa entre los clientes y los vendedores en términos de su origen socioeconómico y las marcas de los productos que se ofrecen en el mercado; y que es este ente abstracto el responsable de dicha asignación de puestos:

“Con la maduración del mercado automotriz, se ha segmentado de tal manera que hoy día se requieren vendedores de un mayor nivel socioeconómico para poder incorporarse a las marcas ‘*premium*’, tales como Audi, Subaru, Mercedes Benz, Honda, etc. Entonces, yo creo que sí se discrimina por nivel socioeconómico, pero hay espacio para todos” (gerente general).

En síntesis, las “varas”, preferencias y favoritismos parecen no haber desaparecido con relación a las características socioeconómicas de las personas en el ámbito empresarial y, de modo más patente, cuando se piensa en actividades que implican contacto con el público. Muchos jóvenes estudiantes de universidades *top* saben que sus cuerpos son un capital en el que tienen que invertir para poder transmitir una adscripción a una clase social; o, como ellos señalan, “dar una buena imagen, porque la imagen dice mucho de lo que eres”. Consideran que deben gastar en ropa cara porque ello indica a qué nivel socioeconómico pertenecen. Pero no solo eso, el mismo cuerpo debe manejarse bajo criterios que indiquen también una imagen típicamente burguesa: higiene, ningún exceso y musculatura discreta para indicar productividad⁸.

8 Esta información proviene de una investigación que estamos llevando

La orientación sexual: “Es un tema tabú”

Casi no encontramos voces discordantes respecto a que la orientación sexual homosexual es un tema tabú en el ámbito empresarial estudiado, e incluso más fuertemente para los empresarios mayores⁹.

A pesar de que se tiene plena conciencia de que la homosexualidad es una condición u orientación existente en todo ámbito laboral, se señala reiteradamente desconocer la existencia de personas homosexuales trabajando en los propios equipos; lo que puede ser consecuencia de que hacer pública dicha orientación sea un problema, “por lo que dichas personas preferirían permanecer dentro del clóset”,

“Estadísticamente es imposible que no haya personas homosexuales: deben mantenerlo en privado” (funcionario de negocio).

“Antes podía ser devastador para la carrera de una persona. Ahora hay más tolerancia, pero las personas se cuidan mucho y mantienen el tema de la homosexualidad en privado” (jefe de servicio al cliente).

Si bien se percibe un mayor clima de tolerancia que en épocas pasadas, todavía parece preocupar la posibilidad de

a cabo en torno a la gestión corporal en el ámbito empresarial desde la perspectiva de estudiantes de universidades *top* en las áreas de la economía y empresa.

9 Existen algunas grandes empresas –cuyas casas matrices se encuentran en los Estados Unidos– que promueven la diversidad sexual en sus filiales promoviendo la creación de asociaciones y páginas web.

despido aduciéndose cualquier circunstancia laboral. Incluso se cree que de preferencia no se incluiría a personas homosexuales en los equipos de trabajo. Pero si la persona manifiesta su homosexualidad siendo parte de la alta jerarquía en una empresa “y ya llegó, no lo botarían... ya tiene un gran capital acumulado para la empresa...”.

Al parecer, la idea de evitar la confrontación con lo diferente o la diversidad (como en el caso de los niveles socioeconómicos) llevaría a las personas a preferir la ilusión de un ambiente de trabajo homogéneo también con respecto a la orientación sexual:

“Yo, personalmente, no me gustaría contratar a alguien que fuese abiertamente homosexual. Creo que eso podría traer algunos problemas dentro de la empresa. Ahora igualmente hay –puede haber– dos o tres –o vemos– que sean homosexuales, pero lo mantienen de una manera discreta y punto; entonces ahí no me importa...” (gerente general).

“¡Imagínate! Tener acá un transexual. ¡Me muero! Me sentiría recontraincómoda. Me da muchísima pena. Tengo un montón de amigos gay que trabajan, pero lo mantienen de forma muy oculta. Mientras no haya escándalo, es manejable” (gerente comercial).

Sin embargo, para los varones jóvenes el fantasma de la homosexualidad resulta presente como tema permanente de burla o de sospecha. Esta forma de enfrentar la propia sexualidad alude a las formas poco maduras que nos recuerdan que la masculinidad se construye y/o se hace cuerpo (se **encarna**) con gran dosis de inseguridad:

“Es un tema tabú. Se generan rumores de algunas personas, pero no hay casos que sean públicamente reconocidos. La broma con gestos o ademanes afeminados son parte del día a día y se usan para diluir la tensión, pero no hay casos de personas homosexuales conocidas” (funcionario de negocio).

“No hay casos en el entorno cercano, pero siempre la burla sobre el tema está presente” (analista de crédito).

Cabe anotar que la homosexualidad femenina parece ser un tema aún más escondido, del cual no se habló ni se consideró explícitamente.

Discriminación por edad:

“La vida laboral de la persona es muy corta”

El ideal social de juvenilización, es decir, el ideal de la juventud como modelo de excelencia, ha impregnado las prácticas de muchas empresas grandes. Junto a ello, la facilidad para la obtención de títulos universitarios (educación a distancia u horarios especiales para ejecutivos) ha fomentado una generación de jóvenes altamente calificados a edades tempranas, pero no necesariamente con la experiencia de trabajo que proponen los años.

En términos generales, una gran preocupación que se manifiesta en las empresas grandes se refiere al ciclo de permanencia de los ejecutivos en ellas. Los jóvenes son percibidos como más baratos o de bajo presupuesto, con gran capacidad de adaptación y dispuestos a largas e intensas jornadas de trabajo. Concomitantemente, se señala que la experiencia, “que no la da un doctorado”, debería seguir valorándose.

A pesar de que encontramos consenso respecto a que se deberían otorgar las mismas oportunidades a las personas independientemente de su edad, ello no parece ser el caso. Se establecen criterios de edad para los cargos y se considera muy difícil la recolocación:

“Lamentablemente ahora la vida laboral en una empresa acaba muy temprano. A los cuarenta y tantos años, si uno no fue nada, es difícil que se pueda recolocar” (gerente general).

“No hay oportunidades para personas mayores jóvenes, o sea de 45 años” (gerente general).

Es muy probable que distintos giros de empresas tengan criterios diversos sobre la edad ideal de sus ejecutivos. Sin embargo, ya se dan casos en los que no se llega a la edad de jubilación:

“En los bancos normalmente no se llega a la edad de jubilación. Te ‘jubilan’ antes. Es un ambiente muy dinámico debido a los cambios tecnológicos” (asistente de servicio al cliente).

“No hay en la empresa alguien mayor de 52 años” (funcionario de negocio).

“No recuerdo el caso de una persona mayor de 50 años en toda la empresa” (funcionario de negocio).

“El gerente general tiene 42 años” (funcionario de negocio).

Estos testimonios nos llevan a confirmar el temor e inseguridad de varios de los entrevistados, quienes no

vislumbran un horizonte muy largo en el ámbito empresarial donde laboran. En este contexto, cabe preguntarnos si debemos entender a las empresas como enclaves de extracción de energía de sus ejecutivos para luego desecharlos habida cuenta de la existencia de un gran ejército de reserva joven a la espera de un puesto¹⁰.

En síntesis

Las diversas formas de discriminación son vividas de modo holístico. Si bien, por razones de índole analítica, las separamos, se trata de un mismo fenómeno complejo. Y es en los cuerpos de los ejecutivos que estudiamos, donde resulta más fácil visualizar este carácter entrelazado de las diversas formas de discriminación. En el cuerpo están marcados la edad, los rasgos raciales, la adscripción a un nivel socioeconómico y el sexo. La discriminación puede acentuarse o morigerarse de acuerdo a las características concretas que presenta la persona. Por ejemplo, no es lo mismo ser una mujer joven, blanca, heterosexual y de nivel socioeconómico alto, que una mujer joven, no blanca, homosexual y de nivel socioeconómico medio. De manera no consciente, muchas veces las personas juzgan al otro a partir de una matriz que incluye las variables analizadas. En unos casos, priman con mayor fuerza unos criterios y en otros, otra cantidad de ellos. Lo que sí vale la pena señalar es que la percepción de los ejecutivos de las grandes empresas que entrevistamos es que la discriminación hacia las mujeres ha

10 Sería muy interesante analizar qué estrategias de recolocación están desarrollando los ejecutivos o, en todo caso, qué otras estrategias laborales elaboran.

disminuido significativamente, mientras la discriminación por edad, nivel socioeconómico e identidad sexual –que es de lo que menos se habla– aparecen muy presentes. Como señalamos con anterioridad, sobre la discriminación racial existe mucha ambivalencia respecto a su presencia en las empresas.

¿Cuánto afecta la discriminación a las empresas? Para algunos ejecutivos, privilegiar a algunas personas más allá de sus capacidades para conseguir mayor lucro en las empresas, sería algo lícito. Por ejemplo, contratar a receptionistas especialmente agraciadas, vendedores de nivel socioeconómico alto para vender “marcas *premium*” o ejecutivos de nivel socioeconómico alto, y blancos, para tratar con clientes de banca corporativa. Incluso, ciertos entrevistados indicaban que trabajar con gente con los mismos patrones culturales “hacía las cosas más fáciles”. Sabemos que este es un tema polémico, con detractores y defensores. Sin embargo, creemos que las empresas deben pensar cuál es su papel en la sociedad: reproductoras de los problemas sociales o productoras de comunidades justas con capacidad de incidencia en la sociedad.

Para un buen grupo de ejecutivos resultaba claro que no darle la oportunidad a gente capaz le resta rentabilidad a las empresas, además de que ese tipo de prácticas terminan generando un mal clima laboral debido a la percepción de injusticia que se evidencia. Por último, también se indicó que una empresa que no muestra apertura e inclusión termina generando una mala imagen corporativa interna y externa.

Frente a esta problemática de los diversos modos de discriminación, la mayoría de ejecutivos señalan que es responsabilidad de las empresas, y sobre todo de sus líderes, involucrarse en políticas que transformen la inequidad:

“Se tiene que poner reglas claras y dar facilidades para que las personas que se sientan discriminadas se puedan quejar. Es importante saber que las empresas no tienen que discriminar simplemente por querer dar una imagen corporativa contratando a determinado perfil de personas al margen de sus capacidades” (analista de inversiones).

Para otro grupo menor de entrevistados, el Estado debería alentar la no discriminación en las empresas y **hacerlo una obligación**, “mientras los mandos de cada empresa deberían crear una cultura de igualdad dentro de sus organizaciones”.

Finalmente, revertir la exclusión social en el sentido más amplio del término, permitiendo el acceso a los más altos estándares educativos a todas y todos los peruanos, independientemente de sus rasgos físicos, discapacidades, región de residencia o nivel socioeconómico, representa el mayor y más profundo reto para nuestro país.

El desafío está planteado.

Bibliografía

AGUIRRE, Rosario

2007 «Las familias como proveedoras de servicios de cuidados». En: ASTELARRA, J. *Género y cohesión social*. Madrid: Fundación Carolina – CeALCI, pp. 83-93.

ARANGO, Luz y Mara VIVEROS

1996 «Itinerarios profesionales y calendarios familiares». En: *Revista Colombiana de Sociología*, vol. III, Nº 1, pp. 26-51.

ATAL, J. P.; H. ÑOPO y N. WINDER

2009 *Nuevo siglo, viejas disparidades*. BID.

BOURDIEU, Pierre

2000 *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.

BRIZENDINE, Louann

2008 «Una razón por la cual las mujeres no llegan a la alta dirección». En: *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 10/11/2009. <<http://hbr.org/2008/06/one-reason-women-dont-make-it-to-the-c-suite/ar/1>>.

CAMARENA, María Elena

2007 «Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas, Mujeres en el poder*, México, El Colegio de México». En: *Actualidad Contable Faces*, año 10, Nº 14, pp. 46-8.

CÁRDENAS DE SANTAMARÍA, María Consuelo

2007 «Mal de muchas, ¡Consuelo de ninguna!». En: *Revista Latinoamericana de Administración*, Nº 38, pp. 27-44.

CARRASCO, Cristina

1999 *Mujeres y economía. Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*. Barcelona: Icaria.

CATALYST

2004 *Advancing African-American Women in the Workplace: What Managers Need to Know*. Nueva York: Catalyst.

CAVANAGH, Jonathan

2009 *Peru: The Top 10,000 Companies 2009*. Lima, Perú: Top Publications S.A.C.

CLANCY, Susan

2007 «¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias?». En: *Revista Latinoamericana de Administración*, N° 38, pp. 1-8.

DAEREN, Lieve

2000 «Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro». En: *Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria*. Santiago de Chile, agosto.

DBM PERÚ

2009 «Diversidad de género – Resultados de Encuesta DBM». Fecha de consulta: 12/06/2010. <<http://www.dbmperu.com/pdf-estudios-mundiales/genero.pdf>>.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2007 *La discriminación en el Perú: problemática, normatividad y tareas pendientes*. Serie Documentos Defensoriales – Documento N° 2. Lima: Defensoría del Pueblo.

DELFINO, Andrea

- 2005a «Mujeres y ejecutivas: trayectorias de género en Brasil». En: *Espacio Abierto*, vol. 14, N° 2, pp. 199-214.
- 2005b «Representaciones sobre éxito y discriminación de mujeres ejecutivas en Brasil». En: *Revista Venezolana de Gerencia (RGV)*, vol. 10, N° 29, pp. 132-47.
- 2004 «Flexibilidad y rigidez: la permanencia de las representaciones sobre lo femenino en un contexto de transformaciones productivas». En: *Ámbitos*, N° 11-12, pp. 263-79.

DÍAZ-ALBERTINI, Javier

- 2010 *Redes cercanas: el capital social en Lima*. Lima: Universidad de Lima.
- 2004 *Méritos y contactos. La influencia de las relaciones interpersonales en el empleo ejecutivo*. Lima: Universidad de Lima.

EAGLY, Alice y Linda CARLI

- 2007 «Las mujeres y el laberinto del liderazgo». En: *Harvard Business Review*.

ENAHO

- 2011 «Informe Técnico N° 2. Enero-febrero-marzo». En: INEI. Fecha de consulta: 2011. <<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=12662.pdf>>.

GALARZA, Francisco y Gustavo YAMADA

- 2012 “Labor Market Discrimination in Lima, Peru: Evidence from a Field Experiment”. Documento de Trabajo N° 12-3. Lima: CIUP.

GILLIGAN, Carol

- 1982 *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.

HELLER, Lidia

2010 *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago de Chile: Cepal.

HÉRITIER-AUGÉ, F.

1990 «Mujeres ancianas, mujeres de corazón de hombre, mujeres de peso». En: FEHER, M.; R. NADAFF y N. TAZI. *Fragmentos para una historia del cuerpo humano*. Madrid: Taurus.

HOCHSCHILD, Arlie

2008 *La mercantilización de la vida íntima*. Buenos Aires: Katz.

2005 «“Rent a Mom” and Other Services: Markets, Meanings and Emotions». En: *Int. J. Work Organization and Emotion*, pp. 74-86.

2004 *The Commodity Frontier. Essay in Honor of Neil Smelser*. Los Ángeles: University of California.

1997 «When Work Becomes Home and Home Becomes Work». En: *California Management Review*, pp. 77-97.

KOGAN, Liuba

2010 *El deseo del cuerpo. Mujeres y hombres en la Lima contemporánea*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.

1994 «¿Egresadas, madres y esposas? Egresadas de la Universidad del Pacífico 1980-1985». En: *Apuntes*, N° 35, pp. 97-107.

LATINOBARÓMETRO 2009

2009 Fecha de consulta: 11 de agosto de 2010. <<http://e-lecciones.net/archivos/loultimo/LATINOBAROMETROlite%202009.pdf>>.

LOTTE, Bailyn; Robert DAGO y Tomas KOCHAN

2001 *Integrating Work and Family Life, a Holistic Approach*.
Cambridge: Sloan Work – Family Policy Network.

MacKINSEY & COMPANY

s.f. *Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*.

MARTÍNEZ-VÁSQUEZ, Martha

1995 «Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo».
En: *Nueva Sociedad*, N° 135, pp. 126-37.

MERRILL-SANDS Deborah; Jill KICKUL y Cynthia INGOLS

2005 «Women Pursuing Leadership and Power: Challenging the Myth of the ‘Opt Out Revolution’». En: *Center for Gender in Organization (CGO)*, N° 20, pp. 1-4.

MINISTERIO DE TRABAJO

2010 *Anuario estadístico 2010*. Lima: MTPE.

NUGENT, Guillermo

2005 «La desigualdad es una bandera de papel». En: TOCHE, Eduardo. *Perú hoy. La desigualdad en el Perú: situación y perspectivas*. 1ª ed. Lima: Desco, pp. 203-27.

ÑOPO, Hugo; Jaime SAAVEDRA, Máximo TORERO y Martín MORENO

2004 *Discriminación étnica y de género en el proceso de contratación en el mercado de trabajo de Lima Metropolitana*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

O'CONNOR, Marleen

2006 «Women Executives in Gladiator Corporate Cultures: The Behavioral Dynamics of Gender, Ego and Power». En: *HeinOnline--65Md*, pp. 465-503.

OIT

2010 *Women in Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges*. Ginebra: OIT.

PORTOCARRERO, Felipe *et al.*

2006 *Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.

RICO, María y Flavia MARCO

2009 *Privilegiadas y discriminadas. Las trabajadoras del sector financiero*. Santiago de Chile: BMZ, Cepal, GTZ, Naciones Unidas.

RICO IBÁÑEZ, M. N. y F. MARCO NAVARRO

2009 *Privilegiadas y discriminadas. Las trabajadoras del sector financiero*. Santiago de Chile: Cepal / Naciones Unidas/ GTZ.

RODRÍGUEZ, Corina

2005 *Economía del cuidado y política económica: una aproximación a sus interrelaciones*. Mar de Plata: Cepal, Naciones Unidas.

SANBORN, Cynthia

2008 «Del dicho al hecho: empresarios y responsabilidad social en el Perú». En: *Revista Brújula*, N° 16.

SEGATO, Laura

- 2010 «Los cauces profundos de la raza latinoamericana: una relectura del mestizaje». En: *Crítica y Emancipación. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, año 2, N° 3, pp. 11-44.

SULMONT, David

- 2009 «Race, Ethnicity and Politics in Three Peruvian Localities. An Analysis on the 2005 CRISE Perceptions Survey in Peru». En: *Latin American and Caribbean Ethnic Studies*, Vol. 6, N° 1, pp. 47-78.
- 2005 *Encuesta nacional sobre exclusión y discriminación social. Informe final de análisis de resultados*. Lima: Demus.

SUNKEL, Guillermo

- 2007 «El papel de la familia en la protección social en América Latina». En: ASTELARRA, Judith. *Género y cohesión social*. 1ª ed. Madrid: Fundación Carolina – CeALCI, pp. 95-106.

THE ECONOMIST

- 2009 «We Did It! The Rich World's Quiet Revolution: Women Are Gradually Taking Over the Workplace». En: *The Economist*. <http://www.economist.com/node/15174489?story_id=15174489>.

THOMAS, R. R.

- 2002 «From Affirmative Action to Affirming Diversity». En: *Harvard Business Review on Managing Diversity*, pp. 1-31.

VALDIVIA, Néstor

- 2009 «¿Somos o no somos racistas los peruanos? Algunas evidencias desde las Ciencias Sociales». En: *Le Monde Diplomatique*, Ed. peruana, *dossier*, año 2, N° 24.

VAN DIJK, Teun

2010 «Análisis del discurso del racismo». En: *Crítica y Emancipación. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, año 2, N° 3, pp. 65-94.

1993 «El racismo de la élite». En: *Archipiélago*, N° 14, pp. 106-11.

VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando

2007 *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: Mincetur.

WIRTH, Linda

2004 *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra: OIT.

WORLD ECONOMIC FORUM

2009 *The Global Gender Gap Report*. Ginebra: WEF.

ZABLUDOVSKY, Gina

2007 «México: mujeres en cargos de dirección sector privado». En: *Revista Latinoamericana de Administración*, pp. 9-26.

Capítulo 2
**Empresas medianas: el discurso oficial y
el discurso entre líneas**

Rosa María Fuchs

“La discriminación sofoca las oportunidades, desperdicia un talento humano que es necesario para el progreso, y acentúa las desigualdades y tensiones sociales. Combatir la discriminación es un componente esencial del trabajo decente, y los logros repercuten mucho más allá del lugar de trabajo”.

OIT – www.ilo.org

La discriminación en empresas medianas en Lima: discursos y realidades

Los entrevistados de las empresas medianas coinciden en que la discriminación en todos sus aspectos es un tema del pasado, que solo alguien que no acepta la realidad podría discriminar. Pero, a la vez, al tratar de graficar la realidad que enfrentan, se tornaba evidente que la discriminación es un tema del día a día, que está presente en sus labores cotidianas. Las contrataciones, las ventas, la publicidad, el horario de trabajo, entre otros aspectos, apoyan manifestaciones de discriminación aun cuando el discurso oficial plantea que no se puede discriminar. Parece, incluso, que la discriminación se acepta en algunas circunstancias, para poder alcanzar algunos objetivos organizacionales.

Por ejemplo, la universidad de procedencia es un factor discriminatorio. Los entrevistados perciben que hay ciertas compañías que prefieren contratar profesionales únicamente de determinadas casas de estudios. Este factor es el que debería

cambiar urgentemente en las empresas, según los entrevistados. Uno de ellos comentó:

“A mí hace veinte años me dijeron: solo recibimos Católica, Lima y Pacífico, y yo pedí una oportunidad para participar. Quería ser evaluado y que se quede el mejor. Pero no me dejaron. Yo creo que todavía hay algo de eso” (jefe de compras).

La discriminación de nivel socioeconómico se encontró muy presente, no solo referida a la capacidad económica para pagar universidades consideradas caras, sino en lo referente a estilos de vida y estatus:

“Yo trabajaba en una empresa que tenía mucho personal de Los Olivos, de los conos y no había discriminación cuando tú eres de San Isidro o Miraflores. Pero, por el contrario, cuando yo trabajé en una aduanera donde la mayoría era de sitios de plata, yo sí veía discriminación. Hay discriminación con las personas que no comparten las mismas experiencias, sus idas a la playa... ‘Este es distinto’, parece que dicen. No había tema en común. En esta aduanera, los de la parte naviera que estaba formada por gente de nivel alto, simplemente andaban juntos, cerrados, almorzando en la misma mesa, y los que congeniamos porque no tenemos tanta plata nos sentamos en el otro lado. Y es así: los que tienen plata, los que tienen casa en la playa, comparten los mismos amigos, sus hijos están en los mismos colegios, ¿no? Los que tienen un montón de plata se sientan juntos, comparten juntos, van a comprar juntos, y los que no compartimos tantas cosas y más bien estamos medio bajos, nos juntamos en otra mesa. Entonces, nos saludamos, nos pasamos la voz por educación, pero no somos compatibles, es así en todos lados” (contadora).

Con relación a los rasgos físicos, cabe notar la aceptación a que se buscaran ciertos parámetros de apariencia dependiendo del puesto. Se comentó que las empresas tienden a elegir a “blancos y guapos” cuando determinada persona va a ser la cara de la empresa o cuando el puesto que ocupa tiene que estar en constante relación con el público. Una entrevistada comentó:

“Cuando uno postula a secretaria para gerencia de hecho tiene que ser guapa, ¿no?” (contadora).

Otra se consideró a ella misma en este tipo de pensamiento:

“Nosotros somos los primeros en decir: mira cómo se viste, no puede peinarse así... tienes que buscar chicas lindas para que muestren tu producto” (secretaria de gerencia general).

En cuanto a la discriminación de género, a pesar de que los gerentes señalan que se brinda igualdad de oportunidades a hombres y mujeres, reconocen que la mujer relega su carrera profesional en la empresa y que le es difícil llegar a posiciones de dirección porque afronta una doble jornada (en el trabajo y en el hogar), que la desgasta y que finalmente la lleva a optar por uno de los dos caminos. Gerentes y empleados coinciden en que la mujer afronta situaciones difíciles para lograr compatibilizar sus responsabilidades. Debe desplegar gran disciplina y orden para poder salir adelante. Indudablemente, las mujeres aún enfrentan la posibilidad de no ser tomadas para algunos puestos o ser despedidas por embarazarse. Un gerente comentó:

“Las mujeres son un problema. Mientras están solteras, no hay problema. Son tan capaces como los hombres. Pero cuando se enamoran, se casan y tienen hijos, empiezan los problemas, empiezan a irse temprano y ya no funcionan como antes.

Intentamos mantenerlas solteras para que no pase eso... jajaja... Por la carga de trabajo tienen pocas relaciones afectivas, pero cuando las tienen, ya se fregó todo” (gerente, abogado).

Los hombres, por el contrario, pueden enfocarse en su trabajo porque cuentan con el apoyo de sus parejas. La característica común que se encontró fue que ellos destinan de lunes a viernes al trabajo y que el fin de semana lo dedican a la familia.

A continuación, presentaremos detalladamente los hallazgos de las entrevistas realizadas a trabajadores, trabajadoras y gerentes de las empresas medianas.

Los hallazgos

Los testimonios recibidos ayudan a graficar el tipo de situaciones que se presentan y cómo son percibidos por gerentes y trabajadores. En términos de jerarquía organizacional, los gerentes entrevistados pertenecen al ápice estratégico y los trabajadores entrevistados, a la línea media de la empresa y al *staff* de apoyo, es decir que no se ha entrevistado trabajadores de la línea operativa.

La discriminación de género

- **“Felizmente solteros”**

Casarse implica asumir responsabilidades familiares, por lo que se busca ascender en la línea de carrera y aumentar los ingresos. Sin embargo, ello muchas veces impide a los casados seguir estudiando. En algunos casos también se menciona no poder continuar estudios o perfeccionarse a raíz del matrimonio,

“Se me dificultó estudiar más. No pude estudiar en la universidad”
(asesor de servicios, casado).

“El reto es ser madre, esposa y seguir trabajando. Ser esposa abarca su tiempo” (secretaria de gerente general, casada).

Los hijos son considerados como una motivación para el desarrollo y una gran responsabilidad. Una de las trabajadoras entrevistadas mencionó que los hijos eran muy demandantes de tiempo pero que no se les puede considerar un obstáculo. Uno de los factores que aflora, especialmente en opinión de las trabajadoras, es que llevar los roles de madre, esposa y trabajadora significa un reto muy grande.

Es destacable también que el matrimonio representa una situación de apoyo mutuo entre los miembros de la pareja. El apoyo es básicamente profesional, buscando caminos de mejora en la carrera y no a un apoyo en las labores domésticas o de crianza:

“Busco balance personal-profesional. El matrimonio sumó, por el apoyo mutuo. Yo la he ayudado en su carrera, le he enseñado a hacer reportes gerenciales. Lo malo es que si crece en su carrera, la van a enviar a provincias” (gerente de logística, casado).

Por otra parte, los solteros están dispuestos a trabajar largas jornadas, incluso los días sábados. Los entrevistados viven, en su mayoría, en la casa familiar con el padre y la madre. Vivir con los padres los libera de responsabilidades en cuanto a tareas domésticas y les permite pasar más horas en el centro de trabajo. Los solteros colaboran en casa aportando una cuota para cubrir los gastos del servicio doméstico. En cuanto a sus tiempos con la familia, tratan de estar con ella los fines de semana,

especialmente los domingos. En la medida de sus posibilidades, buscan una actividad de relajación que les permita manejar el estrés:

“Es fácil porque vivo con mis padres” (coordinador de control de gestión, soltero).

“Vivo con mis padres. El rubro textil tiene horarios complicados, llego a casa a las 9 de la noche, ya no me ven. Trabajo los sábados hasta las 5. Es complicado. Trato de estar los domingos. No hago nada de la casa, hay una empleada y apporto mensualmente para su pago” (asistente de logística, soltero).

“El trabajo absorbe un montón, a veces fines de semana, pero trato de no llevarme trabajo a la casa, trato de hablar poco del trabajo. Me he metido a clases de baile y contrato a una señora para que haga las labores del hogar” (asistente de proyectos, soltera).

“Trato de separar las cosas del trabajo y la familia. Doy todo de mí cuando estoy trabajando y cuando no, me dedico a mi vida familiar personal. Soy socio de un club, practico deporte o estudio” (jefe de compras).

- **Combinar exigencias familiares y laborales**

En el Perú, las mujeres cumplen con una doble jornada de trabajo –profesional y doméstica–, dedicando mucho más tiempo que los hombres al ámbito del hogar (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2008b). En las empresas medianas peruanas se encontró, en líneas generales, la misma situación, aun cuando se puede contar con servicio doméstico.

En las empresas medianas, los gerentes y los trabajadores señalan la necesidad de desarrollar estrategias para conciliar las exigencias familiares y laborales. Por ejemplo, varios gerentes hombres mencionan la necesidad de optimizar la jornada de trabajo llegando temprano –por lo menos una hora antes del inicio oficial de la jornada–, de manera que puedan avanzar su trabajo con menos interrupciones y se les facilite salir temprano:

“Empiezo a trabajar media o una hora antes. Llego a las 7 al trabajo para salir 5:30. Quiero pasar tiempo con mi familia” (gerente de logística).

Algunos gerentes tratan de dejar el fin de semana íntegro para disfrutarlo con su familia:

“En la compañía se trata de terminar todo en el día y se trabaja hasta el viernes. El fin de semana es de mi familia” (gerente de recursos humanos).

Para otros, las exigencias familiares y laborales les resultaron incompatibles. Uno de los gerentes entrevistados reconoció no saber combinar ambas exigencias y que el crecimiento de su hijo mayor “ya se le había pasado”.

Las esposas de los gerentes –aunque no todas son amas de casa– son consideradas por sus esposos como el gran apoyo que mantiene organizado el hogar. Muchas de las esposas de los gerentes son trabajadoras independientes y la flexibilidad de este tipo de trabajo les permite estar en casa responsabilizándose directamente de las actividades de los hijos. Algunas gerentes llevan trabajo a casa para poder estar más tiempo en el hogar:

“Mi esposa maneja su trabajo desde casa, vía telefónica e Internet. Así ella puede atender a los niños. Yo compro para la semana;

ella ve las tareas y las actuaciones del colegio; la persona que trabaja con nosotros ve el trabajo doméstico” (gerente de recursos humanos).

“Tengo una hermana y una mamá, me toca ser eficiente. A veces me llevo trabajo a casa, la tecnología lo permite” (gerente de línea de producto – mujer).

Tanto los trabajadores como los gerentes, se reservan el fin de semana para la familia. Son los varones quienes se preocupan por forjar el presupuesto familiar y sus esposas se encargan de “llevar el hogar”.

“Me voy al trabajo y mis hijos están durmiendo. Llego y están durmiendo. Mi esposa es ama de casa, ella los ve. Tratamos de tener el domingo familiar. Tenemos una empleada a diario y una que hace la limpieza una vez a la semana” (socio gerente).

“Estar casado con una persona independiente es una bendición. Trato de almorzar en casa y ver a alguna de mis hijas” (director).

El apoyo del servicio doméstico se considera fundamental. Las esposas son vistas como un gran apoyo para los trabajadores de empresas medianas. En el caso de las trabajadoras, el apoyo en casa, de nanas, empleadas y familiares es mencionado en primer lugar como estrategia para combinar las responsabilidades del trabajo y del hogar:

“Las labores domésticas las hace la empleada de lunes a sábado. Yo llego de noche” (secretaria de socio principal).

Una de las estrategias sostenidas por las trabajadoras es el uso de la comunicación telefónica para monitorear de cerca qué pasa

en el hogar y con los hijos. El avance de la tecnología permite supervisar lo que ocurre en el hogar sin tener que estar presente. Las madres de familia encuentran en los avances tecnológicos un gran aliado para poder permanecer en su trabajo y, a la vez, tomar las riendas de las labores domésticas, como, por ejemplo, la supervisión de las tareas escolares:

“Tengo una persona que me apoya en casa. Yo monitoreo por teléfono, estoy pendiente de las tareas. Llego de noche y las reviso” (secretaria de gerencia general).

Es de resaltar como característico de los trabajadores y gerentes de empresas medianas el que ambos miembros de la pareja traten de repartir responsabilidades con el propósito de no descuidar su trabajo ni la familia. Ambos tratan de equilibrar su vida personal y profesional apoyándose mutuamente. Incluso algunos hombres no dudan en supervisar a los niños en lugar de la esposa.

Finalmente, tanto gerentes como trabajadoras y trabajadores reconocen la importancia de participar en la vida familiar:

“Trabajar en contabilidad absorbe mucho tiempo. Los primeros días de cada mes no veo a nadie, ni a mi familia porque salgo a las 12 de la noche. Las otras tres semanas veo a mi enamorado y a mi familia. Pienso que la familia es mucho más importante que cualquier cosa [...] no te van a hacer un monumento [...]” (contadora).

- **Estrategias de hombres y de mujeres**

Lo que hacen los hombres: “Llegan a casa y duermen”

Según la opinión de los gerentes de empresas medianas que entrevistamos, los hombres suelen permanecer más tiempo en

el trabajo que en el hogar, con la excusa de que ellos son los que llevan el dinero a casa. En este mismo sentido, los hombres que quieren crecer laboralmente tienden a delegar la crianza de los hijos en la mujer, no se involucran en este aspecto y se centran solo en trabajar:

“Los hombres todavía tenemos un pensamiento machista. Las mujeres deben ocuparse de la crianza. En mis amigos cada vez se ve menos, se comparten las labores, pero yo creo que la mayoría no se involucra. Se ve que no hay labor compartida” (gerente de recursos humanos).

“Los hombres se apoyan en la mujer para poder concentrarse en el trabajo, no se ocupan de la casa ni de los hijos” (gerente de negocios internacionales).

Según los trabajadores y trabajadoras, la filosofía del hombre es: “La familia no importa, trabaja hasta tarde y a los hijos los ves otro día”. Se ha llegado a mencionar que el hombre lleva menos responsabilidad tratando de conciliar las responsabilidades del hogar y del trabajo, por ello “llegan a casa y duermen”. Su gran preocupación es colaborar económicamente con la familia, es decir que están dispuestos a sacrificar el tiempo dedicado a la familia. Se considera entonces que los fines de semana son sagrados para restablecer el vínculo familiar. A propósito de esto, los trabajadores entrevistados mencionaron:

“Los hombres no tienen estrategias. Cumplen con su trabajo y punto. Van a casa y si hay tiempo, ayudan; si no, se programan para tener actividades en familia el fin de semana” (ingeniero de proyectos).

“Un hombre no siente las mismas responsabilidades que la mujer. Creo que llega a casa, cena y duerme. Seguramente compran un buen regalo a los hijos, pero el tiempo que no pasas con la familia no lo puedes salvar con nada. Los hombres mejoran económicamente la situación del hogar” (asistente de logística).

“No tengo hijos, pero pienso que el hombre tiene otro rol. Uno se puede quedar más tiempo en el trabajo y no demanda tanto trabajo en casa como la mamá” (coordinador de país en el área de tecnologías de la información).

“Me parece que los hombres se despreocupan todavía de ese aspecto. No son la mamá” (jefa del área laboral).

“La tendencia es quedarse más tiempo en el trabajo y sacrificar tiempo de tu vida familiar. Como que con el dinero compensas el tiempo que estás fuera, los fines de semana” (ingeniero de mantenimiento).

“Los hombres no tienen tantas responsabilidades. Llegan tarde y solo dicen: ‘Hijos, ¿cómo están?’, y salen con ellos el fin de semana” (secretaria de gerencia general).

“Para los hombres es otra cosa. Mamá es mamá. Yo lo veo: ante un hijo enfermo, la mujer sale corriendo. Hay más presión para la mujer” (contadora).

Vale la pena señalar que, aunque en minoría, se encontró que algunos hombres también aplican la estrategia de llegar temprano al trabajo para poder salir antes y colaborar con su familia:

“Trato de salir temprano, ayudo en las cosas de la casa. Los hombres que ven como prioridad a la familia también llevan una gran presión” (gerente de logística).

“Llego antes para terminar a tiempo. Llego una hora o cuarenta minutos antes. Prefiero salir y estar con mi familia y trabajar en la ‘compu’ de mi casa” (asesor de servicios).

Parece ser que la estrategia de los hombres en la búsqueda de conciliar responsabilidades familiares y laborales es contar con el apoyo de la pareja en casa y trabajar muy fuerte de lunes a viernes para lograr presencia en la familia durante el fin de semana.

Lo que hacen las mujeres: “No sé cómo harán, pero es muy sacrificado”

Cuando se preguntó a los hombres sobre las estrategias que siguen las mujeres, se encontraron respuestas como: “No sé cómo harán, pero es muy sacrificado”, “Mejor hay que preguntarles a ellas”, “Solo sé que la presión es grande para ellas”. Da la impresión de que la sociedad está tan acostumbrada a que la mujer cumpla con sus roles laborales y familiares que no se ha detenido a pensar en cómo se logra.

Los gerentes consideran que la estrategia más importante para la mujer es contar con apoyo en casa. Si se tiene que estar en el centro de labores, alguien debe estar en casa ocupándose de ella y de los hijos. Una característica que fue mencionada muchas veces fue la de ser ordenadas. Logran ordenar sus prioridades en el trabajo de tal manera que pueden cumplir con el trabajo y salir a la hora exacta sin descuidar sus responsabilidades. Esto va de la mano con una estrategia muy mencionada también,

que es la de llegar temprano al trabajo para poder regresar a casa pronto.

“He visto que cuando una mujer asume responsabilidades, más soporte necesita en casa. He visto matrimonios que se hacen poco sostenibles porque la mujer no está presente en casa. La presión es muy grande para las mujeres profesionales” (gerente de logística).

“Yo creo que hacen maravillas para trabajar temprano. Aquí hay un horario de ingreso que se respeta y si viven lejos, llegan a tarde a casa, a las ocho o nueve. Necesitan que la familia las apoye, un familiar directo” (gerente de recursos humanos).

“Tienen que ser muy ordenadas para poder cumplir con el trabajo y la familia. Algunas tienen nanas, luego ellas llegan de noche para ayudar con la tarea” (subdirector y dueño).

“Vienen muy temprano, a las 7 o 7:15, y tratan de cumplir lo más rápido posible para salir temprano y estar con sus hijos” (gerente de negocios internacionales).

“Es muy sacrificado, tienes que hacer mil malabares. Mis compañeras reposan en su familia, en su madre. Dejan al nene con la nana pero también con un familiar” (gerente de línea de producto – mujer).

Los trabajadores y trabajadoras consideran que la mujer puede hacer varias cosas a la vez y “que debe ser muy interesante ver cómo se organiza una mujer para conciliar sus responsabilidades”. La presencia de la nana o empleada y la capacidad para monitorear su desempeño a través de herramientas tecnológicas fueron planteadas como estrategias. El orden nuevamente fue destacado:

se aprecia que las mujeres no acumulan trabajo, se concentran, se sientan y laboran desde que llegan, de manera que pueden salir más rápido. Uno de los entrevistados describió esta estrategia como “trabajo, trabajo y trabajo”:

“Tienen las mismas presiones y preocupaciones que los hombres. Pero he visto que las mamás llegan más temprano a trabajar y tratan de salir temprano” (asesor de servicios).

“Tienen empleada. Llegan más temprano para salir a la hora exacta. Para ellas es más difícil pero tienen que trabajar” (ingeniero de mantenimiento).

“Son admirables. Me imagino que tienen bastante ayuda en casa y gente de confianza alrededor. Hay muchos viajes pero tienen el BlackBerry. Se organizan bien para llevar el balance” (asistente de proyectos).

“Llegan y no se levantan de su sitio: trabajan, trabajan y trabajan. Tratan de acabar lo más rápido posible. Aquí en textil se termina a las 8 de la noche” (auditora interna).

“Sé que es complicado cuando se tiene hijos, pero yo creo que el secreto es la comunicación: saber en qué andan los demás. El teléfono es una herramienta que te favorece bastante” (contadora).

Sin embargo, un informante dijo: “Creo que las mujeres logran lo operativo pero descuidan lo emocional”. Tal vez por esto también se describieron las experiencias de mujeres que dejaron el trabajo porque no podían conciliar ambas responsabilidades. Coincidentemente, en estos casos la mujer cumplía una función de liderazgo en la empresa, lo que llevó

a los entrevistados a concluir que para una mujer en puestos operativos es más fácil aplicar las estrategias antes planteadas; para las que quieren desarrollar una carrera profesional ascendente, la conciliación se torna difícil. Como se mencionó anteriormente, son más los hombres que las mujeres los que se encuentran en posiciones de alta jerarquía en la empresa mediana. Una especie de embudo se presenta cuando la mujer quiere pasar de la línea media al ápice estratégico:

“Es diferente en mujeres que lideramos áreas y mujeres de apoyo administrativo. A las que lideramos, la experiencia en trabajar y estudiar nos ha servido de mucho. Es complicado porque no tenemos horario. Es difícil ser madre. Para el personal administrativo es más fácil por su horario” (jefe del área laboral en estudio de abogados).

Tanto gerentes como trabajadoras y trabajadores guardan similitud en sus apreciaciones. Sin embargo, es en el caso de los gerentes en el que se considera que los hombres están preocupándose más por su rol de padres hoy en día. Podría deberse a que, a pesar de lo demandante que es el trabajo gerencial, ellos pueden contar con flexibilidad horaria y con una holgura económica que les permite contratar apoyo doméstico e invertir su escaso tiempo libre en acercarse a sus hijos, asistir a reuniones escolares y ver de primera mano lo fundamental de la relación padre-hijo.

- **¿Iguales oportunidades laborales para hombres y mujeres?**

Claudia Anzorena (2008) menciona que el mundo del trabajo se percibe como el mundo masculino y el mundo doméstico, como el de las mujeres. La esfera privada connota lo femenino

como lo relacionado con sentimientos y debilidad, y la esfera pública, lo masculino como lo relacionado con razón y fuerza. Anzorena trata de explicar las diferencias entre mujeres y hombres en el mercado laboral refiriéndose a que el trabajo de la mujer se considera secundario respecto de su papel reproductor y subordinado en relación con un ingreso masculino privilegiado. Desde su punto de vista, las mujeres siguen siendo consideradas las responsables de las tareas domésticas en el hogar y, en el ámbito laboral, siguen ubicándose en las posiciones menos valoradas.

Adicionalmente, al llamado “techo de cristal” que enfrentan las mujeres en sus posibilidades de ascenso en el ámbito empresarial se suman las “paredes de cristal”, las cuáles se refieren a que la mujer es considerada solo para algunos puestos o áreas en las organizaciones. A propósito de ello, en Lima Metropolitana la PEA ocupada femenina según rama de actividad económica se encuentra distribuida principalmente en cuatro ramas de actividad: servicios, comercio, hogares e industria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2010).

En el mismo informe aparecen las razones de la inactividad femenina, entre las cuales se puede apreciar claramente que el mayor obstáculo a la participación de la mujer en la actividad económica es la dedicación a los quehaceres del hogar, cifra que representa el 34,4% de las respuestas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2010).

Si discutimos sobre la discriminación de género en las empresas, tengamos en cuenta que el propio Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo nos muestra estadísticas que nos dicen que la mujer se desarrolla en ciertos sectores, como servicios y comercio, y que soporta una carga más grande de trabajo al sumar a sus responsabilidades los quehaceres del hogar, lo que debe estar asociado a su falta de experiencia laboral. Como

causas de la discriminación sexista, el artículo “La discriminación en el trabajo” de Newell (2002) nos presenta dos: el doble papel de la mujer (debe ser buena madre y buena trabajadora) y los estereotipos y actitudes organizacionales (se cree que la mujer es menos enérgica, menos ambiciosa y que tiene menos interés en su carrera). La mujer lucha entonces no solo con sus dobles responsabilidades, sino con lo que la gente que trabaja con ella piensa que deben ser sus responsabilidades. Veremos lo que se da en la empresa mediana sobre las posibilidades de ascenso y sobre los criterios de evaluación según sexo.

Hombres y mujeres, posibilidades de ascenso: no hay diferencias pero los hombres tienen los puestos más importantes

Los entrevistados, gerentes, trabajadores y trabajadoras, respondieron en mayoría que sí existen las mismas posibilidades de ascenso para hombres y mujeres en las empresas medianas en las que trabajan. Sin embargo, hubo en cada uno de los niveles quienes afirmaron que las posibilidades para desarrollar una línea de carrera no son las mismas. Algunas de las respuestas se iniciaron con un tímido “Sí tenemos las mismas posibilidades pero...”, dando a entender que en el discurso de las empresas medianas se fomenta la igualdad de oportunidades pero que en la práctica lograrla no es tan sencillo. Varias de las trabajadoras entrevistadas mencionaron que las mayores posibilidades de ascenso las tenían los hombres. En este sentido, una de ellas claramente afirmó:

“Los hombres tienen mayores posibilidades de llegar a los puestos más altos. En la empresa hay una cultura predominantemente masculina” (repcionista).

Otros comentarios recibidos:

“No hay diferencias en el trato, pero los hombres tienen los puestos más importantes en un 90%” (asistente de logística).

“Las mujeres están en desventaja. Asumen muchas responsabilidades, tienen una carga mayor que los hombres. En mi empresa hay mucho personal en manufactura y allí son hombres. Las mujeres trabajan en acabados. No en cargos de dirección” (propietario).

“No hay gerentas ni subgerentas. No hay la posibilidad, por el momento, de que una mujer llegue” (coordinador de control de gestión).

“Sí hay igualdad, pero los puestos son superespecializados. Las mujeres diseñan pero en la planta no hay mujeres porque les falta autoridad para gritar y dirigir obreros. No tienen fuerza para manejar toda la planta. Allí tiene que haber un hombre” (subdirector, dueño).

Uno de los factores mencionados por las propias mujeres es el del tiempo que le dedican a la jornada laboral: “Nosotras nos vamos temprano y ellos se quedan”; la mujer no puede quedarse en el centro de labores más horas de las obligatorias por tener que cumplir con las responsabilidades en el hogar. Este tema fue reforzado tajantemente por uno de los gerentes:

“Aquí se tiene que trabajar y trabajar; quien más tarde se queda y más produce es el mejor abogado” (socio de estudio de abogados).

Una de las trabajadoras entrevistadas mencionó:

“Los hombres tienen más oportunidades, nosotras queremos salir a la hora por el tiempo para nuestra familia. En cambio, el hombre dice: ‘Yo me quedo’” (secretaria de gerencia general).

En las empresas medianas que colaboraron con el estudio, se encontró que si bien se declara que hombres y mujeres tienen posibilidades de ascender, las gerencias se encuentran a cargo de personal masculino. Las diferencias en cuanto a trato parecen no existir pero se reconoce que los hombres ocupan los puestos más importantes. Un abogado gerente mencionó:

“Es una pregunta para un abogado machista como yo [al preguntársele sobre las oportunidades para hombres y mujeres]. Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades porque son inteligentes, pero los conflictos vienen por la incompatibilidad entre el desarrollo profesional y el rol de madre” (socio gerente).

Un problema de fondo que aparece al comparar las posibilidades que hombres y mujeres tienen para desarrollar una línea de carrera en la empresa mediana es la imposibilidad de la mujer de permanecer en el centro de trabajo más allá de la jornada oficial. La recargada carga que afrontan las mujeres con sus responsabilidades laborales y familiares es reconocida por hombres y mujeres, gerentes y trabajadores en las empresas medianas participantes en el estudio. A pesar de ello, los entrevistados coincidieron en que, aunque aún las posiciones más altas en la jerarquía de la empresa mediana vienen siendo ocupadas por hombres, la mujer tiene hoy más posibilidades en las empresas.

Hombres y mujeres: criterios de evaluación

Con relación a la evaluación en los procesos de reclutamiento, asignación de puestos, evaluación de desempeño, ascensos, despidos y fijación de sueldos; se señaló la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. No obstante, las opiniones entre gerentes, trabajadores y trabajadoras se encontraron divididas. La mitad de los entrevistados respondió que en las empresas medianas se evalúa con los mismos criterios a hombres y mujeres, y la mitad respondió lo contrario. Sin embargo, al analizar las respuestas afirmativas, se encontró nuevamente el “sí, se evalúa con los mismos criterios, pero...”, lo cual nos llevó a pensar que realmente no se aplican los mismos pareceres.

Quienes sostienen que sí se evalúa a hombres y mujeres con los mismos criterios, se mueven en una banda muy amplia. En un extremo, se encuentran quienes no discriminan a la mujer y sostienen que ni siquiera se le pregunta si es casada o soltera en un proceso de selección, y quienes suelen contratar mujeres en puestos que tradicionalmente son de hombres. Uno de los entrevistados comentó:

“En la época de la abuela no se veía tanta mujer, estaban en casa. Mi esposa estudió secretariado, ahora las chicas van a la universidad de todas maneras” (gerente general).

Asimismo, se han encontrado afirmaciones como: “Contratamos a las personas por su capacidad y no porque sea hombre o mujer”. Uno de los trabajadores mencionó que los criterios pueden ser los mismos para evaluar hombres y mujeres pero que el trato que se le da a la mujer es distinto:

“Se evalúa de la misma manera pero hay diferencias en el trato. Un jefe no se dirige de la misma manera a un chico que a una chica. Se puede ser directo con un hombre, pero a una chica no se le puede tratar de la misma manera” (ingeniero de mantenimiento).

En el otro extremo de quienes apoyan la igualdad de oportunidades, se encuentran quienes sostienen que la igualdad de criterios existe pero que de todas maneras la mujer tendrá que decidir entre su trabajo y su familia en algún momento por el tema de manejo de tiempos:

“Las mujeres pueden crecer pero tienen que priorizar. Tienen que sacrificar cosas personales” (gerente comercial).

Un factor que reconocen los entrevistados es que pueden existir los mismos criterios pero a la mujer le cuesta más trabajo desarrollarse. Uno de los factores que mencionan es que:

“La mujer sufre un desgaste tratando de demostrar que tiene los mismos conocimientos del hombre, que está a la misma altura” (auditora interna).

Quienes sostienen que los criterios para evaluar a hombres y mujeres no son los mismos, mencionan el proceso de reclutamiento como aquel en el que se presentarán problemas principalmente por el tema del embarazo. Lamentablemente, en los procesos de reclutamiento y selección los empleadores no se limitan a cuestionar el aspecto profesional del candidato, sino que abordan temas personales como compromisos matrimoniales, estado civil y posibilidades de embarazo. A propósito de este tema, uno de los gerentes mencionó que “siempre está el riesgo de que la mujer puede salir embarazada”.

Un trabajador entrevistado comentó:

“Hay cierto prejuicio contra las mujeres. Sabes que es probable que la mujer salga embarazada o tenga hijos, entonces el prejuicio es que el hombre te puede dar mucho más, sabes que no te va a abandonar. En una empresa donde había muchas mujeres, me ha tocado tener una sobrecarga laboral enorme cada vez que se iban de descanso pre- y postnatal” (coordinador de control de gestión).

El tener hijos es también un problema para el desarrollo profesional. Una de las entrevistadas menciona que puede ser riesgoso para la mujer embarazarse:

“He visto varias veces que, al volver del descanso postnatal, las mujeres no son ubicadas en el mismo lugar” (secretaria de gerencia general).

Sobre este tema, otra de las trabajadoras entrevistadas comentó que:

“En mi empresa, los despidos no están influenciados por género, salvo que haya embarazo; ese es el peor problema para la mujer para permanecer en el puesto” (jefa del área laboral).

Catalogar un embarazo como “el peor problema” es enfrentar la realidad que confrontan las mujeres en su búsqueda de desarrollo profesional y un aspecto muy serio, si se considera que se está analizando lo que ocurre en empresas formalmente establecidas, que cuentan con procesos claros y que apoyan en su discurso la igualdad de oportunidades.

En cuanto al sistema de compensaciones, algunas de las trabajadoras entrevistadas mencionan que, en su experiencia, al hombre se le paga más. Los hombres son considerados para

puestos en los que se requiere mayor movilidad, pues se asume que la mujer tendrá mayores problemas para viajar. En este sentido, una de las trabajadoras entrevistadas refiere que las mujeres se enfrentan a un problema en el momento en que quieren postular a posiciones más altas:

“Si las mujeres estamos al medio de la organización, no hay problema, nos evalúan igual, pero llegar al *top* es más difícil. Allí empiezan las diferencias” (secretaria de gerencia general).

“Somos una economía emergente y se tiene la idea de que los hombres sirven para una cosa y las mujeres, para otra. Los que reclutan tienen esa mentalidad. Para las mujeres en empresas medianas es más difícil. A veces, la mujer gana menos que el hombre en un mismo puesto. Al evaluar son más rígidos con las mujeres” (jefa del área laboral).

Las opiniones, aunque divididas, parecen inclinar la balanza hacia una realidad que no encuentra los mismos criterios de evaluación para hombres y mujeres en las empresas medianas. Uno de los factores que podría condicionar esta situación es que la empresa mediana tiene como su principal interés el lograr su estabilidad económica y alcanzar su crecimiento y, por lo tanto, no prioriza aspectos internos vinculados al desarrollo de sus trabajadores ligados a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Por el contrario, en una empresa grande estos aspectos se consideran con mayor énfasis porque su imagen está muy expuesta a sus grupos de interés, e incluso puede tener la matriz en el extranjero y contar con políticas más avanzadas sobre estos temas.

Racismo: “¡Todo entra por los ojos!”

Los entrevistados coinciden al señalar que existe racismo en la empresa mediana. Uno de los ejemplos más comunes mencionados por los entrevistados es el que se solicita trabajadores de raza blanca para brindar atención directa al público. Uno de los gerentes entrevistados señala:

“Si quieres contratar a alguien de ventas, tienes que contratar a un chico o chica simpática, que sea blanca. Eso lo ves en todas partes. Yo he visto al dueño de una empresa que es cobrizo y no lo toman en serio los mismos clientes” (gerente comercial).

La discriminación por rasgos físicos abarca, además del color de piel, características como la gordura o la delgadez. Uno de los trabajadores mencionó:

“Si tienes la tez blanca, de repente tienes más oportunidades; si eres trigüeño, menos; si eres andino, no tantas; si eres gordo o flaco, esos temas influyen” (jefe de compras).

Los entrevistados han mencionado las áreas comerciales como aquellas donde resulta más necesario tomar en cuenta los rasgos físicos. Un trabajador manifestó:

“En el área comercial siempre hay gente más *nice*, bonita, agradable, y no te contratan si no cumples esos parámetros físicos. No interesa tu intelecto. En áreas de soporte, administrativas, tecnológicas, no interesa tu físico” (coordinador de control de gestión).

Coincidentemente, tres entrevistadas enfatizan: “Las primeras impresiones entran por los ojos”. Una trabajadora relató que en la empresa a la que pertenece despidieron a alguien por ser gorda. Incluso se ha mencionado que si el apellido de una persona evoca lo andino, entonces la postulación de la persona es desechada. También se ha señalado que algunos aspectos de la apariencia pueden causar un efecto negativo. Una trabajadora relata: “Había un chico con pelo largo, y eso ya era motivo para que se le viera mal”. Un trabajador comenta:

“La razón que le dieron a mi amigo para no contratarlo es que es muy bajito y oscuro para ser asesor” (asesor de servicios).

Es relevante mencionar que gran parte de los entrevistados no considera como una actitud discriminante el elegir personas de determinados rasgos físicos para ciertos puestos. Para ellos es parte del negocio, porque han comprobado que una persona de tez blanca tiene más éxito tratando con los clientes. Una de las trabajadoras comentó sobre este aspecto: “La verdad, es por imagen, yo no me hago mucho problema con eso”, y otro trabajador mencionó:

“Es lógico que las empresas que se dedican a la atención del público se fijen en la imagen de su trabajador, en su color” (asesor técnico de marketing).

Una trabajadora transparentemente afirmó:

“Yo creo que depende del puesto. Si pongo un restaurante, tengo el derecho de reclutar chicas bonitas para que atiendan a mis clientes... si necesito gente de oficina, busco gente inteligente, estaría loco si busco buena presencia, ¿no?” (contadora).

Se atribuye a las características del puesto por ocupar la búsqueda de la “buena presencia” en los candidatos:

“Los rasgos físicos sí influyen. En condiciones iguales, te vas a ir por el que tiene mejor presentación. En puestos operativos no me importa si alguien es bonito o no, depende del puesto” (gerente comercial).

Un trabajador fue claro al mencionar:

“En las áreas de exportaciones todas las personas son rubias” (asistente de logística).

Las trabajadoras también opinan en el mismo sentido:

“Creo que en márketing escogen a las chicas más arregladitas, pero en otras áreas no” (auditora interna).

Incluso cuando los entrevistados declaraban que ellos consideran que no existe racismo y que lo que importa realmente es la capacidad de las personas, la manera en la cual se referían a las razas, en diminutivo, causaba la impresión de considerarlas menos. Un ejemplo de ello es lo que menciona un gerente:

“La educación es lo que influye para ocupar un puesto, quieres gente que sepa comportarse, no importa si eres morenito, o serranito” (subdirector, dueño).

Una trabajadora comentó:

“Creo que la educación te iguala. Puedes ver dos ingenieros, uno blanco y otro prietito, y vas a respetar al que más sabe” (auditora interna).

Los entrevistados coinciden en mencionar que de darse racismo en sus empresas es en la etapa de reclutamiento y selección en la que se encontrará. Luego, el permanecer en la empresa, el ascender y desarrollar una línea de carrera dependerá de las habilidades del trabajador:

“Cuando un trabajador ya está adentro, se igualan las oportunidades. Si ya seleccioné a los blancos, ya seleccioné a los de tal o cual universidad, entonces ya depende de cada uno” (jefe de compras).

Algunos entrevistados manifestaron que en sus empresas no existe discriminación por rasgos físicos:

“Los sueldos, los ascensos y todas las evaluaciones se hacen por capacidad. Si la persona es capaz, puede trabajar con nosotros, sea del color que sea. Me acaban de dejar un CV de alguien que se ve muy bien, pero a lo mejor la chica es hueca y no la voy a contratar, no por bonita la voy a contratar” (gerente general).

Un trabajador, aludiendo a la evaluación y las desvinculaciones laborales, menciona:

“No te botan por ser cholo o indio, te botan por no trabajar bien” (coordinador de país encargado de tecnologías de la información).

Uno de los gerentes, que manifestó orgulloso que en su empresa no se discrimina por rasgos físicos, tuvo un comentario que resulta interesante justamente por mostrar que él cree que su empresa no discrimina pero que en realidad sí lo hace. Nos comentó:

“Yo tengo una vendedora gorda y es excelente, tiene otro impedimento físico y no puede estar de pie mucho tiempo, pero me rinde y hasta la engrío... si busco una anfitriona, busco a una rubia bonita o a una morocha bonita, no vas a contratar a una chata gorda. Eso no es discriminación porque la modelo debe ser así... los que sí discriminan son los de la competencia que han traído ocho modelos colombianas. ¿No podían encontrar modelos aquí?!... yo creo que eso sí es discriminación porque acá hay chicas lindas y es carísimo traerlas de afuera” (gerente general).

Discriminación por nivel socioeconómico:

“Si quieres ser *high*, tienes que poner a alguien *high*”

La discriminación por nivel socioeconómico se evidenció aun cuando se tocaban otros temas. Una empleada:

“Creo que la discriminación por nivel socioeconómico es la que más existe. En Lima nos movemos por la fachada, con quién andas, cómo te vistes; entonces, los que más tienen no van a parar con los que menos tienen. Si vas a buscar a alguien para atender clientes, buscarás a alguien más posicionado” (asistente de proyectos).

Otra trabajadora señala:

“Creo que depende mucho de la posición: si es alguien para estar metido en oficina, no importa el nivel socioeconómico. Pero para un gerente de marketing creo que se buscará alguien con más cultura, roce, posición” (asistente de proyectos).

La mayoría de los entrevistados de las empresas medianas considera que la discriminación por nivel socioeconómico

se evidencia en la búsqueda de profesionales de una élite de universidades. También son mencionados el distrito de procedencia y el arreglo personal como factores de discriminación.

Son muy interesantes los ejemplos que nos han brindado los entrevistados en cuanto a la universidad de procedencia:

“El tema de educación sí influye. A veces las cabezas eligen gente de la misma universidad” (auditora interna).

“Cuando piden solo gente de Católica, Lima o Pacífico, ¿qué alguien de Villarreal o Alas Peruanas no está calificado? Esa es discriminación por nivel socioeconómico” (contadora).

La mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que la universidad de procedencia es un factor discriminatorio. Una de las trabajadoras afirmó que el sueldo que reciben los egresados varía de acuerdo a la universidad. El comentario de una trabajadora sobre este aspecto refleja que era testigo de inequidad en el sueldo por factores sociales:

“He visto que si vienes de una universidad nacional, te pagan poco. Hay ingenieros a los que se les paga menos que a mí, que soy secretaria. Los aumentos que les hacen también son de 50 o 100 soles, no es nada. Otros vienen de un buen colegio y con solo ser practicantes ganan más que yo” (secretaria de gerencia general).

Nos llamó particularmente la atención que un trabajador recordara aquello que su profesor universitario le dijo alguna vez:

“Un ingeniero de la Católica y un ingeniero de San Marcos no son iguales. El de la Católica no tiene miedo de cometer errores

porque los puede pagar con su dinero. El de San Marcos, si se equivoca, la paga con su plata y le cuesta más. Entonces el de San Marcos se restringe” (jefe de sistemas).

Algunos entrevistados manifiestan que las características de los puestos por ocupar pueden generar, sin desearlo, discriminación por nivel socioeconómico. Un gerente comenta que sus vendedores requieren hablar inglés y que normalmente una persona de nivel socioeconómico bajo no domina este idioma, por lo que queda descartada para el puesto. Otro gerente comentó que su empresa quería que una trabajadora –por sus capacidades– se hiciera cargo de una comisión en el exterior, pero lamentablemente no obtuvo la visa:

“Susana veía exportaciones y la queríamos enviar a Canadá pero le negaron la visa. Allí surgió la necesidad de contratar a alguien con un nivel socioeconómico más alto para obtener las visas de manera más fácil. A otras empresas les ha pasado lo mismo. Es más fácil que le den visa a alguien que ha viajado desde niño, ya que hay un *background* familiar. Sucede algo similar para cubrir plazas de eventos. Se requiere que la gente se vista bien, que tenga cierto nivel” (gerente comercial).

Sucede también que se busca personas que hablen correctamente y en los niveles socioeconómicos bajos esto no se puede garantizar, según algunas opiniones recibidas. Una entrevistada mencionó específicamente:

“Ellos dicen ‘dijistes, hicistes, hablastes’, y eso no se puede aceptar...” (repcionista).

Sobre el lugar de procedencia, varios entrevistados han mencionado que han sentido directamente o han visto casos

muy cercanos en los que el distrito en el que se vive ha sido un problema para encontrar trabajo:

“Te podrían discriminar si eres de un asentamiento humano, por eso algunas personas ponen la dirección del tío o del vecino” (jefe de sistemas).

Otro entrevistado indica:

“Aquí todas las chicas son de La Molina, pituquitas” (coordinador de país encargado de tecnologías de la información).

Igualmente uno de los entrevistados mencionó que era testigo de que la selección de currículos tenía como filtro la zona de residencia del candidato. Descartar la contratación de un candidato por el distrito de residencia muestra falta de objetividad. Sin embargo, es necesario mencionar que este procedimiento no siempre se puede considerar como inapropiado, pues algunas empresas tienen como política contratar gente de la zona cercana como manera de contribuir con el desarrollo de la comunidad en la que operan.

Por otro lado, un gerente afirmó que la vinculación con los jefes fuera de la oficina es importante para ascender. Esto está particularmente ligado al nivel socioeconómico, porque se menciona que las invitaciones deben ser a lugares exclusivos. Nos dijo abiertamente:

“En el mundo empresarial existe lo de invitar a tu jefe a la playa; si no lo haces, estás fuera del grupo. En nuestra cultura, si tienes mayor afinidad con tu jefe, tienes mayores posibilidades de obtener algún beneficio” (gerente de logística).

Para algunos gerentes es evidente que, en el ámbito empresarial, para concretar ciertos negocios se tiene que ser miembro de lugares exclusivos:

“Me ha pasado con algunos clientes que tienes que parar en el mismo sitio para que estés ‘Joined the club’. Cuanto más alto es el cargo, más alta es la exigencia de estatus social” (gerente de línea de producto).

Los entrevistados coinciden en que el proceso en el cual se ve este tipo de discriminación mayoritariamente es en el proceso de reclutamiento y selección. Consideran que cuando se es parte de la empresa, los ascensos dependen del esfuerzo de cada uno. Aunque algunos entrevistados afirman que para ascender es un problema ser de nivel socioeconómico bajo:

“Si eres de nivel socioeconómico bajo, será difícil que llegues a puestos *top*. En algunas empresas, para puestos *top* son todos ellos y ellas regios, no quieren ganar menos de 7.000 dólares y quieren casa de playa. Si no tienes el mismo nivel, no socializan contigo. Todo depende de lo que quiera proyectar la empresa; si quieres ser *high*, tienes que poner alguien *high*” (secretaria de gerencia general).

Es casi un círculo vicioso lo que se encuentra si a una persona de nivel socioeconómico bajo no se le brindan oportunidades:

“Los de nivel socioeconómico bajo tienen sueldos bajos y difícilmente ascienden. No han tenido una preparación buena y no tienen puestos para ganar experiencia. Se les despide rápido” (jefa del área laboral).

Aunque en minoría, también se han obtenido respuestas de no discriminación por nivel socioeconómico. Se puede graficar esta situación con la experiencia de uno de los gerentes:

“Nuestro contador es un chico que ha salido de muy abajo. Era muy educado pero pobre, pobre, y ahora tiene un superpuesto” (gerente general).

En otra empresa donde se requiere tener auto para ocupar un puesto, tienen la política de ayudar a financiar el auto del trabajador si es que consideran que cumple las características ideales para la posición. Estos dos últimos casos muestran empresas medianas en las que se busca brindar las oportunidades necesarias para que el nivel socioeconómico no sea un obstáculo para el crecimiento profesional.

Discriminación por identidad sexual:

“Yo he visto un despido por eso”

La mayoría de los entrevistados coincide en que existe discriminación por identidad sexual en sus empresas, aunque refieren casos que se han comentado informalmente en las mismas, y no casos que los hayan involucrado directamente. Lo que ha sido muy notorio cuando respondían las preguntas sobre identidad sexual es que se evitaban palabras como homosexuales o *gays*, y que se mencionaba que las personas “eran” o “parecían”, pero no se completaba nunca la frase. Daba la impresión de ser un tema un tanto incómodo de comentar. Un gerente refirió que un proveedor “tiene, digamos, personal ‘de ese tipo’”, para referirse a personas homosexuales.

Uno de los entrevistados nos dijo, en afán de evitar responder: “No sé de eso, le voy a preguntar a Recursos Humanos” (gerente de logística).

Otro entrevistado comenta que en su empresa se filtró un correo por el cual se enteraron que dos trabajadores eran pareja y se les invitó a retirarse para evitar escándalos. Gran parte de los entrevistados manifestaron que se puede ser *gay* pero no “loca”¹. A propósito, comentaron que por los prejuicios que existen este tema no es tratado abiertamente y que la mayoría de homosexuales oculta su identidad sexual por temor al rechazo y al despido. Algunos entrevistados afirman haber sido testigos de despidos por esta causa. Como menciona una gerente:

“Lima es muy conservadora. A un amigo que es gay su jefe le hacía la vida a cuadritos” (gerente comercial).

Aunque en minoría, se han encontrado entrevistados que refieren que lo importante es medir a las personas por su capacidad en el trabajo y que la identidad sexual no se considera en sus empresas como factor de discriminación.

Discriminación por edad: “A los 45 o 50: chau” vs. “Soy muy joven y desconfían de mi trabajo”

En cuanto a la discriminación por edad, las opiniones están divididas, aunque los entrevistados se inclinan a considerar que sí existe. La primera impresión al indagar sobre la discriminación por edad lleva a los entrevistados a pensar en discriminación

1 Entiéndase como “loca” a una persona que provoca escándalos exagerando su condición homosexual.

hacia los trabajadores de mayor edad. Nos dicen que a los 40-45 años prácticamente no se encontrarán mejores posibilidades de trabajo y que se dificultará encontrar un empleo. En opinión de los informantes, estos trabajadores comienzan a ser muy caros para las empresas. Sin embargo, también existen situaciones en las que se discrimina a los trabajadores por ser jóvenes o porque su juventud –al parecer– no genera suficiente confianza.

Las diferencias a las que se alude para preferir contratar a gente joven son principalmente el aspecto tecnológico y el de la etapa de la vida en la que se encuentran. Los entrevistados manifiestan que el manejo de las computadoras y de Internet no es igual en mayores de 45, y que las personas mayores, con responsabilidades en casa, no se quedan más allá de las 8 de la noche en la oficina. Otro gerente comenta:

“Las empresas prefieren dos practicantes universitarios que un señor de 40 sin capacitación” (dueño de la empresa).

El límite de 40 años es mencionado por los entrevistados porque consideran que a partir de allí se comienza a invitar al retiro a los colaboradores. El propio Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo pregunta a las empresas si se acepta personal no titulado con más de 40 años y personal titulado con más de 45. El 75% de las empresas con 50 a 99 trabajadores de la muestra representativa de Lima metropolitana, responde que aceptan trabajadores titulados de más de 45 años y el 53% responde que acepta personal no titulado de más de 40 años (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2008a).

En la mayoría de los casos que se han conocido a través de las entrevistas, la realidad es distinta. Uno de los entrevistados señala en su respuesta lo que siente hacia los trabajadores de más de 40:

“Entre un CV de alguien de 25 y de 48, van a elegir al de 25. En esta empresa hay bastante gente joven, solo hay una persona que nos malogra el promedio” (coordinador de país encargado de tecnologías de la información).

La palabra ‘malograr’ claramente muestra el rechazo hacia las personas consideradas no jóvenes. Una trabajadora dice abiertamente:

“He visto que se despide a alguien simplemente por tener 60 años. Se le dice ‘reducción de personal’ pero luego se contrata a otro” (contadora).

Algunos entrevistados señalaron que la razón para contratar gente joven es que aprenden más rápido, tienen menos achaques y se puede invertir en capacitaciones hacia ellos y esperar que permanezcan en la empresa por unos años más. Como menciona una trabajadora: “A los 45 lo que no lograste comienza a ser más difícil”; y como dice otra: “A los 45 o 50: chau” (auditora interna).

En el caso contrario, los jóvenes pueden dejar de acceder a un puesto para el que están preparados por ser víctimas de discriminación. Un testimonio que grafica esta situación nos lo presenta un gerente:

“Cierta edad te da respeto. A mí me han dicho alguna vez que no me contratarían para gerente porque lamentablemente soy muy joven y cuando me envíen a una reunión con los proveedores se van a reír de mí” (gerente comercial).

A veces se invade la privacidad, como ilustra otro gerente:

“Soy la gerente más joven y a veces en situaciones de trabajo me han preguntado mi edad y yo he evitado responder. Desconfían de mi trabajo porque soy joven” (gerente de línea de producto).

Los entrevistados coinciden en señalar que a los jóvenes se les paga menos, lo cual consideran discriminatorio. Los procesos a los que se vincula más la discriminación por edad son los de reclutamiento y selección y los de desvinculación de personal.

Algunos entrevistados han mencionado que en sus empresas no se considera el factor de edad para las contrataciones, sino la experiencia. Por lo tanto, buscarán el perfil adecuado al puesto sin importar la edad, y los sueldos serán asignados de acuerdo a bandas salariales. En estos casos, los trabajadores son remunerados por la importancia de su puesto sobre el cumplimiento de la estrategia organizacional y de esta manera se evita la subjetividad. El ubicar a la persona adecuada para un puesto de trabajo sobre la base de encontrar quien encaje en una descripción de puestos (previamente definida) es el mejor camino para poder contratar a la persona con el perfil adecuado y evitar de esta manera algún tipo de discriminación.

Ideas finales

Si se analizan las cifras nacionales, la empresa mediana y la grande (empresas de 51 trabajadores a más) emplean al 28,9% de la PEA de Lima Metropolitana (INEI 2013). Es frecuente observar las estadísticas de las empresas medianas junto con las de las empresas grandes, imposibilitándose de esta manera el análisis particular de las empresas medianas. Si bien las estadísticas en torno al empleo difícilmente contemplan por separado a la empresa mediana, menos frecuente aún es

encontrar informes sobre aspectos como la discriminación en sus diferentes ámbitos relativos solo a la empresa mediana.

Hemos recogido testimonios que relatan hechos de discriminación por género, raza, nivel socioeconómico, edad e identidad sexual, y en algunos casos incluso se han ido justificando en la medida en que se considera que algunas medidas se toman para favorecer la rentabilidad de la empresa, como si todo valiera para lograrla. Es indispensable que se interiorice que la discriminación no puede ser admitida en el ámbito laboral, aun cuando se manifieste sin conciencia plena de ello.

Las mujeres en las empresas medianas tratan por todos los medios de combinar sus roles de madres y profesionales, apoyándose principalmente en familiares y el servicio doméstico y tratando de ser muy organizadas. Muy distinto es el papel que asume el hombre en tratar de combinar sus exigencias familiares y profesionales. Ellos se dedican totalmente al trabajo y asumen roles familiares el fin de semana.

Las empresas deberían comprender que tanto hombres como mujeres tienen que ser ayudados para tener éxito en el trabajo y en el hogar. El desequilibrio trae consecuencias negativas a la empresa. Es oportuno preguntarse si se están dando las facilidades en las empresas para apoyar a hombres y mujeres que tienen responsabilidades familiares y que desean progresar en su carrera. Además, las empresas deberían hacer un esfuerzo por conocer qué motiva a los hombres y mujeres de diferentes generaciones, para proveerles del lugar de trabajo que los retenga. Se espera que estas condiciones se den para que no se tenga que vivir lo que menciona Martha Alles en su libro *Mujeres, trabajo y autoempleo* (Alles 2000), en el cual sostiene que la clave para conducirse en un mundo mayoritariamente de

varones es hacer la tarea bien, prescindiendo de sexo, es decir, “olvidando” que se es mujer.

En cuanto a temas de edad, nivel socioeconómico, raza e identidad sexual, la mayoría de entrevistados manifiesta que de existir prácticas discriminatorias, se dan principalmente en los procesos de reclutamiento y selección, y sugieren que para evitar que esto ocurra las empresas deberían realizar sus contrataciones de acuerdo a descripciones de puestos que establezcan el perfil que se requiere para ocupar una vacante. Causa sorpresa encontrar que el 95,7% de empresas de 50 a 99 trabajadores en una muestra representativa de Lima Metropolitana cuenta con una descripción de puestos antes de iniciar el proceso de selección (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2008a). ¿Es entonces que no se respetan los perfiles predefinidos? Algo debe ocurrir en quienes se encargan del proceso de reclutamiento y selección para que finalmente no siempre se cumpla con el perfil predefinido. Tal vez son los estereotipos los que pesan en los encargados del reclutamiento y selección y en quienes dirigen las empresas, pues así se podría entender que se contraten para determinados puestos solo a egresados de determinadas universidades, o solo a hombres, o que una cara bonita pueda ocupar un puesto solo por ese atributo. Tal vez, simplemente no se les presta conscientemente atención a estos temas, por el ritmo que lleva una empresa mediana en su afán de crecer y conquistar nuevos mercados.

Fomentar la reflexión sobre aspectos discriminatorios en las empresas es positivo. Los propios entrevistados muchas veces nos agradecieron el contribuir a que aborden estos temas en sus empresas. Es esperanzador que algunos testimonios describan situaciones en las que hombres y mujeres comparten responsabilidades o en las que jóvenes y personas mayores pueden ocupar puestos de trabajo si sus calificaciones son las

adecuadas. Eso nos lleva a pensar que la sociedad está en camino a cambiar ciertos patrones y brindar igualdad de oportunidades.

Desde la empresa mediana se propone una mejor educación para que desaparezcan las diferencias. Los entrevistados sugieren que el cambio debe partir de los propios individuos, dejando de lado “contratar a personas con apellidos rimbombantes, compuestos o porque tienen nombre de avenida”:

“Las empresas somos nosotros mismos, tenemos que cambiar nosotros. Las leyes están pero ‘los *nice*’ quieren estar con ‘los *nice*’, entre los GCU – Gente Como Uno” (secretaria de gerencia general).

Apostemos entonces por un trabajo conjunto del gobierno, la empresa –tanto de los que las dirigen como de los trabajadores– y el hogar, promoviendo la eliminación de prácticas discriminatorias en nuestra vida diaria. Es una tarea compleja y de todos.

Bibliografía

ALLES, Martha

2000 *Mujeres, trabajo y autoempleo. Otro camino frente al desempleo y desarrollo de carrera*. Buenos Aires: Gránica.

ANZORENA, Claudia

2008 «Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado laboral». En: *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 13, N° 41, pp. 47-68.

BOND, J.; E. GALINSKY, M. PITT-CATSOUPHES y M. SMYER

2005 «The Diverse Employment Experiences of Older Men and Women in the Workforce» En: *Families and Work Institute*. Fecha de consulta: 09/06/2010. <<http://www.familiesandwork.org/>>.

CATALYST

2009 *Women Leaving and Re-entering the Workforce*. Fecha de consulta: 11/06/2010. <<http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge>>.

CAVANAGH, Jonathan

2009 *Análisis regional de las Top 10,000 del 2009*.

DAEREN, Lieve

2000 «Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro». En: *Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria*. Santiago de Chile, agosto.

GALINSKY, E.; K. AUMANN y J. BOND

2009 «Times Are Changing. Gender and Generation at Work and at Home». En: *Families and Work Institute*. Fecha de consulta: 11/06/2010. <<http://www.familiesandwork.org/>>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2013 *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Informe Técnico N° 3. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

2010 *Brechas de género. Insumos para la adopción de medidas a favor de las mujeres*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2010 *Indicadores laborales*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2008a *Boletín de Economía Laboral*, N° 37. *Recursos Humanos, capacitación y cambio tecnológico en las empresas de Lima Metropolitana, 2007*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2008b *Boletín de Economía Laboral*, N° 40. *Uso del tiempo e inequidades de género en el trabajo remunerado y doméstico en Lima Metropolitana*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2008c *La mujer en el mercado laboral peruano – Informe anual 2008*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

NEWELL, Sue

2002 «La discriminación en el trabajo». En: *Creando organizaciones saludables: bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. 1ª ed. Madrid: Thomson.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

- 2011 «Igualdad y discriminación». En: *OIT*. Fecha de consulta: 21/09/2011. <<http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang-es/index.htm>>.
- 2010 *Women in Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges*. Ginebra: OIT.
- 2007a «¿Discriminación en la contratación?». En: *Trabajo*, N° 59, pp. 27-31.
- 2007b «Informe Mundial de la OIT: Insidia e inseguridad: la nueva cara de la discriminación y desigualdad en el ámbito del trabajo». En: *Trabajo*, N° 59, pp. 4-7.
- 2007c *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Ginebra: OIT.

PORTOCARRERO, Felipe; Bruno TARAZONA y Luis CAMACHO

- 2006 *Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú*. Documento de Trabajo N° 75. Lima: CIUP.

VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando

- 2007 *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: Mincetur.

Capítulo 3
Pequeñas empresas: la perspectiva de los
trabajadores

Patricia Lay

“El lugar de trabajo, es un punto de partida estratégico para combatir la discriminación en la sociedad. Las personas a las que se les niega la igualdad de oportunidades, la igualdad de trato y la dignidad en el trabajo son a menudo víctimas de discriminación también en otras esferas. No obstante, en el lugar de trabajo la discriminación puede abordarse con mayor facilidad y eficacia. [...] La discriminación en el trabajo no desaparecerá por sí sola; tampoco el mercado se ocupará por sí mismo de eliminar el problema”.

La hora de la igualdad en el trabajo, OIT (2003)

El estudio de la discriminación en empresas pequeñas en Lima: adaptación y flexibilidad

Buena parte de nuestra vida la desarrollamos en el interior de las organizaciones, que se convierten en nuestro segundo hogar y dentro de las cuales podemos no solo manifestar nuestro comportamiento y compartir experiencias y formas de pensar, sino también reforzar las actitudes que, de una u otra manera, crean líneas invisibles que nos separan y **diferencian**. ¿Qué piensan los trabajadores de las empresas sobre este tema? ¿Desde qué perspectiva analizan el concepto de discriminación? ¿Cómo intersecan esta problemática con el quehacer de la empresa, con la imagen que esta proyecta, con el clima organizacional que genera en su organización? Aun cuando existe naturalmente un rechazo frente a cualquier acto que atente contra los derechos de otros, algunas veces las empresas actúan contrariamente a lo que el mandato general de la sociedad defiende y establecen algunos

estándares o políticas discriminatorias. De esta forma puede presentarse una dicotomía entre el decir y el hacer, cuyo impacto puede ser apreciado de distinta forma, sea por quien evalúa un puesto o por quien es evaluado para ocupar dicho puesto:

“Yo creo que no [existe discriminación]. No necesariamente, o sea, dependiendo del puesto. Por ejemplo, para anfitriona buscamos a una chica buena moza, alta, pero en términos generales, no...” (gerente general de una pequeña empresa, ingeniero).

“[...] He percibido que sí [existe discriminación], sobre todo cuando son empresas grandes, antes de que te vayan a contratar, es como si tus rasgo físicos fuesen un ‘colador’ para determinar si pasas o no; en algunos lugares te exigen buena presencia, pero no todos tienen los mismos parámetros para determinar la buena presencia [...]” (trabajadora administrativa, contadora).

En ese sentido, el presente estudio busca identificar, analizar y comparar sistemas abiertos o encubiertos de discriminación en el entorno laboral en el que se desempeñan trabajadores de la pequeña empresa, tanto de puestos gerenciales como de mando medio y administrativo. Desde esta perspectiva, el estudio es un primer intento por acercarnos a este universo y tratar de identificar algunos aspectos relevantes sobre lo que el tema sugiere, los trabajadores pertenecientes a la pequeña empresa.

Algunas características de las empresas que estudiamos

En nuestro país el concepto de micro- y pequeña empresa está referido al número de trabajadores y/o al nivel de ingresos anuales que percibe. De acuerdo con Villarán de la Puente (2007), las pequeñas empresas son aquellas que poseen entre 11

a 50 trabajadores. Por otro lado, La Ley 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, señala que la pequeña empresa abarca de 1 hasta 50 trabajadores inclusive.

Si bien la pequeña empresa es analizada como un capítulo aparte en las estadísticas nacionales, en prácticamente todos los estudios la existencia de esta es vinculada permanentemente a las microempresas, que en conjunto son denominadas “mypes” (micro- y pequeñas empresas). Ambos tipos de empresas presentan algunas particularidades similares, si bien las microempresas poseen características mucho más complejas y son numéricamente superiores. De acuerdo con el Ministerio de la Producción y Codemype (2011), según las estadísticas publicadas por la Enaho en el año 2008, el número de mypes (formales e informales) en nuestro país es de aproximadamente 3.383.325, de las cuales el 1,7% son pequeñas empresas. De acuerdo con dicho informe, en el siguiente cuadro podemos observar el número total de mypes existentes en nuestro país:

Cuadro 1
Estimación del número total de mypes

Estimación de las mypes según tamaño de empresa y número de trabajadores (2008)	
Microempresas (De 2 a 10 trabajadores)	3.325.300,00
Pequeñas empresas (De 11 a 100 trabajadores)	58.025,00
Total mypes	3.383.325,00

Fuentes: Ministerio de la Producción y Codemype (2011: 64). Estadísticas Enaho 2008.

De este número, son pocas las que son formales, es decir, en el sentido legal y tributario. Así, del total de mypes identificadas,

aproximadamente el 35% son formales, tal y como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Número de mypes formales según segmento empresarial

Segmento empresarial	Nº de empresas
Microempresas	1.136.767,00
Pequeña empresa	55.534,00
Total mypes	1.192.301,00

Fuentes: Ministerio de la Producción y Codemype (2011: 13). Estadísticas Sunat 2010.

Según la publicación *Peru: The Top 10,000 Companies 2008*¹, la mayor parte de las pequeñas empresas formales en el Perú se ubican en Lima y Callao, identificando como tales a un total de 765.

Se estima que “[...] 3 de cada 4 microempresas o pequeñas empresas son informales y que 6 de cada 7 trabajadores ocupados en ellas laboran en empresas informales [...]” (Lévano s.f., citado por Villarán de la Puente 2007: 99). Ya sean formales o informales, los estudios señalan que las micro- y pequeñas empresas generan un importante aporte al PBI de nuestro país. De acuerdo con la información proporcionada por Villarán de la Puente (2007: 97), el PBI generado por las micro- y pequeñas empresas alcanza el 10% del total del PBI nacional; asimismo,

¹ *Peru: The Top 10,000 Companies* es una publicación anual que, desde 1986, presenta el *ranking* de las 10.000 empresas de mayores ventas en el Perú, además de otros análisis vinculados al sector privado formal y a las empresas del Estado de nuestro país.

de acuerdo con el Ministerio de la Producción y Codemype (2011: 52), las mypes ocupan alrededor del 62% de la PEA total del país (que se concentra en actividades extractivas, de servicios y construcción), lo que significa movilizar una fuerza laboral impresionante, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Distribución de la PEA total ocupada (2009)

Microempresa	53%
Pequeña empresa	9%
Total	62%

Fuentes: Ministerio de la Producción y Codemype (2011: 52). Estadísticas INEI 2009.

Respecto al número de trabajadores, un dato importante es el que nos proporciona Chacaltana (2008: 5) sobre el número de trabajadores asalariados. De acuerdo con su investigación, el número de trabajadores asalariados que labora en la empresa privada (aproximadamente el 30% del número de trabajadores en el Perú), el 49% trabaja en la microempresa y el 25% trabaja en la pequeña empresa.

En las micro- y pequeñas empresas de Lima, es interesante observar otras características vinculadas a los trabajadores. Así, de acuerdo con las estadísticas elaboradas por el INEI (2012: 89)², las mypes están conformadas en su mayoría por trabajadores varones; así, el 60,5% de los propietarios son varones y el 39,5% son mujeres. En ambos casos, la mayoría de

² La encuesta se aplicó a mypes de Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Iquitos, Lima Metropolitana, Piura y Trujillo.

propietarios se ubican en el rango de edad que oscila entre los 25 y 49 años de edad. Por otro lado, el 33,4% de propietarios presentan como último nivel de estudios secundaria completa, y aproximadamente el 23%, estudios universitarios completos (INEI 2012: 90). Cabe señalar que en las mypes formales trabajan aproximadamente 1.200.000 colaboradores, 3% de los cuales trabajan en pequeñas empresas (Ministerio de la Producción y Codemype 2011).

Pese al número reducido de las pequeñas empresas, se puede afirmar que estas se encuentran un paso más adelante de los microemprendimientos, sobre todo en lo que respecta al grado de formalidad laboral, lo que redundaría en un aspecto más favorable para sus trabajadores. Sin embargo, como se ha señalado también, muchas cumplen parcialmente con las exigencias laborales de nuestro país: solo uno de cada cuatro trabajadores está en planilla, por lo que los demás carecen de seguro social y otros derechos laborales (González 2010). Esta realidad es más patente en las micro- y pequeñas empresas, muchas de las cuales, como se ha señalado, no declaran formalmente a todos sus empleados.

Aun cuando se posee data estadística y socioeconómica sobre las micro- y pequeñas empresas, es bastante más complejo obtener información en materia de discriminación en el interior de ellas. La data que se posee está referida a las investigaciones elaboradas por el Ministerio de Trabajo, institución que realiza un seguimiento sobre discriminación en el ámbito laboral (infracciones administrativas cometidas por el empleador), delegado a la Dirección de Inspección del Trabajo (Defensoría del Pueblo 2009: 67). La Defensoría del Pueblo y el Indecopi presentan también informes con las denuncias en materia de discriminación, tanto fuera como dentro de las organizaciones.

La escasez de información nos genera un panorama complejo, ya que el reto es contar con información más precisa, en este caso respecto al mundo de la pequeña empresa. Sin embargo, hay varios estudios que nos muestran la existencia de discriminación en el trabajo y el impacto que esta genera. Así, por ejemplo, el estudio realizado por Ñopo *et al.* (2009), investigadores del BID, demuestra que los hombres ganan 17% más que las mujeres, evaluando grupos con iguales edades y niveles de educación, y que la diferencia salarial es **mayor entre quienes laboran en pequeñas empresas**. Asimismo, el informe *La mujer en el mercado laboral peruano*, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), explica que los hombres tienen ingresos semanales superiores y que esta diferencia es más notoria cuando se analizan gerentes, administradores y funcionarios, y que las ocupaciones en donde existen bajas diferencias en los ingresos y discriminación son profesionales, técnicos y ocupaciones afines; además de empleados de oficina. Por otra parte, se señala que los ingresos de las mujeres no han evolucionado a la misma velocidad que lo ocurrido con los de los hombres. Entre el 2006 y el 2008, el ingreso laboral de las mujeres creció 14,4% mientras el de los hombres lo hizo en 24,8%. En este sentido, un mayor nivel de informalidad laboral solo ahondaría las brechas existentes, al no ofrecer a los trabajadores la posibilidad de defender sus derechos amparados en la formalidad que la ley otorga. De esta manera, se presenta una situación bastante compleja, puesto que muchos individuos aceptarían las condiciones que les ofrece el mercado, pese a encontrarse en una situación de clara desventaja, ya que carecen de los medios para defender sus derechos. Al no poder contar con el respaldo de una normativa laboral, es evidente que el poder de negociación lo poseen quienes contratan a los trabajadores. Sin embargo, cabe preguntarse qué tipo de negociaciones se

pueden dar dentro de las empresas para minimizar o reducir el impacto de estas desventajas. Es decir: ¿qué beneficios otorgan las pequeñas empresas a sus trabajadores para equilibrar las exigencias que estas presentan? Aunque los datos que poseemos nos señalan las disparidades encontradas respecto a niveles salariales y beneficios sociales, ¿qué más sabemos respecto de otros factores de discriminación en el interior de la pequeña empresa?

Si bien no hay información que nos ayude a conocer lo que ocurre en una pequeña empresa, sí se tiene data clave sobre lo que piensa y percibe la población trabajadora respecto a si existe discriminación o no en el mundo laboral, sea a partir de una experiencia personal o bien respecto a lo que ha observado o percibido de su entorno. En una encuesta realizada por Valdivia (2002) sobre exclusión social, se señala que aproximadamente las dos terceras partes de la población urbana han sido objeto de alguna forma de discriminación, ya sea por solicitar empleo, en su lugar de trabajo o al acudir a un organismo público o centro de salud. Lo interesante de este resultado es que uno de los factores considerados como elemento discriminatorio es el **carecer de influencias o contactos** para acceder a alguno de los casos mencionados anteriormente. En segundo y tercer lugar, se consideran el factor socioeconómico y la edad. Por debajo quedaron factores como raza y género. Asimismo, la investigación de Valdivia (2002) indica que la discriminación que han percibido los pobladores indígenas no solo es por parte de los limeños a los que vienen de provincia, sino que también se da por “[...] parte de los ciudadanos de la sierra y de la selva hacia las personas de origen indígena o nativo [...]” (Valdivia 2002: 55). En paralelo, la investigación realizada por Sulmont (2005) confirma lo que concluye Grade, y es que dentro de los factores de discriminación que identifica la población, se encuentra, en

primer lugar, el factor socioeconómico –que abarca el tema de pobreza, acceso a una buena educación (escolar y universitaria), así como ausencia de “contactos” o vínculos para acceder a puestos dentro de las empresas– y, en segundo lugar, la edad. Respecto a esta última variable, los resultados se agrupan en dos polos: los jóvenes entre los 18 y 24 años, aproximadamente, que inician su vida laboral; y los adultos mayores de 40 años. Si bien en ambos casos se presentan ciertas dificultades para acceder a un puesto de trabajo, el estudio señala a su vez que la edad por sí sola no es un factor de discriminación, ya que este iría unido a otros factores de discriminación que pueden afectar a uno u otro grupo, independientemente de la edad.

¿Qué respuesta tienen las empresas respecto a promover la diversidad dentro de sus organizaciones? ¿Qué tanto conocen sobre los factores de discriminación existentes y qué hacen para eliminar y/o reducir dichos factores? Desde hace algunos años, el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha motivado a las empresas a observar con mayor profundidad su quehacer respecto a sus *stakeholders* (grupos de interés). Por otro lado, en lo que respecta a las disparidades existentes en el mundo laboral, como el tema de género, la información es escasa, por lo que el reto actual constituye en revisar aspectos más profundos y subyacentes respecto a las diferencias y disparidades que se puedan estar dando dentro de las organizaciones. Si bien es evidente el esfuerzo que las empresas vienen realizando, es cierto también que la discriminación en sus diversas formas es vista de soslayo y que no existen políticas claras al respecto.

En este contexto, nos parece interesante mencionar lo que en materia de RSE están haciendo las pequeñas empresas, lo cual nos brinda un panorama muy amplio sobre lo que estas consideran importante en el ámbito laboral. De acuerdo con Portocarrero, Tarazona y Camacho (2006: 41), las principales

actividades que desarrollan las mypes para sus trabajadores están relacionadas con temas de salud, equilibrio entre la vida laboral y familiar e igualdad de oportunidades de desarrollo. Tal y como señala dicha investigación, en las pequeñas y microempresas existe un alto nivel de informalidad, que como resultado coloca a los trabajadores fuera de los beneficios que exige la ley; sin embargo, existen una serie de beneficios informales que evidencian una preocupación por el trabajador y su familia, pero que a la larga constituyen un proceso de negociación en el que se otorga **algo** pero a cambio de más horas de trabajo. En este sentido, existiría un proceso de transacción entre los gerentes y sus trabajadores, en el que los primeros son flexibles respecto a permisos y licencias a favor de sus trabajadores para resolver problemas personales y/o familiares, siempre y cuando se cumplan con los objetivos y resultados propuestos. En suma, “[...] no todo es color de rosa [en la pequeña y microempresa], pero sí hay un nivel de solidaridad entre el empresario y el trabajador que hace que la responsabilidad sea un tema compartido, como que se comparte el destino común de la empresa [...]” (Portocarrero *et al.* 2006: 43). Como veremos más adelante, este es un factor que destacan los trabajadores entrevistados en el presente estudio y que constituye un factor de por sí interesante respecto a qué tan bien tratados se sienten los trabajadores en una empresa pequeña.

Es un reto, pues, estudiar y analizar en profundidad factores cualitativos, que nos ofrezcan un panorama más específico respecto al clima laboral y al vínculo del trabajador con su entorno.

En resumen, se tiene acceso a información estadística y cuantitativa que nos ofrece un panorama laboral sobre la situación de la población económicamente activa. Esta data nos lleva a conocer diferencias salariales y contractuales; sin embargo,

poco se conoce de las razones que subyacen a tales diferencias y prácticamente no se tiene información sobre discriminación por género, raza, nivel socioeconómico, entre otros, y mucho menos información cruzada entre todos estos factores.

Resultados del estudio

Las entrevistas realizadas nos han proporcionado una información muy rica sobre cómo perciben los trabajadores la discriminación, y cómo algunas diferencias –como la existente en materia de género– han ido aparentemente disminuyendo en el tiempo. En este sentido, se tiene una visión mucho más favorable y positiva, demostrando que las empresas habrían ido progresando en este sentido.

Ciertamente, el casarse y/o tener hijos plantea retos a nivel personal y laboral. Sin embargo, pese a la aparente “igualdad de género”, se vislumbra una conducta que sigue beneficiando a los varones en detrimento de sus pares femeninas, ya que para ellas el “combo” familiar y laboral representa un enorme reto, en el que hay que hacer “malabarismo” para poder cumplir con las demandas que ambas situaciones generan. Pese a esta desigualdad, todos los trabajadores sienten que existe mucha flexibilidad dentro de sus empresas y que esta les otorga las facilidades para que se puedan dar dichos equilibrios. Asimismo, la horizontalidad existente –debido al poco número de trabajadores– facilita el acceso y acercamiento hacia los gerentes o superiores, de tal forma que se tiene la sensación de que las demandas y requerimientos son oídos y, a la vez, respondidos.

En el mismo estudio realizado por la OIT (2003: 56), se menciona que “[...] tanto los empleadores como los sindicatos

suelen otorgar menos prioridad a la igualdad de remuneración que a otros asuntos, como la cuantía de la remuneración y el empleo [...]”. En otras palabras, las disparidades que se dan en materia de las diferencias de sueldos entre hombres y mujeres, no forman parte de la agenda de pedidos y reclamos que se elaboran, quedando más bien en último lugar respecto a otras necesidades y demandas. Sin embargo, este escenario donde existen sindicatos o comités de trabajadores no es una realidad en las pequeñas empresas, por lo que habría que preguntarse cómo es que los trabajadores pueden hacer frente a circunstancias desventajosas dentro de su ámbito laboral, dado que carecerían, en muchos casos, de un amparo legal o normativo, además del colectivo representado por un grupo de trabajadores. En ese sentido, al respecto, la OIT (2007: 5) señala: “[...] la discriminación no distingue entre lugares de trabajo formales e informales, aunque en estos puede adoptar formas más patentes, puesto que se encuentran al margen de la protección que prestan el derecho del trabajo y los mecanismos para su aplicación [...]”.

Sin embargo, la realidad no es del todo negativa, pues es cierto también que en una pequeña empresa existe un entorno más familiar –dado su reducido número de trabajadores–, lo que genera una red de comunicación mucho más informal, propiciando un acercamiento mayor entre los trabajadores y, por ende, un cierto poder de negociación a las partes, que se refleja en la solicitud de ciertos beneficios que, al no ser contemplados por la empresas según lo exige la ley, son otorgados a solicitud de los trabajadores, de acuerdo con lo que determine la gerencia, y a discreción de la misma, en virtud de ciertas condiciones que esta estime. Sin embargo, este contexto también se ve empañado por lo que, de manera aleatoria, estime conveniente la gerencia, al no tener normas claras y equitativas difundidas

entre el personal. Asimismo, el giro del negocio y los puestos que este demande, pueden estar ceñidos a lo que se determine como “típicamente femeninos” o “típicamente masculinos”, aunado a los estereotipos que se puedan derivar de ellos y que pudieran originar disparidades dentro de las organizaciones.

La información que se posee sobre discriminación en materia de género es ciertamente mucho mayor en comparación con la existente sobre materia de raza u origen étnico. Dentro de nuestro ámbito laboral esta información es escasa, por lo que es de gran relevancia para nosotros conocer la existencia de causas directas que se puedan estar dando dentro de las empresas. De acuerdo con las investigaciones realizadas, este tema aún es visto de soslayo y con cierto temor por los involucrados. Asimismo, el concepto de discriminación por raza, que incluye el origen (lugar de nacimiento) y etnia, se entrelaza con el tema de presencia, visto esto como el aspecto físico ligado a ciertos patrones de belleza (color de piel, contextura física, forma de vestir), y que en gran medida se explicita como requerimientos para puestos en los que se requiere personal femenino. En el presente estudio, las expresiones y percepciones respecto al tema reflejan las contradicciones que ello desencadena en las personas, tal y como lo ejemplifican las siguientes expresiones:

“En el ámbito empresarial yo creo que eso ya se ha perdido [el considerar aspectos raciales] [...] Es cada vez menos [...] Pero para algunos puestos, como el de anfitriona, buscamos que sea agradada [...]” (gerente, administrador).

En términos generales, la mayoría coincide en el hecho de que si bien la discriminación, en sus diversas formas, ya sea por edad, por nivel socioeconómico, por raza, por orientación sexual, etc., está disminuyendo, aún es un tema que no se ha

logrado superar del todo y que en definitiva afecta el clima laboral, aspecto que es perjudicial para el desempeño de los trabajadores.

Finalmente, es importante señalar el interés que este tema suscita y la necesidad de que sea evaluado por todas las partes involucradas. En ese sentido, los entrevistados señalaron a la empresa como actor principal y relevante en este quehacer, incluso con una responsabilidad mayor que otras instituciones; en otras palabras: “[...] se necesitan decisiones que partan desde los gerentes o desde las personas que ocupan los cargos más altos; se necesita replantear las políticas de recursos humanos, y, sobre todo, se necesita el compromiso de todos dentro de las empresas [...]” (trabajador administrativo).

La discriminación de género: el reto de equilibrar el desarrollo profesional y la vida personal y familiar

En nuestro país, la mayoría de pequeñas y microempresas adolecen de condiciones laborales adecuadas; algunas características que presentan son: alta rotación, informalidad laboral (poco acceso a los beneficios sociales y de pensiones) y condiciones de trabajo que aseguren las condiciones de seguridad e higiene. Si bien los trabajadores asalariados acceden a beneficios, en la pequeña y microempresa el número de trabajadores asalariados es reducido. De acuerdo con las estadísticas elaboradas por el Ministerio de Trabajo (2007a: 25-6), el número de trabajadores asalariados en la pequeña empresa asciende a 1.016.717, de los cuales 957.000 son asalariados, y el resto está conformado por trabajadores familiares no remunerados. Asimismo, se señala que solo el 9,2% del total de trabajadores de las mypes (que asciende aproximadamente a 6 millones, entre asalariados

y trabajadores familiares no remunerados) son trabajadores dependientes que reciben beneficios sociales. En este contexto, las condiciones laborales que posee un trabajador en una pequeña empresa son bastante limitadas, más cuando esto presenta también una falta de promoción en el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Por otro lado, dado el tamaño en número de trabajadores que posee una pequeña empresa, la estructura organizacional de esta tiende a ser más horizontal, de ahí que las posibilidades de hacer una línea de carrera dependerían del giro del negocio, las áreas funcionales que este posea y las responsabilidades o tareas asignadas a cada una de estas áreas. Incluso, la posibilidad de acceder a puestos administrativos de mayor rango puede encontrar ciertas dificultades si la organización presenta una estructura familiar, ya que, en la mayoría de casos, las gerencias y puestos administrativos clave son ocupados por diversos miembros de la familia. Tal y como pudo observarse en varias de las pequeñas empresas entrevistadas, los puestos administrativos de mayor rango y/o gerencias clave eran compartidos por ambos cónyuges.

Pese a las limitaciones señaladas, las pequeñas empresas presentarían una mayor flexibilidad y rapidez en la capacidad de respuesta para con sus trabajadores, en donde la comunicación informal fluiría espontáneamente, propiciando mayor horizontalidad en el trato con el personal. En ese sentido, la percepción que tienen los varones entrevistados respecto al desarrollo profesional es que la evaluación del desempeño y la posibilidad de ascenso son equitativas para hombres y mujeres. Sin embargo, las aspiraciones se verían limitadas cuando los altos puestos son ocupados por los familiares del dueño de la empresa; incluso en este escenario, el tema de género no es un factor relevante en el momento de seleccionar candidatos para un determinado

puesto administrativo. Así, el no poder obtener una jefatura o gerencia en una empresa pequeña, no estaría condicionado a un factor de discriminación, sino a la corta línea de carrera que puede ofrecer esta.

Si bien las mujeres coinciden con sus pares varones en que la pequeña empresa les ofrece una valoración equitativa, independientemente del lugar donde están trabajando, algunas mujeres sienten que deben esforzarse más por demostrar que son tan buenas trabajadoras como ellos. Otras, asimismo, señalan que en una empresa pequeña hay más puestos fijos y la rotación es casi nula. Por otro lado, se señala que la presencia de gerentes mujeres genera una reacción positiva en las trabajadoras, ya que se infiere de manera automática que hay mayor empatía y, por tanto, mayor comprensión y entendimiento, respecto a necesidades netamente femeninas, entre las que se incluye el tema de la maternidad. Asimismo, aspiracionalmente significaría un modelo por seguir en el acceso a puestos gerenciales que únicamente se considerarían para los varones. Sin embargo, la percepción es que, pese a esta amplitud de posibilidades, las mujeres aún tienen mayores dificultades para ser reconocidas laboralmente, y que ello significa no estar en igualdad de condiciones que sus pares varones:

“Aquí sí existe [evaluación equitativa de hombres y mujeres], porque nuestra gerenta es mujer [...] Pero en otras empresas no sucede lo mismo [...] yo he percibido que la mayoría de veces los puestos más altos lo ocupan los hombres [...] no sé a qué se deba eso, pero es lo que he percibido [...]” (trabajadora administrativa, contadora).

“Para llegar a puestos más altos [las mujeres] no tienen dificultades; hoy en día eso está cambiando; sin embargo, pueden estar en

una posición alta pero con menor sueldo que un hombre [...]” (gerente, administradora).

Se evidencia la masculinización y feminización de ciertos puestos, de cara a las ocupaciones elegidas. Y al giro del negocio. Ello es un indicador importante en la toma de decisiones de selección o evaluación de las necesidades de un puesto, y esto no es solo determinante en las pequeñas empresas, sino en lo que respecta al mundo empresarial:

“Mira, depende del rubro de la empresa [...] En un estudio de arquitectos el trato es de igual a igual [...] En cambio, en construcción, donde el 95% son hombres, es un poco más desbalanceada la cosa porque ‘fijo’ los hombres tienen mayor peso en esta empresa [...] Aparte no contrataría una mujer para construir [...] Obviamente, las razones no pueden ser más transparentes: sería para que le digan ‘mamacita’ o dios sabe qué cosas [...] Creo que depende bastante del puesto más que de si es hombre o mujer” (gerente, arquitecto).

Del mismo modo, se percibe una brecha entre géneros. Si bien, como se ha mencionado, en las pequeñas empresas en las que trabajan se señala la importancia de evaluar de manera equitativa a hombre y mujeres –algo que ha sido resaltado y valorado por los trabajadores–, se encuentra un discurso que identifica las disparidades que subyacen, aunque no son identificadas como tales en su actual lugar de trabajo. Sea como fuere, se reconocen acciones y comportamientos que, en definitiva, siguen presentes y que son identificados tanto por hombres como por mujeres:

“En general, no creo [que haya trato equitativo] porque hay empresas que ven en las mujeres el potencial de problemas como

los partos y esas cosas, entonces de repente no es muy equitativo [...] Por eso el reclutamiento debe ser distinto, lo mismo con la asignación de puestos, ¿no?, porque seguro hay algunos que necesitan de más tiempo que a veces las mujeres no podrán dar” (gerente administrativo, administrador).

“Siguen existiendo lugares en los que se hacen diferencias, ya sea porque nos ven como el sexo débil o porque creen que no tenemos las mismas capacidades que los hombres. También se da porque creen que porque tenemos hijos o familia, vamos a poder dedicar menos tiempo al trabajo” (trabajadora administrativa, contadora).

Así, el ser soltero o casado y/o tener hijos, tiene diversas implicancias para hombres y mujeres. Para los primeros, estar casados implica tener más responsabilidades, más compromisos y obligaciones. En consecuencia, el objetivo de crear una familia supone un reto, una motivación y una responsabilidad, que incita al logro y a la superación profesional. En suma, significa tener que trabajar más para mejorar los ingresos y cubrir las necesidades de la familia.

Para las mujeres, casarse y formar una familia significa un reto diferente. Algunas dejan de trabajar para dedicarse a los hijos. Otras, aprovechan no tener hijos para seguir desarrollándose profesionalmente.

Hay un factor muy interesante respecto a las pequeñas empresas entrevistadas: varias de ellas son negocios familiares en las que el hombre ocupa el cargo principal (gerencia general) por ser el dueño de la empresa y la esposa apoya en el negocio ocupando un cargo también gerencial, sea en la gestión administrativa o bien en la parte contable. En estos casos, las mujeres entrevistadas recibieron apoyo de sus esposos, sea que hayan dejado de trabajar durante un período de tiempo para

cuidar de los hijos o bien que hayan continuado laborando a la par que su pareja. De alguna forma, trabajar en la misma empresa se convierte en una suerte de apoyo para integrarse al mundo laboral luego un período de ausencia por maternidad.

En el caso de los trabajadores que son solteros, no hay una motivación en particular; la soltería otorga una sensación de independencia, ya que se tienen menores preocupaciones y responsabilidades. En consecuencia, se tiene una mayor libertad para disponer del tiempo en actividades sociales, así como mayor dedicación al desarrollo profesional.

Tener hijos representa un hito bastante importante para ambos géneros. Sin embargo, habría una diferencia notoria en quiénes y cómo asumen el cuidado de ellos, y las responsabilidades propias de mantener una casa. En este sentido, se han encontrado algunas diferencias respecto a lo que opinan hombres y mujeres. Para los hombres, significa una fuente de inspiración y motivación, pues la familia (esposa e hijos) genera en ellos el reto de asumir más responsabilidades, pues la motivación es “[...] darles lo mejor y dejarles algo [...]”. La idea es trascender, tal y como nos lo menciona uno de los varones entrevistados:

“[...] Los retos fueron tener más responsabilidades. No es lo mismo estar casado que soltero. Tienes otros compromisos. Los hijos son una especie de motivación [...]” (gerente, ingeniero).

En el caso de las mujeres, la presencia de los hijos ha significado, en algunos casos, tener que dejar de trabajar. Sin embargo, como se ha mencionado, formar parte de un pequeño negocio familiar permite que algunas mujeres logren conjugar ambas responsabilidades de la mano de sus parejas. Aun así, hay una opinión más general que señala a la mujer

como la que sacrifica su desarrollo profesional por la creación de una familia:

“[...] la mujer es la que deja de ir a trabajar y no el hombre. Esa es una realidad, no podemos cambiarla [...]” (trabajadora administrativa, secretariado).

Frente a la aparente visión más concreta y lineal del varón, orientada al logro y al cumplimiento de sus metas laborales, una mujer señala: “Tienes que ser malabarista”. A partir del momento en que se convierte en madre, la mujer empieza a pensar en una serie de estrategias que le permitan seguir trabajando y, al mismo tiempo, cuidar de los hijos. En este aspecto, los familiares cercanos cumplen un rol muy importante, pues se convierten en elemento de apoyo y soporte para el cuidado de los hijos mientras los padres trabajan. Las estrategias que se emplean son variadas: trabajar desde la casa pero en permanente contacto a través del teléfono o correo electrónico; compensación de los permisos con tiempos extra; búsqueda de un compañero de trabajo como reemplazo, a quien luego se ayudará cuando esté en una situación similar, entre otros. Todas las entrevistadas coincidieron en un aspecto: la empresa les facilita emplear algunas de estas estrategias, de tal manera que puedan atender sus necesidades, sin que ello impacte negativamente en su desempeño laboral. Dichas acciones guardan relación con lo que se ha comentado: existen negociaciones de tipo informal entre los jefes y sus trabajadores que permiten otorgar ciertos beneficios para que los trabajadores puedan conjugar su vida laboral con su vida profesional. De este modo, se lograría “equilibrar” la posible ausencia de otros beneficios que la empresa no puede otorgar, ya sea porque se encuentra en un nivel de crecimiento que le impide ofrecer beneficios extra, o

bien porque presenta algún nivel de informalidad que restringe al trabajador de recibir lo que por ley se ha establecido.

Por otro lado, hombres y mujeres orientarían de manera distinta sus estrategias para equilibrar el trabajo y la familia. Los primeros se concentran más en el trabajo, dedicando sus tiempos libres y los fines de semana a la familia y los hijos. En consonancia con ello, lo que la mayoría de los varones entrevistados mencionó es que reconocen que las mujeres tienen más responsabilidades, ya que deben compartir sus tiempos entre el trabajo y la familia. El hombre puede separar ambos aspectos y posiblemente dedicar más horas al trabajo, sin que por ello la familia resulte menos importante; en contraposición, la mujer tendría menos flexibilidad para separar de la misma manera el trabajo y la familia, pues de manera automática tiende a asumir el control de las labores domésticas. En consecuencia, se organizan de tal manera que puedan repartir su tiempo en todas las actividades que involucran ambas responsabilidades. En este escenario, aparecen dos actores importantes: la familia (madres, hermanas, cuñadas; es decir, otra mujer apoya en el cuidado de los hijos) y los servicios de una empleada o nana que ayude con los quehaceres de la casa, al mismo tiempo que se ocupa de los hijos en ausencia de los padres (o como apoyo a la labor que asumen los familiares cercanos). De esta manera, las mujeres tejen una red activa en las que varios actores y estrategias se combinan para lograr un equilibrio entre lo personal, lo familiar y lo laboral. Ahora bien, no todas pueden pagar los servicios de una tercera persona; todo depende del ingreso familiar. En este caso, otros miembros de la familia son el elemento clave para llevar a cabo este plan o programa. Por ello, algunas mujeres sienten que la exigencia es mayor y que, en el caso de sus pares varones, estos no asumirían directamente

la responsabilidad de la organización y cuidado del hogar, por lo que tendrían más facilidad para crecer profesionalmente:

“[...] Los hombres tienen mayor flexibilidad que las mujeres y le pueden dedicar un poco más de horas al trabajo sin la presión de tener que acudir a cuidar a los niños [...]” (trabajador administrativo, economista).

En suma, el trabajo y la familia, vistos de manera conjunta, serían considerados, desde ambas ópticas, de la siguiente manera: para los hombres, motivación; para las mujeres, organización y malabarismo. ¿Qué opiniones encontramos al respecto? Algunas de las entrevistadas se expresaron de la siguiente forma:

“[...] Tienes que ser malabarista [...] Cuando empiezas a tener una familia, siempre necesitas el apoyo de alguien [...]” (trabajadora administrativa, administradora).

“Cuando nació mi hijo yo dejé de trabajar para cuidarlo [...] Ya cuando estaba un poco más grandecito se lo dejaba a mi cuñada [...] ahí sí pude ya empezar a trabajar” (repcionista, secretariado).

Un aspecto interesante es que en este universo de pequeñas empresas existe mucha flexibilidad y apoyo por parte de la gerencia para dar tiempo libre a sus trabajadores, sobre todo a los que son padres, para que puedan atender emergencias familiares o bien atender cualquier otro quehacer vinculado a los hijos.

En ambos casos, hombres y mujeres tienen una opinión favorable de sus empleadores respecto a la flexibilidad que muestran para otorgar permisos y licencias vinculadas con temas familiares. La percepción es que existe una mayor

horizontalidad en el trato y en el vínculo jefe-trabajador; los empleados sienten que tienen la facilidad de acercarse y conversar con sus jefes, contarles sus problemas y solicitar su apoyo en caso de necesitarlo. Dicho de otra forma, se reconoce una preocupación genuina por los casos personales, a la par de los asuntos laborales. Los trabajadores sienten que se valora el factor humano dentro de sus empresas. La comunicación entre gerencia y trabajadores es fluida y existe mayor accesibilidad, es decir, un sistema de **puertas abiertas**.

En síntesis, las empresas tienen como reto enfocar sus acciones y políticas para eliminar factores de discriminación; lo que parte de establecer reglas claras concernientes a los procesos de ascensos y contrataciones, que se basen en una evaluación de desempeño objetiva. Si bien es relevante lo antes mencionado, las pequeñas empresa enfrentan un reto mucho mayor, que es proporcionar a sus trabajadores un acceso a los beneficios laborales y sociales que exige la ley, y sobre el cual se establecerían las bases de un trato más igualitario para todos sus trabajadores. Este es el punto de partida. En un mediano plazo, deberían desarrollarse estrategias que promuevan la diversidad dentro de las organizaciones, partiendo de una medición equitativa de varones y mujeres, con indicadores de desempeño laboral y políticas que ofrezcan una flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y familiar, con especial énfasis en este último aspecto, que favorezca un desarrollo profesional del personal femenino. Un aporte de gran importancia sería estimar, medir y conocer a fondo la realidad laboral de los trabajadores de la pequeña empresa –separada de la microempresa– que nos ayude a medir con mayor claridad lo que en ella acontece, lo cual permitirá a su vez desarrollar mejores estrategias y políticas más acertadas en promoción de la diversidad, considerando las características esenciales de la empresa pequeña.

Los discursos sobre la discriminación racial

Respecto a las investigaciones realizadas en materia de discriminación en el mundo laboral, resulta relevante citar el trabajo realizado por Patricia Vera para la OIT (Vera 2006) y que está relacionado con la discriminación en los procesos de selección de personal³. Al respecto, la investigadora emplea como base de su estudio la bolsa de trabajo que atiende el Ministerio de Trabajo, denominada Red CIL-Proempleo⁴. El estudio señala que dicha Red atiende en mayor medida a un sector técnico-operativo, donde las variables de edad y presencia son las más consideradas en el momento de evaluar una postulación. Adicionalmente, se identifica que los que postulan a dicha red tienen:

“[...] menos redes sociales, menos experiencia laboral y menos capacitación [...] Asimismo, las empresas que solicitan personal que ofrecen mejores condiciones laborales y buscan a personal mejor calificado optan por otros mecanismos de intermediación como bolsas privadas o los contactos personales [...]” (Vera 2006: 18).

3 Tal y como lo define la autora, “[...] la discriminación en los procesos de selección de personal se presenta cuando existe una diferenciación de trato a las personas por razón de su raza, color de su piel o sexo, entre otros motivos, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate [...]”. (Vera 2006: 6).

4 La Red CIL-Proempleo, o Servicio Nacional del Empleo, es un programa dirigido por el Ministerio de Trabajo y tiene como fin articular la oferta y demanda laboral en el país. Dicho servicio se enfoca principalmente en “[...] los grupos más vulnerables y con barreras de acceso a una trayectoria positiva de trabajo decente [...]”. (MTPE, Servicio Nacional del Empleo, <<http://www.empleosperu.gob.pe/quienesomos.asp>>).

Lo interesante de este estudio es que puede identificar el tipo de empresa (por tamaño) que solicita los servicios de dicha red. Es así que, de acuerdo con la data obtenida, el 57% de las empresas usuarias del servicio son pequeñas empresas, la mayoría de ellas (72%) ubicadas en Lima metropolitana. Si bien no se puede hacer una inferencia general respecto a ellas, sí despierta un gran interés el interpretar los resultados obtenidos en función de dicha representatividad. Las variables de discriminación consideradas en el estudio son: sexo, edad, presencia⁵, centro educativo, entre otras. Según los resultados demostrados, en el mercado de esta red no se evidencia una discriminación laboral por sexo, aunque se muestra una preferencia por solicitar personal masculino. En cuanto a la discriminación por presencia, si bien los resultados no son representativos, se sugiere la hipótesis de que esta variable de discriminación –vinculada más a puestos operativos y con mayor exigencia para las postulantes femeninas– estaría presente sobre todo en el momento de realizarse la entrevista de trabajo. De igual forma, el factor presencia está más relacionado con los puestos de atención al público, para los cuales, además, se solicitan más mujeres. Cabe preguntarse si estos requisitos son considerados en igual o distinta proporción para la pequeña, mediana o gran empresa.

Para la mayoría de los entrevistados, la presencia es una característica que destaca, por lo que sería un factor fundamental en el momento de contratar a una persona. Nótese que en lo que se refiere a presencia, se destacan ciertos atributos físicos que diferencian a una persona de otra y, entre

5 La investigadora describe este factor como a la persona que presente las siguientes características: “arregladitas”, “tez blanca”, “buena imagen”, “buenas condiciones físicas”, “delgadas”, “finitas”, entre otros (Vera 2006: 36).

los cuales, en algunos casos, también se señala la procedencia étnica. Asimismo, los entrevistados encuentran que este sería un requisito para que un trabajador –en su mayoría mujeres– acceda a un puesto empresarial, pero que no determinaría su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Tanto gerentes como trabajadores administrativos de uno u otro sexo, perciben que la presencia física es un factor crítico; sin embargo, para los que ocupan el puesto de gerente, este “criterio” de selección estaría plenamente justificado cuando se trata de vender un producto vinculado a un determinado tipo de negocio o bien cuando se trata de un servicio y/o atención al cliente:

“Sí, más que una diferenciación por racismo, a mi parecer es por presencia. Para el área de ventas directas, ese sería muchas veces el requisito para la contratación. Conozco una empresa en la cual en la etapa de reclutamiento existe una discriminación racial muy fuerte pues su imagen como empresa dedicada a la ‘belleza femenina’ se ve ‘afectada’ cuando incorporan personas ‘poco agradadas’ (gerente mujer, estudios de administración).

“Veo cada vez menos racismo [...] Creo que lamentablemente existen puestos que requieren cierto perfil físico de la persona, las cuales son excluyentes a muchas, por ejemplo, recepcionistas” (gerente, administrador).

“Bueno, lamentablemente se sigue viendo este tema. O sea, como te ven, te tratan” (trabajadora administrativa, secretariado).

Por el contrario, los trabajadores entrevistados sí son más susceptibles a dichas diferencias, y dan cuenta de experiencias, propias o ajenas, que señalan políticas establecidas en otras empresas. Así nos lo dejan saber algunos de ellos:

“Creo que todavía existe [discriminación] [...] Hay ciertas áreas, ciertos trabajos que demandan ciertas características, no sé si eso sea racismo o no; por ejemplo, esa área que te mencionaba de los bancos, necesitan una imagen linda, de confianza, entonces eso me hace pensar que ellos creen que las personas con rasgos trigueños o morenos son menos confiables” (trabajador administrativo, administrador).

Asimismo, aparece un mensaje oculto que revela algunas contradicciones en las respuestas dadas, y que nos manifiesta la dificultad por hablar del tema directamente, y cuyas opiniones se esconden con un “no, pero sí”:

“[...] No creo que haya mucho racismo, de blancos y negros, digo, ahora es más que todo lo del ‘cholito’ o el ‘serranito’, o cómo se ve o cómo se viste [...]” (trabajador administrativo, estudios de administración).

Empero, también existiría una “discriminación solapada”, en la que la presencia física se entrecruza con aspectos de raza o de procedencia étnica:

“[...] Igual ahora ha cambiado, ya no creo que haya tanta discriminación. Por ejemplo, la vez pasada vi a una chica que se notaba serranita, que era ingeniera, mandando a un jefe de operaciones. O sea, llegó al puesto que llegó por su empeño, seguro, y no puede haber habido, en ese caso, discriminación [...]” (trabajadora administrativa, estudios de comercio exterior).

Sean encubiertas o no, la opinión manifiesta de la mayoría de los entrevistados es que sí existe discriminación por raza u origen étnico, aunque no lo hayan experimentado en sus

actuales lugares de trabajo, y hacen un paralelo respecto a lo que **ven u oyen** de empresas más grandes:

“[...] Sí existe todavía el racismo. Quizá a las personas que lleguen de la sierra o que tengan rasgos andinos, un poco que las marginan. Llámense de empresas transnacionales. Pero como esta empresa es nacional, no hay ese tipo de prejuicios [...]” (asistente de gerencia, ingeniero agrónomo).

“[...] Se discrimina por ser ‘cholito’ o al moreno, pero, en cambio, si uno es blanquito y bien parecido, está primero y tiene mejores opciones, se quiera o no” (trabajador administrativo, estudios de pedagogía).

“¿Has visto algún gerente que no sea blanquito? Sí hay racismo, cada vez menos. Pero en los negocios a veces no es así, cuando tienes una empresa, buscas llamar a los de tu círculo [...]” (gerente comercial, administradora).

Resulta particularmente interesante la percepción que poseen algunos de los entrevistados, y es que el aspecto físico o la procedencia étnica se tomaría en cuenta para la contratación de las personas –sea varón o mujer–, pero que esta misma característica no se tendría en cuenta para la evaluación del desempeño o los ascensos. Es decir: una vez dentro de la empresa, todos serían evaluados por igual, y los resultados del desempeño individual son el indicador de medición. En este escenario, solo se estarían tomando en cuenta, estrictamente, factores de cumplimiento y productividad:

“[...] Si es trabajo de relaciones públicas, capaz se puede buscar tener una cara bonita de una mujer que pueda ayudar en términos

de venta y eso. Pero no he visto que en el tema de los ascensos, despidos, sueldos, el tema físico sea relevante [...]” (analista financiero, economista).

“[...] Puede que afecte el reclutamiento [...] En ascensos y despidos, evaluación del desempeño, creo que ahí ya no [...]” (gerente administrativo, estudios en administración).

Los comentarios vertidos nos dejan ver las semejanzas existentes a partir del punto de vista de trabajadores que laboran en una pequeña empresa, pero cuyo impacto se ve reflejado no solo en estas, sino también en la gran o mediana empresa. Lo interesante es apreciar cómo dichos comentarios no son adjudicados al lugar actual en el que trabajan, tal vez como una forma de soslayar cualquier actitud presente en sus lugares de trabajo, lo cual nos presenta el desafío por ahondar más sobre lo que piensan y hacen los trabajadores de una pequeña empresa, en donde, al parecer, existiría una mayor democracia y evaluación equitativa de los trabajadores, sin que por ello estén ausentes los factores de discriminación antes descritos.

La discriminación por nivel socioeconómico: “Haber estudiado en lugares de renombre, facilita el acceso a un puesto”

De acuerdo con el informe de la OIT (2007), el racismo y la pobreza van de la mano. En ese sentido, la brecha en materia de calidad educativa afecta de manera negativa a grupos minoritarios, como los indígenas, lo que a su vez repercute en la calidad de empleo al que pueden acceder. Consecuentemente, el acceso a una educación deficiente repercute en sueldos inferiores, lo que acentúa las brechas existentes. “[...] Las

víctimas de discriminación racial o étnica son en general personas sumamente pobres [...]” (OIT 2007: 27). En nuestro país, las microempresas concentran a la PEA más pobre, ámbito en el cual también se concentra el más alto nivel de trabajo informal. En consecuencia, el nivel de ingresos es inferior y el acceso a beneficios sociales es nulo, lo que permite la continuidad de la espiral de pobreza que merma la calidad de vida de dicha población, que, entre otras cosas, no puede acceder a una educación de calidad, lo cual refuerza las brechas existentes entre la población pobre y no pobre y sus posibilidades de desarrollarse profesionalmente (MTPE 2008a: 47). Como se señala en el informe de Vera, la población joven que recurre a la Red CIL-Proempleo forma parte de esta población más vulnerable, pues carecen de redes sociales y experiencia laboral, y cuentan con menor capacitación (Vera 2006: 18).

Para los entrevistados, el factor socioeconómico, relacionado con criterios de nivel de ingresos, distrito de procedencia o nivel educativo, no sería un indicador relevante. Sin embargo, existiría una diferencia entre lo que piensan los trabajadores administrativos y los gerentes. Aun cuando no se perciban diferencias entre el personal, la mayoría de trabajadores siente que las diferencias se dan en la etapa de reclutamiento; esto es, en el momento se convocar y seleccionar candidatos, se tomaría como criterio relevante el lugar donde realizaron sus estudios superiores, específicamente la universidad de procedencia. En este sentido, el acceso a una “buena educación” —que respecto a este factor significaría provenir de universidades particulares de prestigio— estaría directamente vinculado a factores de exclusión social, y, por lo tanto, este sería un factor de discriminación en el momento de contratar personal:

“[...] El hecho de pertenecer a un determinado estrato implica los ingresos que tienes y eso influye en los colegios y universidades en los que estudias y ese tipo que hace que te discriminen de alguna manera [...] piden, por ejemplo, profesionales de la Pacífico, la de Lima, la Católica [...]” (secretaria, estudios de administración y derecho).

De la misma forma, el poseer contactos o redes que faciliten el acceso a un puesto, lo que coloquialmente se denomina “vara”⁶, es considerado un factor que favorece solo a unos pocos, lo que para algunos individuos significa acceder a una vacante de manera rápida y sencilla. Esta percepción estaría relacionada con lo que menciona Vera (2006) en su investigación respecto al acceso a redes de contactos. De la misma forma, provenir de una universidad o centro de estudios con cierto estatus, significa para la mayoría tener mejores contactos o vínculos laborales, lo que otorga mayores posibilidades de acceder a cualquier vacante laboral:

“¿Puede que entres fácil, no? Si conoces a alguien dentro de la empresa. Pero eso no tiene que ver con cuánta plata tengas sino a quién conoces” (trabajadora administrativa, secretariado).

“Si es que has estudiado en lugares de ‘renombre’, vas a encontrar mejores puestos de trabajo y obviamente bien ganados” (jefa de importaciones, estudios de importación).

Si bien esto es una percepción casi generalizada, hay otro dato interesante: aun cuando estos factores facilitarían el acceso a un empleo, esto no garantiza la calificación y medición

6 Relación cercana con alguien vinculado a puestos gerenciales clave.

del desempeño de un trabajador o su permanencia en la empresa; en este sentido, y de acuerdo con lo que manifiestan los entrevistados, las redes de contactos o el provenir de un centro de estudios superiores con alto estatus puede abrir las puertas a un trabajador por encima de otro; sin embargo, este factor queda minimizado cuando se realiza la evaluación del desempeño, proceso en el cual todos son medidos bajo los mismos parámetros, sin distinción alguna.

La orientación sexual: discriminación encubierta

Tal y como lo señala la OIT (2007: 47):

“[...] los empleados y las empleadas pueden sufrir discriminación en el lugar de trabajo si consta o se sospecha que son lesbianas, gays, bisexuales o transexuales [...] Algunas manifestaciones de discriminación se evidencian en la denegación de empleo, despido, denegación de ascenso, acoso que se manifiesta a través de bromas indeseables, indirectas y comentarios tendenciosos, abuso verbal, chismes difamatorios, apodos [...]”.

Actualmente no se tiene acceso a información detallada respecto a la discriminación que sufren los trabajadores por su identidad sexual, lo cual hace particularmente importante obtener data de primera fuente y conocer dicha realidad tanto en la gran empresa como en la mediana y pequeña. Respecto a esta última, los estudios son casi inexistentes.

En la pequeña empresa, la identidad sexual como factor de discriminación es tomado con mucha cautela. Pese a ello, los comentarios vertidos por los trabajadores y gerentes reflejan un doble discurso, en el que si bien *a priori* se descarta

cualquier conducta o actitud contraria a la discriminación por identidad sexual, en varios casos se hacen alusiones y se vierten calificativos que contradicen la negativa inicial de que exista un trato diferenciado frente a cualquier trabajador o individuo que no oculte dicho aspecto. Esto no hace sino constatar la existencia de estereotipos que son usados como referentes para identificar a las personas que viven una orientación sexual distinta de la que la mayoría posee. Del mismo modo, se pudo observar que este tema no es tratado de manera franca y abierta dentro de las empresas y, pese a que existe un rechazo a cualquier acto que atente contra ello, las bromas o comentarios que connotan desprecio o burla respecto a la identidad sexual de un compañero de trabajo, solo reflejan una discriminación enmascarada que, en términos generales, las empresas no saben cómo manejar o tratar.

Los gerentes que fueron entrevistados señalaron que no existe ninguna actitud que atente contra ningún trabajador en este sentido; no obstante, se advierte en las respuestas una actitud de reserva que podría interpretarse como un silencio cómplice, ante un problema que no ha sido considerado, analizado y/o que no es tan sencillo de manejar:

“No hemos tenido la experiencia, pero sí se ha visto personas que aparentemente eran amanerados, pero trabajábamos sin ningún problema” (gerente, ingeniero petroquímico).

Por otro lado, los gerentes manifiestan que no importa si la persona presenta una determinada identidad sexual; lo que interesa es que se guarde el recato y la discreción necesarios, de tal forma que no altere negativamente el clima laboral. En términos generales, los gerentes son cautelosos en el momento

de expresar sus ideas, pero manifiestan su interés de cuidar el *statu quo* del equipo de trabajo:

“En cuanto a los gays, si tienes una buena presencia, entonces no tendría por qué afectar el hecho [de] que eres gay, a menos que el gerente de la empresa tenga algún problema personal. Pero en el caso de los travestis, las trabajadoras sexuales y otros tipos de identidad sexual, creo que la discriminación sí sería mayor. Llevan otro tipo de vida y tienen costumbres que no resultan normales para muchos. Entonces generan tensión en el clima laboral [...] No es algo que haya visto en vivo y en directo, pero podría asegurar que existe [...]” (gerenta, estudios en administración).

Por su parte, los trabajadores administrativos entrevistados hicieron comentarios más abiertos sobre el factor de discriminación por identidad sexual; y aun cuando se manifieste rechazo ante actitudes discriminatorias en este sentido y se reconozca incluso que este tipo de discriminación, en apariencia, está disminuyendo, se presentan contradicciones entre lo que se dice y lo que se piensa, y en cómo los adjetivos y las referencias sobre una minoría pasan por una aparente disconformidad o descalificación, lo cual demuestra una discriminación encubierta:

“No conozco ningún ejemplo de verdad. Pero asumo que nadie quiere contratar a una ‘locaza’. Si se controla, entonces no veo por qué debería de haber problemas [...]” (analista, economista).

“Ah, eso sí, de todas maneras. En el Perú hay muchos homofóbicos que, aunque finjan que no, sí discriminan [...] Por eso solo los ves en peluquerías porque ahí nomás los contratan, jajajajajaja [...] No, no mentira. Pero eso todavía hay, y creo que es bastante fuerte en toda Sudamérica” (trabajador administrativo, estudios administrativos).

“Yo siempre digo: en un grupo grande, de cada 10 hay un homosexual. Yo creo que ya no hay [discriminación] [...] Lo que sí tal vez se cuidan en puestos que tienen contacto con el público, porque podría afectar a clientes tradicionales, pero en la parte interna creo que no importa” (gerenta, administradora).

Asimismo, algunos comentarios expresados van por la línea de lo que nos manifestaron algunos de los gerentes; que la discreción en el comportamiento es algo elemental; en otras palabras, no debe “alterarse” el clima laboral.

“En la actualidad se han visto varios ‘destapes’. Yo creo que si no son escandalosos, no habría por qué negarles un trabajo” (trabajadora administrativa, estudios de comercio exterior).

“Sí, ahorita existe como fobia a ellos [...] Bueno, si es que no viene escandalosamente, no habría por qué cerrarle las puertas para un trabajo” (asistenta de gerencia, estudios en administración).

Como puede apreciarse, este tema, que en apariencia es tomado con una actitud positiva, en realidad esconde reacciones que no van en concordancia con ello y que nos dan cuenta de que en el entorno laboral, si bien no existe un abierto rechazo, sí es un tema que aún no concilia lo que se piensa, se dice y se hace.

Discriminación por edad:

“Las empresas cada vez más buscan gente joven”

En el informe de Vera (2006), se señala que la mayoría de los postulantes a un puesto de trabajo se encuentran entre dos rangos de edades, casi con igual proporción: de 18 a 25 y de 26 a 35 años. Respecto a este factor, no se demuestra una discriminación *per se*; sin embargo, sí se refleja que la

discriminación por edad va ligada a los requerimientos sobre conocimientos técnicos que un puesto requiere; en ese sentido, para los puestos menos calificados se solicitaría personal más joven. En comparación a lo que sucede con sus pares varones, las mujeres tienen más restricciones: factores de edad y presencia se conjugan para el acceso a un determinado puesto, exigiendo para ello una edad menor que la que señala el mercado, a la par que “buena presencia”.

La OIT señala que los trabajadores más jóvenes⁷ presentan más discriminación por factor de la edad que los de mayor edad⁸ (OIT 2007: 42); sin embargo, este grupo también enfrenta una situación de discriminación. Las características que este factor presenta tienen como base la inexperiencia, lo cual propicia sueldos más bajos; la juventud también justificaría los contratos especiales durante períodos de prueba, que suelen ser mucho más extensos que los que se aplica a los grupos de mayor edad. En paralelo, el factor de la edad por sí solo no representa el único componente; es patente que este factor se combina con otros, como el género, la raza u origen étnico (OIT 2007: 43). Los trabajadores de mayor edad enfrentan el estereotipo que los señala como personas que aprenden más lento, son poco flexibles y adaptables y tienen más problemas de salud, lo que significa mayores costos para las empresas, y que su productividad descende de manera proporcional al deterioro físico que se evidencia conforme avanza el tiempo (OIT 2007: 45). Sin embargo, como señala el mismo informe, la pequeña empresa presentaría más disposición a contratar personal de

7 Los jóvenes se ubican en los siguientes rangos de edades: de 15 a 19 años y de 20 a 24 años. De acuerdo con la OIT, de ambos grupos, los primeros serían más vulnerables al factor de discriminación por edad.

8 Este grupo está conformado por personas entre los 45 y 59 años.

mayor edad, dada su experiencia, aunque esto no significa que discrimine menos que una gran o mediana empresa; de lo que se trata es de aprovechar un conocimiento existente, dado que la pequeña empresa invierte muy poco en la capacitación de su personal (OIT 2007: 46).

En el presente estudio, la discriminación por factor de la edad es, de acuerdo con nuestros entrevistados, un aspecto que tiene dos aristas: la primera, que está relacionada con las personas que tienen 40 años o más, para quienes el acceso al trabajo sería más difícil respecto a los más jóvenes, independientemente del género; y la segunda, que está referida a los trabajadores más jóvenes, es decir, a aquellos que están iniciando su trayectoria laboral y que se ubican en el rango de los 18 y 22 años, aproximadamente. Para los de más edad, el factor de la edad constituye un indicador negativo para acceder a un puesto laboral. Para los más jóvenes, significa tal vez acceder con mayor rapidez y/o facilidad a una vacante pero recibir un sueldo menor, ya que, en opinión de muchos, “están pagando piso”. Así pues, encontramos semejanzas entre lo que analiza la OIT y las opiniones vertidas por los entrevistados, para quienes los jóvenes son el grupo más vulnerable por dicho factor de discriminación:

“[...] Sí hay discriminación [por edad], sobre todo cuando se trata de incorporar practicantes en área especializadas [...] conozco a varios amigos y amigas que en sus primeras prácticas eran los ‘chulis’ [...]” (gerente general, estudios en administración).

“[...] Las empresas cada vez más buscan gente joven, porque los jóvenes recién egresados y con menos experiencia a veces perciben sueldos más bajos y eso les conviene a las empresas [...]” (jefe de atención al cliente, administrador).

Pese a ello, en apariencia este factor no tendría tanta importancia en una pequeña empresa, ya que tendería a “relajar” algunos de los criterios expuestos respecto a la discriminación por edad, pero dependiendo también de las características del puesto:

“[...] Siempre están buscando gente joven, las personas mayores tienen menos oportunidades sobre todo en empresas grandes, porque es mucho más fácil que puedas acceder a una empresa pequeña, en la que de repente los criterios de evaluación no son tan fuertes [...]” (contadora).

“[...] Por ejemplo, no voy a contratar a un señor de más de 50 años en obra [de construcción], porque puede causar accidentes y, segundo, porque no me produce más que un chico de 20 [...]” (gerente general, arquitecto).

No obstante, estos y otros razonamientos se esgrimen cuando se pregunta por aspectos relacionados con la contratación de personal considerando el factor edad. En ese sentido, la edad estaría asociada con otros factores referidos a las características del puesto o a la naturaleza del negocio, además del desempeño y los requerimientos que demanda una determinada actividad. Sin embargo, la percepción general es que existiría mayor dificultad para una persona de más de 40 años para postular a una vacante de trabajo que para los más jóvenes y, respecto de ello, no habría distinción por género.

En las pequeñas empresas en las que aplicamos entrevistas, la edad no era considerada un factor crítico propio de ellas, posiblemente por dos razones: una, que los trabajadores entrevistados pertenecían a un rango de edad entre los 25 y 35 años; y dos, que los dueños o gerentes tienen en promedio más

de 40 años de edad. Los gerentes y gerentas entrevistados dejaron entrever la dificultad que se tiene para acceder a un puesto laboral si pasas de los 40 años, pero en este caso no hubo distinción por ser hombre o mujer. En este sentido, se podría suponer que las personas que se encuentran en un rango mayor de edad, ante las dificultades que se les presentarían para acceder a un puesto o vacante, tenderían a considerar como posibilidad el crear un negocio propio. De acuerdo con las estadísticas generadas por el Ministerio de Trabajo (MTPE 2005: 39), el grupo de los conductores de las microempresas de Lima Metropolitana que tienen más de 45 años de edad se ha incrementado de manera importante en un lapso de 10 años: de 27% en 1984, a 44,7% en el 2004, dando como explicación para ello que dicha situación se debería a la dificultad que encuentran las personas mayores de acceder a un empleo dependiente asalariado (MTPE 2005: 39). Este aspecto, sin lugar a dudas, plantea la necesidad de hacer un estudio más profundo para comprobar dicha hipótesis. Tal y como lo señala un gerente:

“[...] Definitivamente, a partir de los 40 años, hay poquísimas oportunidades laborales, por ello buscan negocios propios [...] Más en el tema de reclutamiento [...] Existen excepciones a la regla, por ejemplo, las secretarías de gerencia, se prefieren de mayor edad [...]” (gerente general, administrador).

En resumen, tanto los jóvenes hasta los 24 años como las personas a partir de los 40 años, presentan algunas dificultades de acceso en el ámbito laboral, muchas de las cuales se fundamentan en estereotipos.

En síntesis

En términos generales, en las pequeñas empresas estudiadas no se evidencian tendencias marcadas hacia uno u otro tipo de discriminación; solo es claramente demostrable que existe, y que en definitiva es algo que afecta a los trabajadores, al clima laboral y a la imagen externa de la empresa. Además, las desigualdades producto de las diversas formas de discriminación son un tema pendiente para los gerentes y directivos de las empresas, según manifiestan todos los trabajadores, considerando además que ellos son los indicados para establecer políticas orientadas a manejar la diversidad dentro de las organizaciones.

Lo que sí destaca en las entrevistas es que se percibe una menor discriminación por género, refiriendo que en la actualidad las mujeres han ampliado su campo de acción y que pueden desarrollarse profesionalmente más que en otras épocas. Es en este aspecto que, pese a las diferencias todavía patentes, los trabajadores advierten que se ha promovido más la equidad y que existen acciones, desde diferentes ámbitos de la sociedad, para mitigar las diferencias existentes, pese a reconocer que aún hay trabajo por hacer. No pasa lo mismo con los otros factores de discriminación; sin embargo, las opiniones vertidas nos dan un pequeño alcance de lo que se ve y se percibe en la pequeña empresa, y no se encuentra algo que resalte claramente. Es interesante observar que en muchos casos se toman “prestadas” experiencias ajenas, a las que se les suman percepciones contradictorias y observaciones parcializadas, lo cual, sumado a las experiencias propias, nos revela un escenario confuso respecto a factores de discriminación que más se encontrarían en una pequeña empresa, a diferencia de una grande o mediana.

Es importante rescatar que, en términos generales, los empleados de una pequeña empresa se sienten mucho más cercanos a sus

jefes, lo que les facilita solicitar ayuda para solucionar problemas personales o familiares, además de apoyo para equilibrar dichos aspectos con los asuntos laborales. Igualmente, ellos mencionan que sus empresas les proporcionan un ambiente más sencillo, más familiar y más accesible, por lo que las diferencias resultan manejables, y los problemas son más fáciles de resolver. Si bien este ambiente no anula los comportamientos discriminatorios, sí habría reacciones contra ellas más abiertas y horizontales, de tal manera que la sanción del grupo afecta por igual a todos los miembros de la organización, incluyendo a la gerencia.

Bibliografía

ARDITO, Wilfredo

2009 *Las ordenanzas contra la discriminación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ATAL, Juan Pablo; Hugo ÑOPO y Natalia WINDER

2009 *New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank.

BACKUS

2010 *Reporte de Desarrollo Sostenible 2009*. Fecha de consulta: 2011. <<http://www.backus.com.pe/wb.website/f/pdf/Backus-ReporteDesarrolloSostenible2009.pdf>>.

BELLO, Álvaro y Marta RANGEL

2002 «La equidad y la exclusión de los pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina y el Caribe». En: *Revista Cepal*, N° 76, pp. 39-54.

BENAVIDES, Martín y Martín VALDIVIA

2004 *Metas del milenio y la brecha étnica en el Perú*. Lima: Grade.

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO Y LA PARTICIPACIÓN

2008 *Condiciones laborales y competitividad en las Mype peruanas*. Lima: Cedep.

CHACALTANA, Juan

2008 *Una evaluación del régimen laboral especial para la microempresa en Perú, al cuarto año de vigencia*. Lima: OIT.

CONSEJO NACIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2008 *Caracterización y problemática de los trabajadores de la economía informal en el Perú*. Lima.

CONSEJO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2011 *Estadísticas de la micro y pequeña empresa 2010*. Lima.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2009 *Actuación del Estado frente a la discriminación. Casos conocidos por la Defensoría del Pueblo*. Lima: Defensoría del Pueblo.

GARAVITO, Cecilia

2007 *Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GONZALES, Gabriel

2010 «Solo 21% está en planillas en Lima». En: *Perú 21*. 1 de mayo.

GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO

2002 *Etnicidad, pobreza y exclusión social: la situación de la población indígena urbana en Perú*. Lima: Grade.

HELLER, Lidia

2010 *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago de Chile: Cepal.

IBM

2011 «Diversidad e Inclusión». En: *IBM*. Fecha de consulta: 2011. <<http://www.ibm.com/pe/employment/diversity.phtml?lnk=ftipe>>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2012 *Encuesta de micro y pequeña empresa 2011*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN Y CODEMYPE

2011 *Estadísticas de la micro y pequeña empresa 2010*. Lima: Codemype.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2010 *Anuario estadístico 2010*. Lima: MTPE.

2009 *El empleo en Perú y Lima Metropolitana 2009*. Lima: MTPE.

2008a *Dinámica de la pobreza y transiciones de la oferta laboral en el Perú*. Lima: MTPE.

2008b *La mujer en el mercado laboral peruano*. Lima: MTPE.

2007a *Informe sobre las condiciones de trabajo, seguridad y salud de los asalariados privados de Lima Metropolitana*. Lima: MTPE.

2007b *Actualización de estadísticas de la micro y pequeña empresa*. Lima: MTPE.

2005 *Características de la PEA ocupada en la micro y pequeña empresa en Lima Metropolitana*. Lima: MTPE.

ÑOPO, Hugo; Juan Pablo ATAL y Natalia WINDER

2009 *Nuevo siglo, viejas disparidades: brecha salarial por género y etnicidad en América Latina*. BID.

ÑOPO, Hugo; Jaime SAAVEDRA y Máximo TORERO

2004 *Ethnicity and Earnings in Urban Peru*. Bonn: IZA.

ÑOPO, Hugo; Jaime SAAVEDRA, Máximo TORERO y Martín MORENO

2004 *Discriminación étnica y de género en el proceso de contratación en el mercado de trabajo de Lima Metropolitana*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

- 2007 *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Ginebra: OIT.
- 2003 «La hora de la igualdad en el trabajo. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo». En: OIT. Fecha de consulta: 2011. <http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_oit/ilse/Spanish/Global%20reports/DECLARATIONWEB_2003.pdf>.

PLANAS, María Elena y Néstor VALDIVIA

- 2007 *Percepciones de discriminación y relevancia de lugares, modalidades y motivos étnico raciales en Lima y Cusco*. Lima: Grade.

PORTOCARRERO, Felipe; Bruno TARAZONA y Luis CAMACHO

- 2006 *Situación de la Responsabilidad Social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú*. Documento de Trabajo N° 75. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

POWERS, Jennifer y Barbara MAGNONI

- 2010 *Dueña de tu propia empresa: identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

SULMONT, David

- 2005 *Encuesta nacional sobre exclusión y discriminación social*. Lima: Demus.

VALDIVIA, Néstor

2002 *Etnicidad, pobreza y exclusión social: la situación de la población indígena urbana en Perú*. Lima: Grade.

VALDIVIA, Néstor; Martín BENAVIDES y Máximo TORERO

s.f. *Exclusión, identidad étnica y políticas de inclusión social en el Perú: el caso de la población indígena y la población afrodescendiente*. Lima: Grade.

VERA, Patricia

2006 *La discriminación en los procesos de selección de personal*. Lima: Oficina Internacional del Trabajo.

VIDA, Alter

2006 *Equidad en el empleo. Diagnósticos de Argentina, Colombia, Paraguay y Perú*. Unión Europea.

VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando

2007 *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: Mincetur.

REFLEXIONES FINALES

El estudio de las empresas se encuentra generalmente enfocado en el análisis de sus factores de crecimiento, en las fuentes de ventajas competitivas o en la búsqueda de la generación de valor. Sin embargo, muchas veces se suelen dejar de lado aspectos relacionados con las personas y su interacción en la organización. De ello se desprende que tratar de entender formas de discriminación en las empresas grandes, medianas y pequeñas ha significado acercarnos a una realidad poco sistematizada. A lo largo del presente libro se han podido contrastar las opiniones de gerentes y empleados de empresas líderes en el mercado, así como otras no tan reconocidas, pero que en su totalidad representan una fuerza relevante para la economía nacional.

Abordar el tema de discriminación, generó en los entrevistados reflexiones sobre temas que parecen estar presentes pero, al mismo tiempo, ocultos. Son asuntos que afloran ante las preguntas pero que se creen inexistentes en lo cotidiano: de allí el título del libro. Como elemento común en los tres tipos de empresa estudiadas, encontramos que los entrevistados consideran que en la sociedad actual no debería existir discriminación, pero a su vez se reconoce que existen prácticas discriminatorias que son aceptadas y poco cuestionadas en el ámbito empresarial. Las principales semejanzas se encontraron entre las medianas y pequeñas empresas.

Un aspecto importante que encontramos fueron las estrategias que aplican los trabajadores para equilibrar el

trabajo con su vida personal y familiar. Al respecto, en la gran empresa, los gerentes varones viven tiempos separados: de lunes a viernes se enfocan en el trabajo y los fines de semana se dedican a sus familias. Por otro lado, las mujeres que trabajan, supervisan las tareas en el hogar y los vínculos con la familia virtualmente a través de Internet y teléfono. En la mediana empresa, la pareja actúa como equipo y se apoyan para que ambos puedan desarrollar los aspectos familiares, académicos y empresariales. Al punto que los varones ayudan con el cuidado de los hijos. En la pequeña empresa la situación es similar, pero con un valor agregado: existe una participación activa de redes familiares para el cuidado de los hijos, ante la necesidad de que ambos cónyuges trabajen, y, en la mayoría de los casos, la gerencia es más sensible a las necesidades y problemas de sus trabajadores, por lo que existiría más apoyo y flexibilidad para que estos atiendan problemas personales y/o familiares. Las gerentes que trabajan en empresas grandes tienden a contar con personal de apoyo pagado, a diferencia de los trabajadores de la pequeña empresa que cuentan con sus familiares para ello; y, por otro lado, una parte de gerentes varones tiene el respaldo de sus esposas, quienes en gran medida no trabajan o lo hacen en casa de manera muy flexible. Mientras más se asciende en el ápice estratégico, mayores facilidades se tienen para equilibrar el trabajo con la familia: teletrabajo, trabajo en casa, días fijos que se establecen para el trabajo fuera de la oficina. A diferencia de la gran empresa, en la mediana, la mayoría de las esposas de los gerentes sí trabaja, ya sea en una empresa o de manera independiente. Asimismo, en la pequeña empresa las mujeres trabajan, ya sea junto con sus esposos (si este es dueño de la empresa) o en otra organización, la mayoría de las veces para colaborar con el ingreso familiar.

Respecto al proceso de reclutamiento, selección de personal y desarrollo profesional, se reconoce una diferencia sustancial entre la gran empresa *versus* la mediana y pequeña empresa. Para los primeros, debido a los manuales de reclutamiento de las casas matrices o de las oficinas de Relaciones Humanas, se busca evitar la discriminación en el reclutamiento y selección del personal; sin embargo, donde se percibe discriminación es en los procesos de ascenso y ubicación en áreas funcionales de las empresas. Contrario a ello, en las segundas se perciben casos de discriminación en los procesos de reclutamiento y selección; sin embargo, esto no es evidente en los procesos de ascenso o evaluación del personal, ya que la percepción es que se valora el trabajo realizado y el aporte a la empresa.

La evaluación del personal tiende a ser más equitativa en la gran y mediana empresa, para valorar tanto a varones como mujeres, dependiendo, en la mayoría de los casos, del nivel de desempeño. Por el contrario, en la pequeña empresa el escenario es distinto: no existirían los mismos criterios de evaluación para los varones y las mujeres, aparentemente más por un tema de descuido, ya que en esta etapa muchas empresas concentran su atención y objetivos en el crecimiento de la misma, dejando de lado el desarrollo laboral y la igualdad de oportunidades para ambos géneros.

El tema de los ascensos resulta complejo para las grandes empresas porque parece no lograrse con los criterios exclusivos de la meritocracia. Los varones, los blancos, los de niveles socioeconómicos altos, de mediana edad y heterosexuales, tienen mucha mayor oportunidad de ocupar los puestos del ápice estratégico. En cambio, en la pequeña empresa existen pocas jerarquías, y su estructura más horizontal, mas no el desempeño, sería una limitante en el desarrollo profesional. Esta situación se profundiza en los casos en que alguno de estos

pequeños negocios de origen familiar colocan a sus parientes en puestos clave, lo que significa, algunas veces, limitaciones para los ascensos. Cabe señalar que este aspecto no es percibido como discriminación, sino un tope natural que restringe el desarrollo de una carrera profesional.

La comunicación dentro de las empresas muestra también una marcada diferencia: en las grandes empresas la comunicación es más formal, mientras que en las pequeñas empresas es bastante informal. Para las primeras, el sexo de los jefes puede ser un elemento diferenciador en las posibilidades de ascenso dentro de las empresas (lo que implica comprender la necesidades de tiempo y equilibrio trabajo-familia). Asimismo, las gerentes que tienen jefas mujeres sienten esa diferencia; dicha situación, que puede presentarse en ciertos giros de empresas (de mayoría femenina o masculina), como su naturaleza (familiar, nacional o transnacional), parecen incidir en ello. En la pequeña empresa, por el contrario, la comunicación es más informal y existe una mayor cercanía entre la gerencia y los trabajadores. En términos generales, existe un trato más horizontal y una mayor flexibilidad para la toma de decisiones respecto a las solicitudes que estos presentan.

Para la gran empresa, el aspecto racial y el socioeconómico –basados en la posibilidad de compartir similares espacios de socialización– resultan relevantes; como, por ejemplo, asistir a los mismos clubes. Las empresas se rigen por ideales “de juvenilización”: cada vez más se invita a retiro a gerentes antes de la edad de jubilación y se valora a los trabajadores jóvenes que portan conocimientos ligados a las últimas tecnologías y dispuestos a largas jornadas de trabajo.

En muchos casos, las pequeñas empresas presentan niveles altos de informalidad, lo que también repercute en los trabajadores, ya que muchas veces estos no se encuentran en

planilla, por lo que no tienen acceso a los beneficios laborales que determina la ley. Sin embargo, a diferencia de la mediana y gran empresa, existiría mayor disposición para contratar a personas de mayor edad; es decir, trabajadores de más de 40 años, ya que se valora la experiencia que poseen. Es posible también que muchos de los trabajadores que se encuentran en este rango de edad y que tienen dificultades en obtener una vacante laboral, sean quienes den origen a las pequeñas y microempresas que existen en nuestro país.

Un factor evidenciado en las empresas analizadas es que la contratación de personas por su apariencia física o el apellido “distinguido” –sin ser considerado como el factor primordial de la decisión de contratación las capacidades del individuo– es aceptado tanto por los gerentes como por los trabajadores en general, si es que ello se relaciona con dar mayor realce al servicio que prestan las empresas. Por otro lado, en las empresas existe conciencia de que pueden perder grandes talentos si es que las capacidades no son relevantes en el momento de incorporar gente nueva a la organización. A lo largo del libro, se puede observar la relatividad entre lo que se dice y se hace respecto al tema de la discriminación laboral: se conocen los costos de discriminar (y se considera inadecuado), pero se aceptan actos discriminatorios según las circunstancias.

En general, los entrevistados coinciden en que desarrollar políticas a favor de la diversidad dentro de las empresas y eliminar actos de discriminación, es responsabilidad, sobre todo, de quienes dirigen la empresa con apoyo de cada uno de los trabajadores. Asimismo, señalan que el comportamiento público que exhibe cada miembro de la sociedad puede generar también grandes cambios en aras de la igualdad de oportunidades para todos. Un factor importante en este sentido es la educación que se recibe en el hogar y la de los colegios. Es

en el caso de la educación escolar y en el de las leyes laborales que el papel del Estado es muy importante en la búsqueda de la igualdad de oportunidades.

En el Perú aún hay mucho por hacer. Hemos encontrado sistemas encubiertos de discriminación que necesitan ser conocidos, discutidos y analizados con miras a detectar los problemas que aún existen y a plantear las soluciones que cada uno de los protagonistas debe poner en práctica. Incluso, es necesario, para tal fin, discutir el papel de políticas públicas vigentes. El estudio de casos puede profundizar lo que las estadísticas, aunque escasas, nos dicen. Es necesario ahondar en las razones y las circunstancias que causan que la discriminación esté presente en el siglo XXI. El empresario, el gerente, el empleado, en suma, todos, comparten responsabilidad, y a cada uno de ellos corresponde la creación de una cultura de igualdad en las organizaciones. No solo se trata de un tema ético, sino de sostenibilidad en un mercado en crecimiento.

ANEXO

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa? (si es el trabajador)
¿Cuándo creó su empresa? (si es el empresario)
2. ¿Puede contarnos cuál ha sido su “historia laboral”? Es decir, desde que estudió, ¿cómo se acercó al mundo del trabajo (prácticas, trabajos, cuántos trabajos, cambios, razones de cambios, dejó de trabajar en algún momento, retomó el trabajo... ¿por qué?).
3. ¿Qué cargo desempeña?
4. ¿Qué estudios tiene?
5. ¿Cuál es su estado civil?
6. Si es casada (casado), preguntar: ¿a qué se dedica la esposa (esposo)? Si trabaja...: ¿en qué tipo de empresa trabaja?, ¿qué cargo tiene?
7. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos? ¿De qué edades?
8. El casarse, ¿le ha planteado retos o no para desarrollarse laboralmente?
9. El tener hijos, ¿le ha planteado retos o no para desarrollarse laboralmente?

10. ¿Cómo hace para “combinar” las exigencias familiares y laborales? Cuéntenos sobre ello. ¿Cómo se atienden las demandas domésticas: labores domésticas, afectivas, necesidades de los hijos, etc.? ¿Quiénes ayudan/intervienen en el cuidado de la familia? (detallen: esposa [esposo], número de empleadas, chofer, nanas, suegras, madres, otros miembros de la familia, vecinos, etc.).
11. ¿Qué estrategias desarrollan las mujeres en la empresa donde trabaja para poder responder a las exigencias laborales y familiares? ¿Lo logran? ¿Cómo?
12. ¿Qué estrategias desarrollan los hombres en la empresa donde trabaja para responder a las exigencias laborales y familiares? ¿Viven los hombres la misma situación que las mujeres o no?
13. ¿Cree que mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades, o no las tienen, en su empresa para llegar a los puestos más altos? ¿Por qué?
14. ¿Cuán amigable o no amigable considera que es la empresa donde trabaja con la vida familiar? (flexibilidad, horas extras, viajes, incorporación de los ritmos de las familias y sus necesidades).
15. ¿Qué significa el trabajo para usted como persona? Es decir, ¿qué valor le atribuye al trabajo (independencia / autonomía, realización personal, estatus, poder)?

16. En general, ¿cree que se evalúa a mujeres y hombres con los mismos criterios, o no, en las empresas grandes / medianas / pequeñas (según corresponda) que conoce en la etapa de:
- reclutamiento
 - asignación de puestos
 - evaluación del desempeño
 - ascensos
 - despidos
 - sueldos?
17. ¿Existen actividades en su empresa que terminan perjudicando a hombres o a mujeres en su desempeño laboral? ¿Cuáles?
18. En términos generales, en el mundo empresarial que usted conoce, ¿considera que existe **racismo**?, ¿cuán fuerte es?, ¿cómo funciona? ¿Ha cambiado en los últimos tiempos?, ¿tiene algún ejemplo?
19. En general, en el mundo de las empresas que usted conoce, ¿se toman en cuenta los rasgos físicos o la raza en los procesos de: (a) reclutamiento, (b) asignación de puestos, (c) evaluación del desempeño, (d) ascensos, (e) despidos, (f) sueldos?
20. En términos generales, en el mundo empresarial que usted conoce, ¿considera que existe **discriminación por edad**?, ¿cuán fuerte es?, ¿tiene algún ejemplo?
21. ¿Se toma en cuenta el factor edad del personal en los procesos de: (a) reclutamiento, (b) asignación de puestos, (c) evaluación del desempeño, (d) ascensos, (e) despidos, (f) sueldos?

22. En términos generales, en el mundo empresarial que usted conoce, ¿considera que existe discriminación por **nivel socioeconómico**?, ¿cuán fuerte es?, ¿tiene algún ejemplo?
23. ¿Se toma en cuenta el nivel socioeconómico del personal en los procesos de: (a) reclutamiento, (b) asignación de puestos, (c) evaluación del desempeño, (d) ascensos, (e) despidos, (f) sueldos?
24. En términos generales, en el mundo empresarial que usted conoce, ¿considera que existe discriminación por **identidad sexual**?, ¿cuán fuerte es?, ¿tiene algún ejemplo?
25. ¿Cuál cree que es el tipo de discriminación más presente en la práctica de las personas en el mundo empresarial que usted conoce? ¿Y la menos presente?
26. ¿En qué formas cree que afectan o no estas formas de discriminación a las empresas? (rentabilidad, imagen, clima laboral).
27. Si usted pudiera cambiar algo en las empresas respecto a estas formas de discriminación, ¿qué cambiaría? ¿Qué haría?
28. ¿Quién debería promover estos cambios? (los trabajadores, los gerentes, el gobierno, los organismos internacionales, las organizaciones de la sociedad civil).
29. ¿Cómo se sintió con la entrevista? ¿Hay algo que quisiera agregar?

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com
PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
SEPTIEMBRE 2013 LIMA - PERÚ

NO, PERO SÍ

Discriminación en empresas de Lima Metropolitana

¿Cómo entender la discriminación en el ámbito empresarial?, ¿cómo pensar las prácticas discriminatorias de sujetos concretos en el marco de empresas que institucionalmente no lo son? Es decir, ¿cómo interpretar la discriminación que se produce informalmente en las acciones o decisiones cotidianas de las personas?

No... pero sí: discriminación en empresas de Lima Metropolitana analiza las formas de discriminación, por género, raza, edad, nivel socioeconómico e identidad sexual, en el entorno laboral de las pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Metropolitana. La necesidad de comprender más a fondo lo que ocurre dentro de las empresas en nuestro país, los esfuerzos que vienen realizando estas para promover la diversidad dentro de sus organizaciones y los aspectos que aún falta conocer y analizar respecto al tema, fueron los grandes impulsores del proyecto cuyos resultados nos brindan una primera aproximación acerca de lo que las empresas y sus trabajadores opinan, observan y hacen al respecto.



ISBN: 978-9972-57-249-4



9 789972 572494