

© 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

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.

1. 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 (Ape-su) 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

<b>Liuba Kogan</b> .....	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

<b>Liuba Kogan</b> .....	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

<b>Rosa María Fuchs</b> .....	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 otras<sup>1</sup>. 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 matrices<sup>2</sup>. 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)<sup>3</sup> y cerca de la mitad de la población peruana afirma que somos racistas (Sulmont 2005: 9). Las

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*)<sup>4</sup>.

“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

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> 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 minorías<sup>5</sup>. 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

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

<sup>5</sup> Grupo conformado por indígenas o afrodescendientes, o que hablan una lengua indígena.

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.

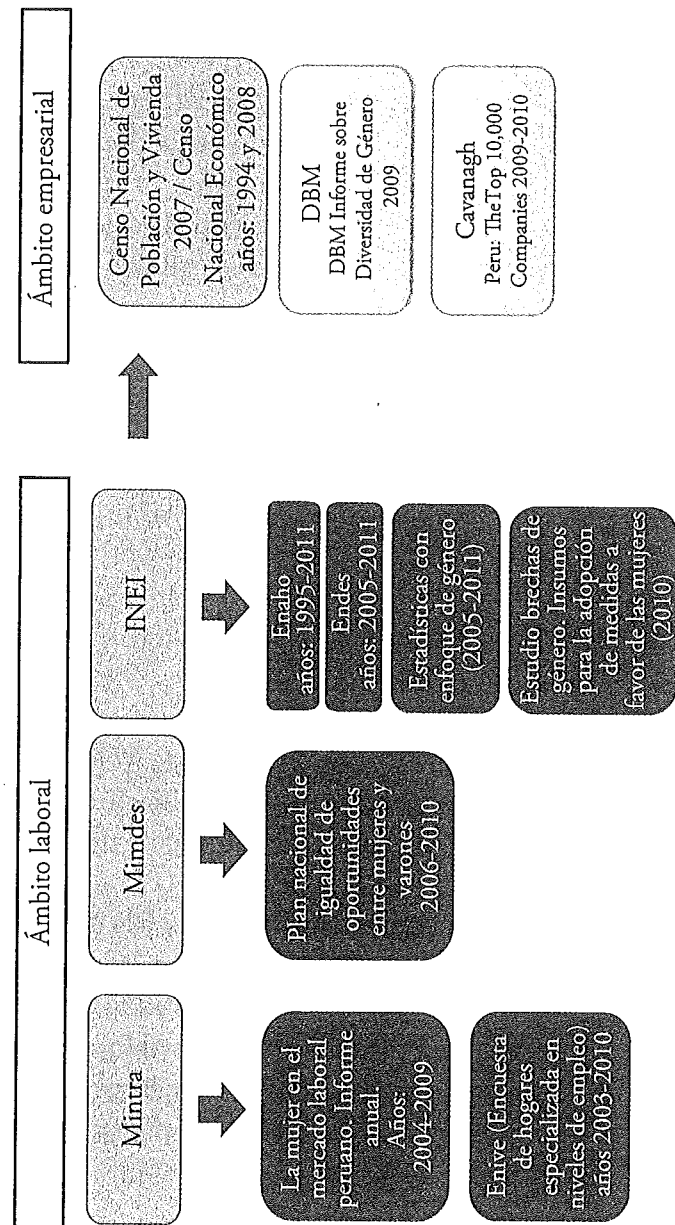
### Metodología de la investigación

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 pequeñas<sup>6</sup>. 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 transcripción<sup>7</sup>. 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

<sup>7</sup> 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 cotidianidad.

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)<sup>8</sup>. 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

<sup>8</sup> 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.