

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura
en Psicología

**La equidad de género en una empresa farmacéutica multinacional. Determinación de los
factores críticos para generar una política precursora a nivel regional**

Sustentante:

Ana Cristina Gutiérrez Lizano - A82912

Correo electrónico: crisgutierrez02@gmail.com

Teléfono celular: 8862-7337


Comité Asesor:

M.Sc. Luis Garnier Zamora (Director)

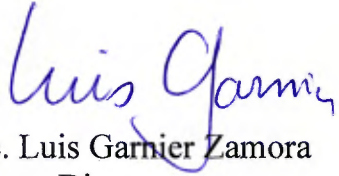
M.Sc. Amaryllis Quirós Ramírez (Lectora)

M.Sc. Teresita Ramellini Centella (Lectora)

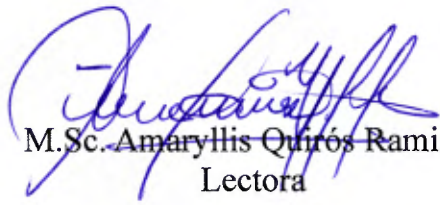
Octubre, 2019



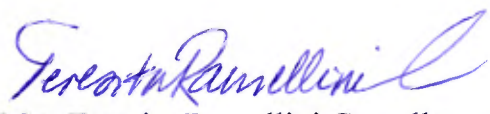
Dra. Ana Ligia Morge Quesada
Presidenta del Tribunal Examinador




M.Sc. Luis Garnier Zamora
Director



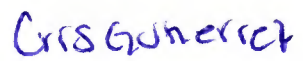
M.Sc. Amaryllis Quirós Ramirez
Lectora



M.Sc. Teresita Ramellini Centella
Lectora



M.Sc. Jimena Escalante Meza
Profesora Invitada



Ana Cristina Gutiérrez Lizano
Sustentante

Dedicatoria

Para mis padres y hermana, por el cariño y apoyo incondicional de siempre. Son ustedes quienes me han moldeado y enseñado a ser cada vez mejor persona hija, hermana, amiga y profesional.

Finalmente, una especial dedicatoria a mi abuelita, que murió hace unos meses y no pude estar con ella para despedirme. Su recuerdo de ternura, cariño y honestidad es el que quiero honrar hoy en día.

Agradecimiento

Gracias a Dios, primero que nada, por la oportunidad de tener vida. Asimismo, deseo agradecer al equipo asesor por ser la guía en este proceso y acompañarme por todo el camino. A mi hermana, a mis padres, a toda mi familia y amigos por el apoyo incondicional de siempre.

A Becky, Cata, Pame, Pri y May que definitivamente hicieron que mi experiencia en la carrera de Psicología fuera la que fue: increíble. No tengo como agradecerles por todos los espacios que tuvimos, por todo lo que aprendí de ustedes y con ustedes. ¡Gracias!

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Graduación se realizó bajo la modalidad de Proyecto de Graduación, y consistió en definir los ejes temáticos principales que debe tener una política de género a nivel regional (Centro América y El Caribe) en la empresa farmacéutica multinacional, con el fin de asegurar una gestión de talento que promueva la equidad de género y la no discriminación en todos los niveles de la empresa. El trabajo se llevó a cabo bajo la supervisión de dos profesionales en Gestión de Recursos Humanos que laboran dentro de la empresa y el equipo asesor de la Universidad de Costa Rica, el cual se compone por el director y dos lectoras del proyecto.

Se utilizó una metodología compuesta por búsqueda sistemática de información, entrevistas y encuestas para recolectar la información necesaria para poder alcanzar los objetivos de proyecto. En una primera instancia se definieron tres (macro) ejes temáticos: liderazgo, crecimiento y desarrollo, y balance vida profesional-vida personal. Estos tres macro temas agruparon once subtemas de interés a tomar en cuenta a la hora de crear una política corporativa enfocada en la equidad de género, siendo estos: desarrollo de habilidades de liderazgo, apoyo de la jefatura, comunicación, ascensos, crecimiento profesional, crecimiento personal, cuotas, clima organizacional, sobrecarga de trabajo, flexibilidad horaria y teletrabajo. Cabe mencionar que estos ejes temáticos y subtemas responden al análisis y revisión de documentación en relación al tema de investigación, así como también a las respuestas obtenidas por los participantes en las entrevistas focalizadas. Lo que deja concluir que son ejes de importancia para la definición de una política enfocada en equidad de género a nivel corporativo tanto desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa, como de la literatura presente en el tema.

En conclusión, estas once categorías son los ejes temáticos que deben ser incluidos en el desarrollo y creación de una política corporativa que busca la equidad de género. Se recomienda

que la empresa farmacéutica considere estos principales ejes y los plasme en una política formal; de este modo, la empresa no solo contribuirá a transformar el mundo del trabajo a través del compromiso voluntario de adoptar políticas corporativas orientadas a promover la equidad, sino que también contribuirá con el objetivo de utilizar de una mejor manera el talento disponible, generando un posible crecimiento potencial al atraer a la mesa de toma de decisiones una gama más amplia en perspectivas.

Glosario

Ascensos o promociones: una promoción profesional es una oportunidad laboral donde se cambia de puesto, a un puesto superior. Con esto mejora su situación económica y también aumentan las responsabilidades. Es una situación que usualmente es deseada por las personas colaboradoras, y comúnmente se da, cuando la persona ha cumplido con las metas de su puesto actual, y ha desarrollado las capacidades y aptitudes profesionales necesarias que requiere el puesto superior, en comparación con el actual.

Cargas de trabajo: es la cantidad de actividades que se le es asignada a una persona, en su puesto como colaborador de una empresa, institución u organización. Lo óptimo es tener una carga de trabajo balanceada, que le permita a la persona, completar todas sus tareas laborales, durante el honorario laboral.

Clima organizacional: hace referencia al ambiente generado por las emociones de las personas colaboradoras en la organización, en un determinado momento. El clima organización tiene una alta relación con la motivación de las personas colaboradores (considerando tanto el área física como mental y emocional).

Coaching ejecutivo: El *coaching* es una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individual. Este se compone de un acompañamiento a una o más personas para ayudar a potenciar sus habilidades dentro del marco profesionales. El *coaching* ejecutivo se enfoca en la relación entre el *coach* (que en español significa entrenador) y el colaborador, con el fin de buscar tener un cambio sostenido en el comportamiento del segundo mencionado.

Consentimiento Informado: es un documento formal que indica que un sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en una investigación, esto una vez se le haya indicado sobre los objetivos de la investigación, los riesgos, beneficios, derechos y responsabilidades.

Cuotas: en el presente documento, al referirse a cuotas, se hará referencia a las cuotas de género o cuotas de equidad. Estas son una norma, que funciona como un tipo de discriminación positiva, las cuales consisten en establecer un mínimo de personas, en ciertos puestos, con alguna(s) característica(s) que históricamente ha hecho que sean un grupo discriminado. En este caso, a las mujeres.

Empoderamiento: se refiere a un proceso o serie de procesos que contribuyen en el aumento de la participación de individuos o comunidades, que usualmente se encuentran en una posición minoritaria o de desigualdad.

Flexibilidad horaria: es la oportunidad de tener un horario laboral con cierta flexibilidad. Esta modalidad, permite a las personas colaboradoras establecer parte de su horario laboral en función a sus necesidades. Usualmente la cantidad de horas por trabajar son las mismas, solo que la persona colaboradora tiene la opción de escoger a qué hora comienza su trabajo, a qué hora culmina con él y si hace algún “tiempo fuera” durante ese rango de tiempo. Generalmente, la flexibilidad horaria, es un cambio en las horas, más no en el lugar de trabajo.

Mentoring: (en español significa mentoría y hace referencia a la relación entre el mentor y el mentorado). Es una relación profesional en la que una persona con más experiencia (el mentor) apoya a otro (el mentorado) en el desarrollo de habilidad y conocimientos específicos, con el fin de aumentar su crecimiento profesional y personal.

Teletrabajo: el teletrabajo se fundamenta bajo el uso del internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta modalidad permite a la persona colaboradora que lleve a cabo las tareas y asignaciones laborales desde el lugar que mejor le convenga.

Índice

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Glosario.....	7
Índice.....	10
Introducción	13
Capítulo 1: Tema del Proyecto de Graduación.....	19
1.1 Problemática	19
1.2 Objetivos.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
1.3 Marco Referencial.....	22
1.4 Marco teórico-conceptual	32
Capítulo 2: Metodología	43
2.1 Consideraciones ético-legales.....	43
2.2 Procedimientos para el contacto inicial	44
2.3 Recolección de la información.....	45

2.3.1 Búsqueda de bibliografía	45
2.3.2 Aplicación de entrevistas focalizadas	46
2.3.3 Realización de encuesta	49
2.4 Procedimiento para el análisis de la información	50
2.5 Presentación de resultados	54
Capítulo 3: Síntesis de Análisis y Resultados.....	56
3.1. Información/revisión documental	58
3.2. Entrevista focalizada.....	59
3.3. Encuesta	73
3.4 Factores críticos para el desarrollo de la política.....	84
Capítulo 4: Discusión.....	85
Capítulo 5: Conclusión	97
Capítulo 6: Recomendaciones.....	101
6.1 Recomendaciones para la empresa	101
6.2 Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica	105
6.3 Recomendaciones para el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.....	107
Referencias Bibliográficas	109
Anexos	120
Anexo 1. Algunas de las prácticas actuales identificadas actuales (<i>benchmark</i>)	120
Anexo 2. Guía de entrevista focalizada	126

Anexo 3. Consentimiento Informado.....	129
CONSENTIMIENTO	129
Anexo 4. Encuesta	130
Anexo 4. Entrevista cognitiva.....	137
Anexo 5. Libro de Códigos.....	138

Introducción

La estructura tradicional, que se ha experimentado por varias décadas atrás en cuanto a los roles de género, ha cambiado significativamente a nivel social en los últimos años. Una serie de cambios sociales, culturales y económicos ha venido modificando las estructuras y dinámicas familiares y laborales (Manni, 2010). En la actualidad, las mujeres tienen mayor acceso a la educación y también valoran la independencia económica (Manni, 2010). Tanto los hombres como las mujeres tienen una expectativa diferente de los roles que quieren asumir en comparación con los que asumieron las generaciones anteriores, ya que antes predominaba el modelo familiar de un hombre proveedor y una mujer ama de casa: las familias se organizaban en una rígida estructura de funciones. Actualmente, se han dado cambios relativos entre hombres y mujeres en cuanto a quién provee, respecto del cuidado y la crianza de los hijos e hijas, entre otros aspectos, lo que marca un drástico cambio en el modelo familiar, social y económico tradicional (Manni, 2010).

La inclusión femenina en el mercado laboral costarricense se ha incrementado en los últimos años; para la década de los setenta, la tasa de participación femenina en dicho mercado era menor al 20% de las mujeres laboralmente activas (Arias, Sánchez, y Sánchez, 2014). Ese porcentaje comenzó a incrementarse de manera significativa; para 1990 la participación femenina alcanzaba un 30,3%, llegando a 35% para el año 2000, a 41,7% para el 2008 (Programa Estado de la Nación [PEN], Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU], 2009, p. 4), y 48,3% en 2014 (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2014); además, para el segundo trimestre del 2015, el indicador alcanzó el 49,6%. A pesar de ser un indicador alto en comparación con otros años, siempre resulta ser un indicador menor al que se reporta para el caso de los hombres. En el segundo trimestre del 2015, el indicador referido al caso de los hombres presenta un 74,5% (INEC, 2015), lo cual señala que una proporción mucho mayor de hombres participa en el mercado laboral

costarricense en relación con las mujeres.

Resulta interesante analizar el nivel de educación de ambas poblaciones. Para el segundo trimestre del 2015, de las mujeres desempleadas, un 20,5% tiene la secundaria completa y un 9,5% tiene título universitario. Para el caso de la población masculina desempleada, las cifras son de 15,3% y 12,5%, respectivamente. En las mujeres ocupadas, el 15,2 % tiene la secundaria completa y un 26,3 % tiene título universitario, mientras que en el caso de los hombres las proporciones son de 15,1% y 15,0% respectivamente. En promedio, las mujeres tienen una mayor preparación formal (INEC, 2015) que los hombres, lo cual les permitiría enfrentarse a los sectores más modernos del mercado laboral costarricense; sin embargo, las mujeres deben enfrentarse a una desfavorable brecha salarial, ya que sus remuneraciones permanecen inferiores a las percibidas por los hombres en los mismos puestos y bajo las mismas condiciones (INEC, 2015). Según estimaciones hechas por el Programa de las Naciones para el Desarrollo [PNUD]:

cuando se considera las diferencias de salario por el mismo empleo, el nivel de ingresos que reciben las mujeres en Costa Rica, se encuentra por debajo del promedio internacional, ya que ellas ganan un promedio del 65% de lo que ganan los hombres (Arias, Sánchez, y Sánchez, 2014, p. 68).

De acuerdo con el XIX Informe del Programa Estado de la Nación (2013), las mujeres laboralmente activas en Costa Rica experimentan cierta dificultad en el momento de insertarse en el campo laboral, ya que muchas de ellas no logran continuar con sus estudios, ni tampoco se logran incorporar al mercado laboral por las múltiples obligaciones familiares que atienden. Según dicho Informe, en el país

una mujer de 15 a 24 años tiene 4,9 veces más probabilidad de estar desempleada que un hombre adulto. Incluso las mujeres de 25 a 35 años tienen 3,1 veces más probabilidad de no tener trabajo que los hombres adultos (PEN, 2013, p. 114).

El Informe Programa Estado de la Nación (2016) pronostica que, para acelerar el crecimiento de la oferta laboral, es indispensable incentivar la participación femenina. Se indica en este documento que contar con mano de obra suficiente es necesario para lograr un crecimiento económico y que, en caso de que en Costa Rica no cambien las tasas de participación actuales, no se logrará un crecimiento económico significativo a nivel nacional. Varias organizaciones alrededor del mundo, por ejemplo Fundaciones MUJERES en España (Chillida, y Guerra, 2008), han realizado recomendaciones a las empresas durante varios años para que estas asuman una responsabilidad en la normalización de la equidad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin embargo, no se trata solo de crear normas, sino de integrarlas e implementarlas dentro de las prácticas regulares y cotidianas de gestión de recursos humanos, promoviendo la sensibilización y la difusión del tema tanto a nivel interno como externo.

Por otro lado, organizaciones mundiales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de Naciones Unidas (ONU) también han puesto especial interés en el tema de equidad de género. La OCDE determinó la equidad de género en el empleo y relaciones laborales como uno de los principios de las Líneas Directrices. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas a los gobiernos de estas empresas; al respecto, se enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables (Vargas, 2014). Por otro lado, Naciones Unidas establece los objetivos de desarrollo sostenible (Organización de las

Naciones Unidas [ONU], 2016). Son diecisiete objetivos de diversos temas, que esperan ser alcanzados al 2030, como una oportunidad estratégica de mejorar las condiciones de vida de todos y todas. El objetivo número 5 se enfoca en la igualdad de género; el mismo pretende lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (ONU, 2016).

El INAMU es la Institución Nacional costarricense que promueve o favorece el avance y progreso de las mujeres. En el 2002, el INAMU presentó un proyecto que consistía en el reconocimiento laboral para organizaciones públicas y privadas que desarrollaran un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SIGEG): El Sello de Equidad de Género. Por diferentes motivos, la iniciativa no se pudo continuar y, 14 años después, en julio del 2016, el INAMU impulsó nuevamente esta iniciativa a nivel nacional. Además, 39 empresas firmaron una carta de intención donde se comprometen a iniciar esfuerzos para implementar sistemas de gestión en la equidad de género. El Presidente de la República de Costa Rica durante el año 2015, Luis Guillermo Solís, mencionó que son indispensables las alianzas público-privadas para la eliminación de las brechas de género (Granados, 15 de julio del 2016).

Si bien Costa Rica cuenta con múltiples avances jurídicos y normativos, así como de política pública, todavía no son todas las empresas, ni a nivel público ni a nivel privado, las que tienen una política establecida. A partir de esta inquietud, emerge el interés por el presente proyecto, cuyo propósito es motivar al sector empresarial costarricense ante el tema de equidad de género en el ambiente laboral y así fomentar la creación de un marco formal que promueva la igualdad de oportunidades, disminuya los estereotipos y la brecha de género en las organizaciones (brecha salarial, brecha en el acceso a toma de decisiones y sesgos de género), y que se incremente la cultura empresarial responsable.

El proyecto enfatiza en el concepto de equidad de género, siendo este un principio ético de justicia, cuyo principal foco de interés es eliminar las desigualdades existentes en el acceso y control de los recursos y beneficios entre hombres y mujeres. “La equidad de género es un mecanismo para lograr la igualdad entre hombres y mujeres” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO], 2015, p. 8). Más adelante se detallará más puntualmente la diferencia entre el concepto de equidad y el concepto de igualdad.

El proyecto se llevó a cabo en una empresa farmacéutica multinacional, dentro del departamento de Recursos Humanos. La compañía hizo conciencia y reconoció que la gran mayoría de su personal gerencial y directivo estaba compuesto por hombres. Paralelamente, muchos estudios en organizaciones empezaron a mostrar resultados positivos y múltiples beneficios de tener una Junta Directiva o un Consejo Gerencial y Directivo diverso (compuesto por mujeres y hombres) donde las diferentes perspectivas por parte de cada género y el análisis de las mismas, permite tomar decisiones que contribuyen al desarrollo de la organización, ya sea en mejorar su cultura como en inversiones más sostenibles (Croson, y Gneezy, 2009; Niederle, y Vesterlund, 2007; Apesteguia, Azmat, y Iriberry, 2012; Reguera-Alvarado, Fuentes, y Laffarga, 2015). Esta situación impulsa a la farmacéutica a fundar un programa llamado *Women Leadership Initiative* (WLI, por sus siglas en inglés; o Iniciativa de Liderazgo de la Mujer, el cual es su nombre en español) con la visión de apoyar a la organización a fomentar una cultura inclusiva en la cual, hombres y mujeres puedan laborar en condiciones de equidad de género permitiendo alcanzar posiciones más directivas, empoderando a las mujeres a desarrollar su máximo potencial en diferentes ambiente corporativos, sin limitaciones. Como uno de los objetivos del programa, se propuso definir los aspectos críticos que debe tener una política de género, entendiéndose estos como los ejes temáticos de mayor interés para el personal involucrado de la empresa. Estos

aspectos incluyen y toman en cuenta las necesidades y realidades del personal, siendo sus respuestas insumo vital para la ejecución del mismo y para la construcción de los entregables. El proyecto de investigación responde a una necesidad de la empresa de cumplir con este objetivo específico del programa; y el aporte del proceso de investigación que lleva a cabo la investigadora, le da a la empresa herramientas y nuevos conocimientos sobre mejores prácticas y metodologías para concretarlo. Asimismo, se pretende apoyar a la empresa a que encuentre los mecanismos que garanticen llegar a desarrollar el potencial máximo de cada una de las colaboradoras; esto desde los tres pilares del programa: el desarrollo, la conexión y el compromiso, que se detallaran más adelante.

Por último, es importante mencionar que la investigadora en conjunto con la empresa decidió no difundir el nombre de la misma con el fin de garantizar la presentación total y transparente de datos. Se pretende que la organización en análisis sea un ejemplo y una guía para que otras empresas (tanto farmacéuticas, pero también de otros diferentes sectores e industrias) se atrevan también a realizar un diagnóstico interno –acompañado de un plan de acción para remediar los hallazgos críticos- en cuanto a la equidad de género y la no discriminación en el ámbito empresarial.

Capítulo 1: Tema del Proyecto de Graduación

1.1 Problemática

En los últimos años, se han realizado múltiples estudios e investigaciones que ubican el tema de la equidad de género en los contextos laborales como un eje principal de interés; algunos de estos estudios presentan los beneficios y dificultades que experimentan las mujeres en el ambiente laboral. También se han creado instrumentos (índices, guías, sellos, certificaciones y otros) que tratan de sensibilizar a la población mundial, presentando por ejemplo las diferencias en condiciones salariales, oportunidades de trabajo, crecimiento y otros. A nivel nacional, la Guía para el Diagnóstico de Brechas de Género en las Organizaciones Públicas y Privadas, que presentó el INAMU en el 2016, en conjunto con la norma INTE 38-01 “Sistema de Gestión para la igualdad de género en el ambiente laboral” (SIGIG), que relanzó INTECO en el 2015, y la Política de Responsabilidad Social, que publicó el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2017) -su versión digital- en junio del 2017, son herramientas robustas que juntas vienen a revolucionar las buenas prácticas empresariales en Costa Rica y el cumplimiento de las mismas en cuanto al tema en mención.

El presente trabajo define los principales ejes temáticos que, según considera el personal colaborador participante, debe tener la política regional (Centro América y El Caribe) de una empresa farmacéutica, en relación con el tema de equidad de género. Esta información se obtuvo por medio de la aplicación de varios instrumentos: i) entrevistas focalizadas a un grupo selecto de 17 participantes (14 mujeres y 3 hombres) y ii) una encuesta en línea a 60 participantes (50 mujeres y 10 hombres).

La empresa en un principio tenía en mente trabajar únicamente con una población de mujeres (por esta razón el número tan alto de mujeres en comparación con hombres); sin embargo,

al considerar el enfoque de género, se hace importante tomar en cuenta también la perspectiva de los hombres, razón por la cual se decidió incluirlos como participantes. Más adelante se detallarán los criterios de selección para la elección de participantes.

Es necesario agregar que el INAMU (2011) enfatiza la importancia y necesidad de políticas empresariales como herramientas que permiten impulsar la toma de conciencia en relación a la inclusión femenina en los ambientes laborales. Asimismo, la institución enfatizó la importancia de que los planes y las políticas se diseñen tomando en cuenta las experiencias reales de las personas involucradas; en este caso sería aquellas personas que colaboran en la empresa farmacéutica¹, por lo que se pretende tomar como materia prima las respuestas y experiencias de un grupo muestral.

Asimismo, es importante mencionar que el trabajo se planteó en la modalidad de proyecto de investigación, ya que la ejecución del mismo responde a una necesidad de la empresa por encontrar los factores críticos que debe incluir una política de género. La participación de la investigadora se enfocó en el diagnóstico e identificación de estos factores, mientras que la empresa se encargará de la ejecución y aplicación de remediaciones a partir de los hallazgos críticos encontrados. Esto con el fin de enfocar el alcance del proyecto en un periodo específico, ya que la empresa comenta que la aprobación de un documento formal para su posterior ejecución de planes de acción dentro de la organización, puede tomar un tiempo prolongado (muchas veces no hay claridad de las fechas límites), lo que puede perjudicar en el cierre del proyecto de Trabajo de Investigación de la estudiante. Cabe mencionar que la empresa presentó los recursos y el tiempo necesario para el desarrollo del proyecto. La encargada del departamento de Recursos Humanos – contacto directo con la farmacéutica y supervisora interna del proyecto- dio el visto bueno en la metodología propuesta, y también se comprometió a la supervisión y apoyo en el desarrollo del

¹ Ver criterios de selección de la muestra en la sección 2.3 “Entrevista Focalizada” y 2.4 “Realización de Encuesta”

mismo, proporcionando los espacios requeridos, la documentación necesaria y otros recursos requeridos para el desarrollo de cada etapa del proyecto. Estos insumos ayudaron a asegurar que el proyecto sea completara de manera exitosa.

1.2 Objetivos

A partir de la problemática anterior y de la necesidad de la empresa, se plantean los objetivos para este trabajo de investigación. Es importante destacar que los objetivos del proyecto están alineados con el plan del programa WLI, en el cual se propone el establecimiento de una política de género apropiada y pertinente para la realidad de la organización. Para ello, se plantea la necesidad de identificar de forma meticulosa y sistemática los aspectos que deben estar incluidos en dicha política. Con base en esto se establecen los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Definir los ejes temáticos principales que debe tener una política de género a nivel regional (Centro América y El Caribe) en la empresa farmacéutica multinacional, con el propósito de asegurar una gestión de talento que promueva la equidad de género y la no discriminación en todos los niveles de la empresa.

Objetivos específicos

1. Identificar prácticas actuales existentes en la empresa, en relación con la disminución de brechas de género.

2. Explorar, desde la perspectiva de la vivencia del personal de la empresa, los aspectos relevantes que se deben considerar con respecto a la equidad de género en el contexto empresarial.
3. Diseñar y validar instrumentos que permitan la recolección de información para el objetivo general del proyecto.
4. Determinar los principales aspectos que considera el personal colaborador de la farmacéutica debe tener una política de género.
5. Recomendar las acciones a seguir, según el diagnóstico, para la elaboración de una política de género en la empresa.

1.3 Marco Referencial

Antecedentes internacionales

Con el fin de dar a conocer una perspectiva internacional en relación con la temática en cuestión, se presentan algunas investigaciones enfocadas en el tema de la inclusión de mujeres en el ambiente empresarial; asimismo, se incluyen otras aproximaciones o programas que han surgido a nivel internacional como iniciativas para promover la igualdad de condiciones para hombres y mujeres en el ambiente laboral.

Según la literatura revisada (Daunfeldt, y Rudholm, 2012; Campbell, y Minquez-Vera, 2008) se presentan diferentes resultados; algunos indican que la diversificación de género en empresas tiene efectos positivos, tales como: una mejor comprensión de los mercados, aumento en la creatividad e innovación de la firma, mejora en la toma de decisiones a medida que más alternativas son evaluadas, selección de mejores integrantes para el gobierno corporativo y mejoría

en la imagen de la firma. Otros estudios (Croson, y Gneezy, 2009; Niederle, y Vesterlund, 2007) afirman que los efectos positivos se deben a que el género femenino promueve dos esquemas de acciones importantes: i) estrategias corporativas menos agresivas (toman en cuenta los diferentes impactos que puede ocasionar estas estrategias a cada una de las partes interesadas) e ii) inversiones con criterios de sostenibilidad (Apestequia, Azmat, y Iriberry, 2012).

Un antecedente interesante es el caso de Islandia: “las heroínas Reykjavik”. Islandia fue uno de los primeros países en sufrir las consecuencias de la crisis económica de 2008. Sus tres bancos principales quebraron y el único que no lo hizo fue aquel que era dirigido por mujeres desde su Junta Directiva y la Gerencia (Jonsdottir, Singh, Terjese, y Vinnicombe, 2015). El personal femenino presente se concentró en el pensamiento crítico y la innovación, a partir del cual establecieron un plan de preparación y acción al definir la estrategia a utilizar para combatir la crisis. Las “habilidades blandas” (*soft skill*, el nombre del concepto en inglés) o también conocidas como “habilidad de gestión” las cuales son cualidades que les permitieron salir adelante (Jonsdottir et al., 2015). La atracción de personal femenino dentro del ambiente laboral permite el aumento en la generación de nuevas ideas, la atracción de nuevas herramientas, nuevas posiciones o visiones de la(s) situación(es), lo que al final presenta un valor agregado a la empresa y afecta positivamente su economía. De igual manera, aporta al compromiso ético, la visibilidad social y la atracción de talento (Reguera-Alvarado, Fuentes, y Laffarga, 2015).

Por otro lado, conviene mencionar los esfuerzos e iniciativas en América Latina, debido a que la farmacéutica presenta operaciones en estos países también. A enero del 2013, once países de América Latina (Brasil, México, Chile, Uruguay, Costa Rica, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Panamá, Nicaragua y Honduras) han firmado un convenio de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2012-2015);

dicho convenio consolida la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género. Esta comunidad es una alianza entre países para compartir experiencias y desarrollar iniciativas, certificables en cada nación, que promuevan la equidad de género en el ámbito laboral. Lo anterior responde al hecho de que, en la región, de las 500 empresas más grandes, solo entre el 4% y 11% de las mujeres ocupan cargos en la alta dirección y no reciben el mismo salario por el mismo trabajo (PNUD, 2013).

Algunos ejemplos de estos esfuerzos e iniciativas son los siguientes: México propuso el Modelo de Equidad de Género, MEG, en 2003; en el 2005 se integra Brasil con el Sello Pro Equidad de Género; luego, Chile en el 2009, con el programa de “Sello Iguala”; Argentina en el mismo año, con el Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA 2009; y Uruguay, con el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género. República Dominicana recientemente se comprometió por medio del Ministerio de la Mujer a la puesta en marcha del Sello de Igualdad de Género. El objetivo del programa es:

establecer un modelo de igualdad de género de calidad en las empresas y organizaciones del país, con ello se busca incrementar la competitividad y promover acciones y políticas, tanto a nivel público como privado para eliminar brechas de género, y lograr incrementar así la participación y las oportunidades laborales equitativas entre mujeres y hombres (PNUD, 2012).

Adicionalmente, Colombia, a finales del 2012, comenzó el diseño de un programa de certificación con el Ministerio de Trabajo y la Alta Consejería de la Mujer. Nicaragua también ha dado nuevos pasos en la implementación de un Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género. Honduras ha iniciado la Consulta Pública de la Norma del Sistema de Gestión

de Equidad de Género. En El Salvador, el Instituto para el Desarrollo de las Mujeres (ISDEMU) promovió el establecimiento de la Ley de Protección a las Mujeres (PNUD, 2013).

En total son 671 organizaciones, tanto en el sector privado como el público, que en América Latina tienen alguna certificación por sus esfuerzos en materia de equidad de género. A pesar de esto, un gran número de mujeres que trabajan en las ciudades latinoamericanas (un porcentaje mucho mayor al de los hombres) lo hacen en el sector informal; es decir, solo el 45% de las trabajadoras tienen acceso a jornada completa, mientras que esa porción alcanza al 63% en los hombres (PNUD, 2013).

Los estudios anteriormente mencionados muestran un nivel de abordaje al tema bastante amplio. Por un lado, se presentan algunos ejemplos del efecto de las mujeres en el ambiente laboral; por otro, se presentan algunas iniciativas, a nivel internacional, que permiten conocer el panorama actual en diferentes países de cómo se está trabajando el tema en cuestión y los avances, o no, en el tema.

Antecedentes nacionales

Por su parte, en términos de la investigación a nivel nacional, el INAMU ha sido una de las instituciones que ha generado más estudios en el tema de equidad de género en el ambiente laboral. Esta institución es el mecanismo nacional encargado de promover, tutelar y buscar ampliar los derechos humanos de las mujeres a nivel país (INAMU, 2009). El INAMU presentó el Segundo Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (INAMU, 2015), siendo este informe un esfuerzo de investigación de esta entidad que pretende servir como herramienta para “la toma de decisiones de las autoridades estatales en relación a las políticas públicas en relación con la garantía de los derechos humanos de las mujeres” (INAMU, 2015, p. 15). Asimismo, tiene

el fin de servir como instrumento de consulta para la población costarricense en cuanto a la realidad en que se encuentran las mujeres en el país. El Primer Informe sobre el Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (INAMU, 2011b) enfatizó la importancia en el conocimiento del tema de género y su difusión como derecho humano fundamental. En este reporte se indaga con mayor detalle en aspectos de la realidad nacional, las barreras de género existentes, los obstáculos para el avance de las mujeres y el cumplimiento de sus derechos (INAMU, 2011b).

El INAMU (2007b y 2009) también presenta diferentes herramientas (guías, índices, políticas y certificaciones) asociados al tema de género, entre estos:

- El Sistema de Certificación Laboral en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica (INAMU, 2009). Este es un proyecto que se crea con el fin de certificar laboralmente las acciones novedosas en materia de empleo, dirigidas a promover y fortalecer los derechos laborales de las mujeres que presentan condiciones y beneficios mayores a los estipulados por la ley en materia de empleo. El proyecto incorpora una estrategia que apoya la igualdad y la equidad de género en organizaciones públicas y privadas; impulsa un proceso de reeducación en las organizaciones; promueve una política integral y sostenida, dentro de un sistema de gestión de equidad de género; y promueve el consenso y la legitimidad social (INAMU, 2009).
- Por otro lado, el INAMU también trabajó en el desarrollo de una Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) vigente para el periodo 2007-2017, (INAMU, 2007b) Uno de los objetivos de la PIEG es eliminar los principales factores que provocan las brechas de ingreso entre mujeres y hombres, desempleo y subempleo femenino. Esta política consta de sus 6 objetivos principales, los cuales se subdividen en acciones sobre cómo lograr esos objetivos. Asimismo, la política responde a la forma mediante la cual se

va a realizar cada objetivo y la importancia de este en el país. A continuación, se presentan los objetivos de dicha política (INAMU, 2007b): a) Cuido como responsabilidad social; b) trabajo remunerado de calidad y a la generación de ingresos; c) educación y salud de calidad a favor de la igualdad; d) protección efectiva de los derechos de las mujeres y frente a las formas de violencia; e) fortalecimiento de la participación política de las mujeres y con el logro de una democracia paritaria; y f) relacionado con el fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género.

Cabe mencionar que esta política y sus objetivos fue la que se tomó como referencia durante el desarrollo del proyecto; sin embargo enfatizar que año pasado se aprobó una versión más actualizada de dicho documento, la segunda PIEG 2018-2030 (INAMU, 2018) que se construye a partir de los insumos de la evaluación PIEG 2007-2017, los diferentes espacios de diálogo y negociación, el análisis del balance de ejecución de los planes de acción acumulados y otros. A nivel político este documento define los siguientes ejes:

1. **Cultura de los derechos para la igualdad:** que tiene como objetivo promover los cambios culturales en la ciudadanía, favoreciendo la igualdad efectiva entre mujeres y hombres para la promoción, protección, respeto y garantía de los derechos humanos de todas las regiones y zonas del país.
2. **Distribución del tiempo:** que tiene como objetivo promover la corresponsabilidad social de los ciudadanos
3. **Distribución de la riqueza:** que tiene como objetivo fortalecer la autonomía económica de las mujeres por medio del empleo inclusivo de calidad, así como el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios (reduciendo la desigualdad en la distribución de riqueza a nivel nacional).

4. **Distribución del poder:** que tiene como objetivo fortalecer a las mujeres en su empoderamiento personal, liderazgo individual y colectivo, el autocuidado y el bienestar personal.

Costa Rica fue el país pionero en establecer un programa de certificación de equidad de género para las empresas. Desde finales del 2002, el INAMU comenzó el proceso de diseño del proyecto Sistema de Gestión de Equidad de Género (SIGEG): el sello de equidad de género basado en las normas ISO. Actualmente, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) tiene la norma INTE 38-01 Sistema de Gestión para la igualdad de género en el ambiente laboral (SIGIG). Este Sistema es una norma que propuso INTECO en el 2013 como una herramienta que busca apoyar la eliminación de las brechas de género y que pretende certificar a las entidades interesadas. El INAMU también otorga el Sello de Equidad como reconocimiento a las empresas que implementan esfuerzos que procuren la equidad de género en la selección, remuneración y ascensos de sus colaboradoras y colaboradores, así como la instauración de protocolos contra el acoso laboral y cualquier forma de violencia de género. En realidad, el Sello de Equidad no es más que un reconocimiento o galardón que se otorga a las organizaciones que desarrollen un SIGEG. Dicho sello se puede “estampar” en el producto o utilizarse para avalar el servicio ofrecido, con el fin de atraer y guiar al consumidor. El Banco Popular, Coca Cola Company y el Banco Scotiabank son algunos ejemplos de organizaciones y empresas que se han certificado con este Sistema de Gestión en el país; la mayoría de estas certificaciones se dieron en el 2012 (INAMU, 2015). La principal ventaja que reconocen las empresas con este tipo de certificaciones es la diferenciación en sus productos y servicios, pues sus clientes valoran el compromiso y la justicia en la que se enfocan. Además, han encontrado que, al presentarse mayor equidad entre mujeres y hombres, se

promueve un mejor clima laboral, lo que estimula un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal y aumenta el compromiso con el trabajo.

Por último, cabe mencionar la Guía para el Diagnóstico de Brechas de Género en las Organizaciones Públicas y Privadas que propone el INAMU y para la cual presentó su versión final el 17 de octubre del 2016. Este documento detalla una serie de preguntas que debe hacer el consultor a la empresa, con el fin de determinar su diagnóstico en el tema de brechas de género. Adicionalmente el documento detalla tres fases a realizar, según el cronograma que proponen: i) fase 1: fase de preparación donde se definen los objetivos, indicadores y alcance esperado; ii) fase 2: recolección de la información, donde se presentan las diferentes actividades e instrumentos a utilizar (entrevistas, encuestas, grupos focales, observación activa) con el fin de alcanzar datos; y, por último, iii) fase 3: análisis de la información y elaboración de resultados, donde se presentan los pasos para la sistematización y análisis de los mismos, como la preparación y presentación del informe (INAMU, 2016).

En conclusión, en Costa Rica se han dado movimientos importantes con relación con el tema, en especial por parte del INAMU. El “Sello de Igualdad” vendrá a impactar de manera directa a todas las organizaciones que se establezcan en el país. Si bien el Sello de Igualdad parece dirigirse especialmente a las empresas nacionales y trasnacionales, esto no excluye de ninguna manera a las organizaciones gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Costa Rica será beneficiada, con esta y otras herramientas como lo es el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género, a la eliminación de las brechas de género en las organizaciones, aumentando su productividad y valor agregado como elemento diferenciador.

Antecedentes de la organización y su contexto

La organización en la cual se realizó el Proyecto de Graduación es una empresa multinacional en la industria farmacéutica, de la región latinoamericana.

La empresa se especializa en la fabricación de productos farmacéuticos. La empresa emplea su experiencia científica y alcance a nivel mundial para desarrollar y producir medicamentos, vacunas y productos sanitarios de consumo para las personas que lo necesiten.

Dicha organización opera en 150 países y es en el área de Investigación y Desarrollo donde la empresa encuentra su principal reto. La farmacéutica busca encontrar soluciones fármaco-terapéuticas para las necesidades de salud de las personas.

Se encuentran tres principales áreas de trabajo: el área de manufactura, área comercial y área administrativa. En Centro América y El Caribe sus sedes principales refieren a Costa Rica y Panamá, ya que son países donde mantienen plantas de manufactura de productos de consumo. Cada planta de producción cuenta con Gerente General y Gerente de Recursos Humanos con su equipo respectivo, por lo que cada planta se maneja de manera independiente.

La empresa busca operar de un modo responsable y asegurarse de que sus valores se reflejen tanto en la filosofía de la empresa como en los procesos de toma de decisiones, con el fin de satisfacer mejor las expectativas de la sociedad.

Con el fin de promover el bienestar de las personas, la farmacéutica ha desarrollado varios proyectos y patrocinios a nivel interno y externo. A nivel externo se encuentra principalmente las donaciones y la aplicación de *Dow Jones Sustainability Index*² con una nota mayor al 80%. A nivel interno se encuentra el programa de *Grupos de Recursos para Empleados (Employees Resources*

² *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI, por sus siglas en inglés), hoy es el índice de sostenibilidad más prestigio del mundo. Este trata de identificar la palanca de valor que tiene la sostenibilidad para las empresas en tres dimensiones específicas: económicas (incluyendo temas de gobierno corporativo, gestión de riesgos y códigos de conducta), relación con el entorno (donde toma en cuenta temas de eco-eficiencia) y finalmente el plano social (indicadores laborales de desarrollo de capital humano y detección de talento).

Groups, *ERG* por sus siglas en inglés) que busca el apoyo a diversos grupos tomando en cuenta su religión, etnia y otras características; y el programa *Iniciativa de Liderazgo de la Mujer*. El presente proyecto de graduación se enmarca en este último.

Actualmente el programa *Iniciativa de Liderazgo de la Mujer* busca capacitar a sus miembros a medida que desarrollan su agenda personal de liderazgo, sus conocimientos y habilidades. Además ofrece la posibilidad de establecer conversaciones con colegas de todos los niveles profesionales de la farmacéutica, creando así una red de contactos fundamental para alcanzar los objetivos profesionales.

La empresa busca promover y mantener una cultura de inclusión donde tanto hombres como mujeres se sientan cómodos en el ambiente laboral en relación con las diferentes oportunidades. El programa WLI busca que cada año se establezcan metas y objetivos específicos para ir alcanzando un ambiente laboral de equidad. Los tres pilares del Programa son:

- Conectar: Brindar oportunidades para desarrollar conexiones, construir relaciones y compartir experiencias con el fin de enriquecer el perfil profesional de sus miembros.
- Comprometer: Brindar oportunidades de colaboración interna y externa para desarrollar confianza y experiencia al tiempo que se refuerza la imagen positiva de la farmacéutica en las comunidades en las que trabaja.
- Desarrollar: Desarrollar habilidades que permitan a sus miembros acelerar su desarrollo profesional y liderazgo a través del *coaching* y *mentoring* y así contribuir al crecimiento de la farmacéutica.

Desde esta iniciativa surge el interés por parte de la empresa, en realizar el presente Proyecto de Graduación, el cual busca analizar las necesidades de la población meta en relación con el tema

de equidad de género, en búsqueda de recolectar información vital. Los resultados de este proyecto serán utilizados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa para desarrollar una política precursora a nivel regional en cuanto al tema en cuestión.

1.4 Marco teórico-conceptual

En este apartado se definen términos y conceptos teóricos relevantes para la formulación del proyecto como lo son: i) “perspectiva de género” ya que desde este enfoque parte la metodología utilizada en el proyecto, por ejemplo, cuando se parte un análisis de datos desde la perspectiva de género, es importante que en la información recolectada no solo se tome en cuenta el punto de vista de la mujer, sino también la del hombre. ii) La definición de términos como lo son “igualdad” y “equidad” de género para tener un mejor entendimiento de cada uno de los conceptos y poder utilizarlo de manera correcta, según aplique en el contexto específico de conversación y/o discusión y finalmente iii) el concepto de “derechos humanos” ya que es desde el marco global de compromisos internacionales de derechos humanos donde se sustenta la igualdad entre mujeres y hombres.

Perspectiva de género

La empresa farmacéutica y, específicamente, su programa de WLI trabajan desde la perspectiva de género, mismo enfoque que se pretende desarrollar en el presente proyecto de graduación. La perspectiva de género se define, según Naciones Unidas, como el proceso de valorar las implicaciones que tiene tanto para los hombres como para las mujeres cualquier acción que se plantee, planifique o proyecte desde el ámbito legal, político, así como de todas las áreas y niveles jerárquicos profesionales o corporativos (United Nations Entity for Gender Equality and the

Empowerment of Women, 2016). La perspectiva de género es parte de la estrategia. En el caso específico de la farmacéutica, se encuentra en el programa WLI, donde se busca que tanto las preocupaciones y experiencias de las mujeres como la de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, implementación y evaluación de las políticas y programas económicos y sociales, de manera que ambos puedan beneficiarse de ellos igualmente. El enfoque, al final, busca mantener una igualdad de género. Asimismo, este enfoque fue el que ha sido elegido por el Sistema de las Naciones Unidas y la comunidad internacional para avanzar con los derechos de las mujeres y las niñas, como subconjunto de derechos humanos a los que se dedican las Naciones Unidas (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, 2016).

Sagot (2006), autora citada en el Boletín Temático denominado “Prevención y eliminación de la explotación sexual comercial de personas menores de edad en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Tema: Integrando la perspectiva de Género en la Acción Social” cuyo autor es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que la perspectiva de género implica llevar a cabo un análisis de las relaciones sociales entre mujeres y hombres incluyendo las dimensiones sociales, económicas y políticas. La autora menciona que:

una perspectiva de género permite comprender que los arreglos sociales basados en el sexo, -como la división sexual del trabajo, la mayor participación de los hombres en la esfera pública, el recargo de las tareas reproductivas y domésticas en las mujeres, la mayor utilización de los cuerpos de mujeres y niñas en la explotación sexual, etc.- no son naturales y legítimos, sino el resultado de jerarquías sociales que convierten la diferencia sexual en desigualdad. Por tanto, si no se hace el uso de esta perspectiva se corre el riesgo de contribuir a mantener, reproducir y

legitimar las interacciones cara a cara, las relaciones sociales y las estructuras institucionales basadas en la asimetría genérica (Sagot, 2006, p. 5).

Asimismo, la autora menciona que la perspectiva de género ha sido un instrumento esencial para poder presentar la situación de las mujeres, quienes, si bien han estado en su mayoría presentes en los eventos sociales, han desempeñado papeles que no son igualmente valorados a aquellos realizados por los hombres. Asimismo indica que las mujeres ejercen roles fundamentales en la construcción social; no obstante, estos son menos visibles y privilegiados que los de los hombres.

La perspectiva de género permite entender el mundo desde otro punto de vista, ya que muestra ese aspecto oculto que ha estado invisible y sin reconocimiento por mucho tiempo; de este modo, da una visión más amplia y comprensiva de las relaciones humanas. La perspectiva de género propone “entender las situaciones desde una perspectiva que incluya las diferencias históricas, culturales y situacionales entre los géneros” (Sagot, 2006, p. 6).

Monge (2006) autora citada en el Boletín Temático mencionado anteriormente, agrega que la perspectiva de género se debe plantear también como un análisis en relación con otros enfoques que enriquezcan su abordaje. Para Monge, la perspectiva de género interactúa con otras perspectivas como la de derechos humanos, la étnica-racial, el enfoque de derechos de personas menores de edad y la doctrina de protección integral, los enfoques de diversidad sexual y cultural, de clase económico-social, entre otras.

En el presente proyecto de graduación se utilizará el enfoque que proponen Naciones Unidas (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, 2016) y también Sagot (2006), ya que ambos enfoques se relacionan más significativamente con la problemática y contexto de estudio propuesto en este proyecto. En contraposición, el enfoque propuesto por Monge (2006), toma en cuenta a personas menores de edad e incluye el tema de

diversidad sexual, que para este proyecto en específico, no resultan pertinentes. Asimismo, según menciona el enfoque de la perspectiva de género, se buscará conocer tanto la opinión de las colaboradoras como de los colaboradores y, con estos datos, realizar su análisis correspondiente.

A continuación, se desarrolla lo que se comprende por “igualdad” y “equidad” de género, categorías que se consideran fundamentales en el abordaje del proyecto de graduación y que, además, se particularizan en la incorporación de la perspectiva de género.

Igualdad y Equidad de género

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH, 2008), “género hace referencia a todas aquellas prácticas, valores, costumbres y tareas que la sociedad -y no la naturaleza- le ha asignado a cada uno de los sexos” (p. 12). El género tiene gran relación con la cultura, es decir, con las formas de ser, pensar y actuar típicas de una sociedad dada o un grupo dentro de ella. Para comprender las relaciones de los hombres y las mujeres, es importante comprender las relaciones de género en una sociedad, sus definiciones de lo femenino y lo masculino y los papeles para un sexo y para el otro (Fritz, 2002). El género entonces es algo “aprendido” y no, algo “natural” con lo que se nace.

El discurso sobre equidad e igualdad de género tiene relación con la noción de las mujeres como sujetos de derecho. Con una concepción moderna de la persona y de la ciudadanía, se presentan nuevos ámbitos que son objeto de protección del derecho. Ambos conceptos son centrales en las discusiones sobre lo que significa género, justicia social, ciudadanía, derechos humanos y la planificación e intervención para el desarrollo con perspectiva de género (Fritz, 2002).

Con respecto al término *equidad de género*, el INAMU, en su reporte del Sistema de Certificación Laboral, en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica, lo define como el proceso

de ser “justo”, tanto con hombres como con mujeres. Con el fin de poder implementar esta justicia, se pueden tomar medidas que reduzcan, e incluso puedan eliminar, las desventajas históricas y sociales que impiden esta igualdad en oportunidades; se distingue que “la equidad se construye a partir del reconocimiento de las diferencias de toda índole entre los seres humanos y del respeto ante esta diversidad” (INAMU, 2016, p. 21). Por ello, se podría decir que es el reconocimiento de la diversidad de género lo que impulsará la equidad.

Al presentar el concepto de equidad entre hombres y mujeres, se busca robustecer la idea de que “todos somos iguales ante la ley, que tenemos el derecho a igual protección por parte de la ley y el Estado” (Instituto Internacional de Derechos Humanos, 1997, p. 65). Se entiende como el acceso de las personas a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de las capacidades básicas, entendiendo que se deben eliminar las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de acceso a la educación, los servicios básicos, de tal forma que todos, tanto hombres como mujeres, tengan acceso a esto (Arias, Sánchez, y Sánchez, 2014). El Estado debe preocuparse -y ocuparse- por desarrollar las capacidades de sus habitantes de igual manera.

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2015) también define el concepto de equidad de género de modo similar al de los autores Arias, Sánchez y Sánchez (2014), pues refiere que es un principio ético de justicia, que tiene como propósito “eliminar las desigualdades existentes en el acceso y control de los recursos y beneficios entre mujeres y hombres” (p.8). Enfatiza entonces que la equidad de género es un mecanismo para lograr la igualdad entre ambos sexos, es decir, es la igualdad más bien un principio de reconocimiento, donde las necesidades y particularidades tanto de hombres como de mujeres son valoradas y tomadas en cuenta de una forma igualitaria. Rodríguez (2006), por su parte, agrega que la igualdad es una cuestión de derechos, en tanto, de la aspiración suprema de ser iguales, de disfrutar de las mismas

oportunidades en el empleo, en el acceso a la educación, en la política, en la sociedad y en el hogar, y ante las leyes.

Por *igualdad de género*, el INAMU en el mismo informe la refiere como una situación en la cual, tanto el hombre como la mujer, gozan de las mismas condiciones para poder hacer ejercer sus derechos humanos, contribuir con el desarrollo y también poderse beneficiar de sus resultados. La valoración igualitaria por parte de la sociedad es aquella que impulsará la igualdad de género.

Por otro lado, la Organización de Naciones Unidas (2013) define la igualdad de género refiriéndose a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños. La igualdad no significaría que las mujeres y los hombres sean iguales, sino más bien que sus derechos, responsabilidades y oportunidades lo sean. La igualdad de género involucra también que los intereses, necesidades y prioridades tanto de mujeres como de los hombres sean tomados en cuenta, reconociendo la diversidad entre estos. Asimismo, la ONU (2013) define la desigualdad de género como un fenómeno generalizado en el que las mujeres carecen de acceso a empleo decente y enfrentan diferencias salariales por motivo de género.

La terminología preferida dentro de las Naciones Unidas es la de igualdad de género, en lugar de equidad de género. Según Naciones Unidas (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, 2016), el concepto de equidad de género contiene un elemento de interpretación de la justicia social, generalmente basada en la tradición, costumbres, religión o cultura, más frecuentemente en detrimento de las mujeres. Se ha determinado que ese uso de la equidad con respecto al adelanto de las mujeres es inaceptable, por lo que en la conferencia de Beijing en 1995, se acordó que se utilizaría el término igualdad. Más tarde, la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) lo confirmó en su Recomendación General n° 28:

Se exhorta a los Estados Partes a utilizar exclusivamente los conceptos de igualdad entre la mujer y el hombre o la igualdad entre los géneros y no el concepto de equidad entre los géneros al cumplir con sus obligaciones en virtud de la Convención. En algunas jurisdicciones este último concepto se utiliza para referirse al trato justo de la mujer y el hombre en función de sus necesidades respectivas. Esto puede incluir un trato igual, o un trato diferente pero considerado equivalente en cuanto a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las oportunidades (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, párr. #12, 2016).

La igualdad de derechos de las mujeres es un principio fundamental contemplado en la Declaración Universal de Derechos Humanos, así como en otros instrumentos principales de derechos humanos, tales como: el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entre otros, en los cuales se establece que los derechos son aplicables a todas las personas sin distinción alguna (Arias, Sánchez, y Sánchez, 2014, p. 58).

Derechos Humanos

La Organización de las Naciones Unidas elaboró la Declaración Universal de los Derechos Humanos como respuesta a los abusos que ocurrieron durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Los Derechos Humanos se ofrecen como una posible solución donde se presenta un contrato internacional que incluye declaraciones con el fin de impedir que volvieran a ocurrir actos tan violentos como los vividos en esa guerra.

Esta Declaración se plasma en un documento, ratificado en 1948, y presenta un conjunto de derechos básicos que son reconocidos como inherentes e irrenunciables a toda persona en su condición de ser humano. Algunos ejemplos de categorías que se manifiestan en el documento son: los derechos de carácter personal (prohibición de la esclavitud, la tortura, entre otros), los derechos del sujeto en relación con la comunidad (migración entre el país de origen y otros países), los derechos en torno a la libertad de pensamiento, conciencia, religión y libertad política, y los derechos económicos, sociales y culturales (temas relacionados con la educación, vivienda, salud, entre otros) (ONU, 1948). Costa Rica es actualmente un país miembro de la Organización de las Naciones Unidas, de la Organización de Estados Americanos (OEA), Firmante de la Declaración de la OEA y también del Pacto de San José, lo que deja en evidencia que el país se rige bajo estos compromisos.

La igualdad entre mujeres y hombres y el principio de discriminación son derechos humanos inalienables, de aceptación universal y reconocida en diversos instrumentos internacionales. La igualdad hace referencia a los derechos y responsabilidades que tenemos todas las personas, e implica reconocer y garantizar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todos los seres humanos (Instituto Nacional de las Mujeres, 2014, p. 15).

Por último, como enlace de los derechos humanos, se encuentra la reducción de brechas de género. El INAMU (2009), en su reporte del Sistema de Certificación Laboral en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica, refiere las brechas de género como aquellas diferencias que existen entre los hombres y las mujeres, tanto en la relación de oportunidades, en el uso, acceso y control de los recursos y servicios, como en el disfrute de los resultados del desarrollo.

Conceptos de política, política corporativa y la importancia de una política corporativa equidad de género

El concepto de política ha evolucionado a través de la historia. El periodo conocido como “Teoría Política Clásica” se caracteriza por la interrelación entre la ética y la política. Según Aristóteles, la política tiene una finalidad de guiar el conjunto de las actividades humanas, y al ser un poder arbitraria debe tener límites morales y jurídicos (Zárate, 2006, p. 108). Por otro lado, Maquiavelo más bien busco señalar la diferencia entre política y moral, incluso llegó a proclamar una vigorosa afirmación de autonomía: “la política tiene sus leyes, leyes que el político debe aplicar a la sociedad” (Zárate, 2006, p. 108). Indiferentemente de estos y otros puntos de vista, el concepto de política siempre ha buscado lograr una relación idónea entre el bien común y el gobierno.

La Sociología y la Antropología son dos ciencias relevantes para entender de manera más precisa la política, donde la primera intenta describir y explicar la acción social y la segunda trata sobre los vínculos que existen entre la estratificación social, el poder y la sacralización del poder (Zárate, 2006, p. 110). La Psicología es otra ciencia que ha permitido tener un mejor entendimiento de la política. La Psicología Política es la disciplina científica que busca describir y explicar el comportamiento político, estudiando factores psicológicos, sociales y ambientales que influyen en él (Zárate, 2006, p. 110).

La política es una ciencia compleja, donde muchos relacionan el concepto con conceptos como poder y dominio, y para otros, fascinación y donde se busca una determinada sociedad pueda satisfacer sus diferentes necesidades (Zárate, 2006, p. 112). Es un concepto polémico. Para el presente trabajo en cuestión, se busca entender cómo la política es un medio de dirección y poder donde el ente mayor, en este caso las organizaciones, puede definir ciertos lineamientos que el personal colaborador debe seguir.

Las Políticas Corporativas son lineamientos que marcan las “reglas del juego” para la operación de uno o varios dominios de negocios, las cuales están orientadas a definir y estandarizar el comportamiento y ejecución del personal colaborado dentro de una organización (Project Management Institute, 2008).

Los elementos básicos que debe tener una política son:

- Objetivo
- Alcance
- Definiciones (en caso que aplique)
- Roles y responsabilidades
- Lineamientos (reglas constitutivas)
- Autorizaciones (firmas de aprobación)
- Sugerencias de KPIs³

La Política debe estar definida como un “marco de referencia” donde se establezca detalladamente el alcance de la misma, los dominios de acción que debe de considerar, debe ser clara y concisa, y finalmente, debe incluirse los niveles de autorización por el máximo nivel jerárquico de la organización, así como aquellos con un nivel jerárquico importante de diferentes áreas.

Las Políticas Corporativas es una vía de hacer operativa la estrategia, ya que supone un compromiso de la empresa, la cual debe cascadearse a través de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, reforzando así el compromiso y la participación del personal. Estas políticas, suelen afectar más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los diferentes objetivos.

El desarrollo e implementación de políticas corporativas enfocadas en la equidad de género

³ KPIs: es un acrónimo formado por las iniciales de los términos *Key Performance Indicator* en el idioma inglés, que en español se traduce como indicadores clave de gestión. Los KPIs son métricas que ayuda a identificar el rendimiento de una determinada acción.

conlleva a beneficios psicológicos en el personal colaborador. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene y El Ministerios de Empleo y Seguridad Social de España (INSHT) el personal colaborador que labora en una empresa en donde se reconoce, acepta y valora más allá de su posición de cargo o género, presenta una mejor salud mental que otra persona que no tiene la misma oportunidad. El análisis sistemático de Martínez y Marinez (2018) busca entender ¿Cómo las Políticas de Equidad de Género en las Empresas Colombianas aportan al bienestar de sus colaboradores?. El autor expone que el establecimiento de dicha Política influye positivamente en la condición social de muchas mujeres (p. 13), fomenta la participación de las mujeres al mercado laboral y en cargos directivo, promociona la igualdad de responsabilidades, fomenta mayores condiciones de igualdad laboral, genera una cultura empresarial responsable, genera mayor satisfacción familia y laboral y mayor incorporación de mujeres al mercado laboral (p. 14). Asimismo, si bien refleja una relación directa con el bienestar del personal colaborador, también menciona que el reto no está en desarrollar dicha Política, sino más bien en la implementación y puesta en marcha de la misma, ya que muchas veces se crean con diferentes fines, por ejemplo con fines publicitarios (p. 27).

Capítulo 2: Metodología

En este apartado se presenta la metodología utilizada para alcanzar los objetivos del proyecto. Una vez se realizó el contacto inicial, se continuo revisando la bibliografía de la organización para tener un mejor entendimiento y también del tema a nivel nacional e internacional. Posterior a eso se realizaron entrevistas focalizadas con el fin de explorar desde la vivencia del personal de la empresa, aspecto relevante a considerar con respecto a la equidad en el contexto corporativo. Posterior a eso se desarrolló una encuesta con el fin de poder ampliar la muestra de datos a recolectar y finalmente se realizó el análisis de todas las fases anteriores. En esta sección se presenta más detalle de cada una de las fases. Asimismo, cabe mencionar primero algunas consideraciones ético-legales que se consideraron durante todo el desarrollo del proyecto.

2.1 Consideraciones ético-legales

Con el fin de garantizar la realización del proyecto dentro de un marco ético y legal, la información obtenida tanto a través de las entrevistas, como encuestas y revisión de documento corporativos se trataron de manera anónima. Para ello, se mantuvo y mantendrá el anonimato del personal que participó. La participación del personal colaborador de la empresa, en todas las etapas fue completamente voluntaria.

Todo el personal que colaboró con el proyecto en todas sus fases recibió un primer encuadre por parte de la supervisora de la empresa. Dicho encuadre especificó que su participación era voluntaria y que la estudiante a cargo de proyecto compartiría la información obtenida sin indicar la identidad de las personas, con el fin de no poder relacionar las respuestas con alguien en específico.

Cabe mencionar que no se hizo ni se hará referencia al nombre de la empresa al realizar el informe final o su presentación pública, ya que así lo solicitó la empresa y también es una medida adicional para proteger al personal que participó en el proyecto.

Por último cabe mencionar que con el fin de mantener una comunicación fluida, se tuvo una reunión semanal con la supervisora del proyecto por parte de la organización, y posteriormente según las necesidades iban cambiando, se cambió a reuniones bisemanales, y luego a reuniones mensuales, ya sea presencial o por video llamada, con el fin de comunicar los avances de cada etapa. Asimismo, cada vez que se concluyó una etapa se presenció una sesión con la supervisora y al menos una parte del Comité Asesor, para conocer su perspectiva con respecto al producto final y que, de este modo, pudiera dar recomendaciones para las siguientes fases. Asimismo, se invitó a otras personas de la empresa cuando la supervisora del proyecto y/o la estudiante lo consideraron necesario y pertinente.

2.2 Procedimientos para el contacto inicial

El contacto inicial se hizo con una persona que labora en la empresa como encargada del departamento de Recursos Humanos. Esta persona tuvo el rol de supervisora del proyecto dentro de la empresa, y en algunas etapas, la supervisora compartió este rol con otra persona de la empresa que tenía la misma posición (también parte del departamento de Recursos Humanos e involucrada con el proyecto de WLI). La supervisora interna del proyecto fue la encargada de la comunicación que se dio a nivel interno dentro de la empresa; es decir, ella, en conjunto con su equipo, se encargó de comunicarle a la empresa sobre el proyecto y a las personas participantes, que fueron seleccionadas para cada fase del proyecto.

Es necesario mencionar que al inicio del proyecto se establecieron y firmaron los acuerdos de confidencialidad que indican las normas y pautas establecidas para compartir información sobre la empresa o información que haya sido obtenida durante la realización del proyecto. Asimismo, se estableció un cronograma (presentado en la sección anterior del documento) con el fin de coordinar las actividades, tiempos y expectativas de proyecto.

2.3 Recolección de la información

A continuación se expone el proceso que se siguió en cuanto a la recolección de datos. El procedimiento implicó dos fases. La primera fase refiere al enfoque cualitativo, donde se realizó entrevistas focalizadas a una muestra elegida a criterio, así como de información documental. Esto se llevó a cabo con el fin de obtener los insumos relevantes (específicamente para la población de estudio) y dar pie a la segunda fase, que consistió en la elaboración de un instrumento para una encuesta. A continuación se expone el proceso que se siguió.

2.3.1 Búsqueda de bibliografía

Se realizó una búsqueda de información sobre las prácticas buenas y recomendadas para la equidad de género en empresas, tanto a nivel nacional como internacional. También se incluyó la búsqueda de ejemplos sobre políticas de equidad de género en organizaciones (privadas, gubernamentales y en ONG), con el fin de conocer los ejes temáticos principales que se presentan. En el anexo 1 se presenta una lista de algunas de las prácticas encontradas; por temas de confidencialidad de la información, no se presentan todas las encontradas.

A partir de dicha revisión bibliográfica, se seleccionaron los temas más recurrentes y mencionados, los cuales fueron las unidades de análisis para la siguiente fase, la elaboración de la guía para la entrevista focalizada. Por último, se debe mencionar que también se revisaron y

analizaron documentos internos como la encuesta de clima organizacional (Mayo, 2017) previamente realizada en la empresa, con el fin de conocer el tipo de preguntas que se han utilizado previamente y con las cuales el personal puede estar familiarizado.

2.3.2 Aplicación de entrevistas focalizadas

Las entrevistas focalizadas se centran en entender la percepción sobre un tema en particular por las expertas, los expertos o partes interesadas de este, y cómo dichas personas se desenvuelven en este (Wilson, 2013). A diferencia de un grupo focal, que busca validar productos o servicios mediante una sesión grupal, las entrevistas focales se aplican individualmente y su finalidad es validar hipótesis de quien realiza la entrevista y generar nuevas líneas de investigación (Wilson, 2013). La entrevista focalizada se considera la herramienta más idónea para esta parte del proyecto, ya que busca entender la percepción individual sobre el tema de equidad de género por parte del personal colaborador de la farmacéutica, pues es este el que vivencia el tema según la cultura organizacional presente.

Como beneficios principales, la entrevista focalizada provee una directa experiencia con personas expertas o partes interesadas. Quienes participan pueden describir los asuntos con sus propias palabras y también incluir e identificar nuevos asuntos no considerados por la investigadora (Wilson, 2013). Asimismo, este método tiene limitaciones, tales como que la data recolectada no es replicable al estar basada en experiencias personales; por otro lado, la entrevistadora debe de lograr capturar no solo información verbal transmitida por los participantes, sino también sentimientos y emociones relacionadas a las respuestas e historias mencionadas (Wilson, 2013).

Las entrevistas focalizadas son recomendadas siempre que se quieran evaluar temas poco explorados (Merton, Fiske, y Kendall, 2008). Merton et al. (2008) introducen por primera vez el

concepto de “entrevista focalizada” en 1957 y caracterizan este tipo de entrevistas mediante cuatro características clave. Primero, selecciona un grupo de personas que han vivido o experimentado una situación en particular previa al momento de evaluación. Estas personas se consideran como las expertas o partes interesadas del tema. Segundo, quien realiza la entrevista identifica posibles patrones o elementos significantes sobre el tema a ser investigado. Tercero, el investigador o la investigadora, con base en sus conocimientos, elabora una guía de temas e hipótesis a ser evaluadas. Por último, se lleva a cabo la entrevista con el fin de obtener la visión de las personas participantes sobre el tema.

Las entrevistas fueron aplicadas al personal colaborador, eligiendo un total de 17 participantes (14 mujeres y 3 hombres). Para su elección, las personas participantes debieron cumplir con los siguientes criterios de selección propuestos por la investigadora, entre estos: i) puesto jerárquico: gerencial (con un equipo a cargo), ii) al menos 2 años en la empresa; iii) manejo de los idiomas español o inglés con fluidez, iv) calificación alta (entre los dos primeros niveles) en alguna de las herramientas utilizadas para la evaluación de desempeño utilizadas por la empresa (Box 9⁴ y PDP⁵) y v) interés en participar en el proyecto. Asimismo, cabe mencionar que se solicitó que las personas seleccionadas fueran de Unidades de Negocios (UN) diferentes, con el fin de tener experiencias y percepciones variadas, según las diferentes UN. Por último, una variable importante a considerar fue la disponibilidad de espacios que tenían las personas participantes según el periodo de entrevistas.

⁴ Box 9: Presentar un nivel de alto (mayor a 5) en “Box 9”, un instrumento utilizado a nivel interno de la empresa con el fin de evaluar el talento y desempeño, anualmente, en una escala de 1 al 9, siendo 9 el nivel más alto de calificación.

⁵ Programa de Desarrollo Personal (PDP): Presentar un nivel alto (de 1 a 3) en el programa, programa a nivel interno de la organización para evaluar el desempeño. La escala de evaluación del instrumento es del 1 al 5, siendo 1 el nivel más alto/ideal.

La guía de entrevista fue revisada por la supervisora y el director del Comité Asesor; luego se realizaron las modificaciones, según la solicitud de dichas partes. Posterior a esto se realizó una prueba piloto; finalmente se incluyeron los ajustes necesarios.

La guía constó de 19 preguntas abiertas distribuidas en cuatro secciones: liderazgo, crecimiento, balance vida profesional/personal y cierre (anexo 2). Una vez que la supervisora aprobó la guía final, se coordinaron las citas para llevar a cabo dichas entrevistas, tendiendo una duración aproximada de 40 minutos cada una.

Con el fin de responder de conformidad con el respeto individual de las personas participantes y para darles garantía sobre la seguridad de datos recolectados, la investigadora construyó un consentimiento informado donde se detalló de qué trataba la investigación, cuál era el propósito de su participación, qué se haría con la información obtenida, a quién podría contactar en caso de cualquier duda o comentario, entre otros elementos que fueron leídos al inicio de cada entrevista, esperando una respuesta positiva para continuar.

Las entrevistas con personal residente en Costa Rica se llevaron a cabo presencialmente, y las entrevistas con personal residente en Panamá se llevaron a cabo por medio de video-llamada o videoconferencia. Por razones propias de la empresa, referidas al manejo de la confidencialidad de la información, no se autorizó la grabación de las entrevistas, por lo que la entrevistadora tomó notas durante la entrevista. Justo al terminar cada entrevista, la investigadora completó sus notas lo más detalladamente posible.

Finalmente, se elaboró un informe describiendo los resultados obtenidos de las entrevistas. El informe consta de tres partes: i) presentación de resultados por cada pregunta, donde se incluye un resumen y presentación de patrones según cada pregunta (adicionalmente se ha incluido una cita textual -tomada de las entrevistas- que se consideró ejemplificadora en mayor detalle de cada

respuesta), ii) presentación de los hallazgos más relevantes, y iii) acciones donde, según las personas colaboradoras, la empresa debe enfocarse para mejorar. Estos datos se presentan más adelante en la sección de resultados.

2.3.3 Realización de encuesta

Se elaboró una encuesta para un subgrupo del personal colaborador previamente seleccionado por la empresa, siendo el total de la muestra fue de 117 colaboradores que es aproximadamente el 30% del total de colaboradores que trabajan en el área corporativa y que por ende tienen acceso a la red interna de la empresa. Colaboradores del área de producción no tienen acceso a dicha red, por lo que no fueron parte del grupo control. Cabe mencionar que se decidió enviar la encuesta a un grupo control, debido a la sensibilidad del tema. En cuanto a los criterios de selección para este grupo de participantes fueron que: i) laboraran actualmente en la empresa y ii) tuvieran acceso a la red interna de la empresa para la aplicación de la misma.

Se realizó un proceso de revisión y depuración de ítems con el apoyo de la supervisora, el director del Comité Asesor y otras personas expertas. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto, para así depurar la versión final. El instrumento final (anexo 4) está constituido por 23 preguntas en relación al tema y 6 preguntas referidas a información personal (ej. edad, años en la empresa, cantidad de horas trabajadas por semana, entre otras). Una vez que la encuesta estuvo completa, se distribuyó en la red interna de la empresa por medio de una herramienta electrónica propia de la empresa⁶. El personal seleccionado recibió por correo electrónico un enlace que les permitía dirigirse a la página web para responder la encuesta únicamente una vez. Se envió la encuesta a

⁶ La investigadora ocupó de ayuda por parte del equipo técnico y tecnologías de información de la empresa para poder utilizar y manejar la herramienta.

117 personas y se obtuvieron 60 respuestas efectivas, es decir, que completarán el total de los ítems.

Cabe mencionar que, al ser un instrumento digital, se facilitó la distribución masiva: esto permitió que todos los colaboradores y las colaboradoras de la empresa, a nivel Regional y CARICAM –inclusive con diferentes zonas horarias-, pudieran participar y contestar vía internet. Asimismo, la plataforma digital permitió garantizar el anonimato de las respuestas, además de permitir al personal contestar cuando mejor se le acomodara su horario (flexibilidad de tiempo).

2.4 Procedimiento para el análisis de la información

El análisis de datos final se realizó por medio de una triangulación de datos obtenidos a partir de las diferentes técnicas en las diferentes fases, tomando en cuenta los datos e información recibida de cada una de las etapas: revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad y encuesta. Desde este análisis triangulado se obtuvieron los insumos para la definición de los ejes temáticos finales propuestos para incluir en la política de equidad de género de la farmacéutica.

Se oportuno mencionar que ambos instrumentos, tanto la entrevista focalizada como la encuesta, antes de obtener su versión final se validaron mediante una prueba piloto, utilizando la Entrevista Cognitiva (EC; anexo 4; Smith, y Molina, 2011) con el fin de analizar los mecanismos cognitivos involucrados en el proceso de contestar preguntas de un cuestionario. La EC es un dispositivo de evaluación del proceso de respuesta, y refiere a la realización de instrumentos como entrevistas individuales semiestructuradas a una pequeña muestra de la población meta, bajo un ambiente controlado.

A continuación, se menciona el tipo de análisis preciso que recibieron los datos en cada una de sus fases: se hizo un análisis de contenido cualitativo en el análisis de documentación y en

las entrevistas; posteriormente, se llevará a cabo un análisis mediante la estadística descriptiva para las encuestas.

2.4.1 Análisis de la información por fases

Se analizarán los datos provenientes de las diversas fuentes de recolección de información: análisis documental, entrevista focalizada y encuesta poblacional.

2.4.1.1 Información/revisión documental

En primera instancia, se realizó un análisis de contenido documental cualitativo y cuantitativo. Este tipo de análisis se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, donde se utiliza un método científico. Berelson (1952) sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación” (p. 18). La codificación permite obtener un recuento de las unidades e indicadores de los fenómenos de interés en análisis, donde la cuantificación (frecuencia de mención) ayuda a la investigadora a seleccionar los temas más comunes y relevantes de considerar.

Krippendorff (1990) define el análisis de contenido como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (p. 28). El elemento interesante en esta definición, que no se incluye en la definición anterior, es el elemento “contexto” como marco de referencias donde se desarrollan los mensajes y los significados. Todo análisis de contenido debe realizarse en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de este; de este modo, la investigadora puede reconocer el significado de un acto específico y situarlo en el contexto que lo cubre. Además, todo el conjunto del contenido de los mensajes comunicativos, tanto textuales como no textuales, permite que la investigadora efectúe deducciones lógicas.

La definición de análisis de contenido ha sido modificada en el tiempo, y son varias las autoras y los autores, así como los mencionados y muchos otros, quienes definen esta metodología. Por último, quisiera citar a Bardin (1996, como se citó en Cáceres, 2003); su definición hace énfasis en el análisis de la comunicación y en el uso de objetivos de descripción del contenido del mensaje. Bardin (1996), con su definición, amplía el enfoque con que se comprende el análisis de contenido, favoreciendo la obtención de resultados integrales, profundos e interpretativos más allá que los aspectos puramente léxico-gramaticales (Pérez, 1994, como se citó en Cáceres, 2003). El análisis integral es lo que se busca, especialmente en la entrevista focalizada, ya que además del análisis de las palabras y frases a utilizar, también se analiza la comunicación integralmente, es decir, incluyendo los gestos utilizados por los participantes, el tono de voz, entre otros elementos.

2.4.1.2 Entrevista focalizada

Una vez completadas las entrevistas, se procedió a realizar un análisis de contenido cualitativo, mediante el desarrollo de categorías emergentes que se consideraron trascendentales para constituir ejes temáticos relevantes para ser incluidos dentro de la conformación del instrumento para la encuesta. La elección de unidades o categorías de análisis relevantes para construir el instrumento que dio lugar a la encuesta se consolidó a partir de la información proveniente del análisis de entrevistas focalizadas y la literatura revisada.

Con el fin de poder obtener categorías más precisas, la investigadora ejecutó el análisis de contenido cualitativo con la técnica de análisis temático (TA) que Braun y Clarke (2006) definen como un método que “identifica patrones en una base de datos para dar una respuesta a las preguntas de investigación” (p. 79). TA trae a la luz el significado y la riqueza de la experiencia subjetiva y permite a la investigadora analizar las diferentes experiencias de cada participante de una manera más metodológica y estandarizada (Attride-Stirling, 2001).

Según Attride-Stirling (2001), el enfoque TA involucra códigos, también llamados categorías, que se generan en tres niveles: *temas básicos*, *temas de organización* y *temas globales*. Este último tema es el tema macro que resume y da sentido al conjunto de temas de orden inferior, es el tema principal de análisis que incluye todos los otros dos niveles de temas. Según el nivel se encuentran los *temas organizados*, que Attride-Stirling (2001) define como “un tema de orden medio que organiza los temas básicos en grupos de temas similares” (p. 389) y, finalmente, los *temas básicos* son el tema básico o de orden más bajo que se deriva, a partir de los datos textuales” (p. 388). Estos niveles hacen un mapa de red temática que muestra la interconectividad de los temas y facilita a la investigadora la comprensión mejor de la información para responder a los objetivos del proyecto.

Para analizar las respuestas de las entrevistas focalizadas, la investigadora utilizó el software NVivo (versión 11), un programa computarizado de gestión de datos que permite llevar a cabo el análisis de una forma más organizada. Una vez que se desarrollaron los códigos, se ingresaron como nodos, y la investigadora codificó el texto haciendo coincidir los códigos con segmentos de texto representativos. Este proceso fue desarrollado para cada documento, es decir, con las notas detalladas de cada entrevista.

Con el fin de obtener un proceso más estandarizado y transparente, la investigadora creó un libro de códigos (anexo 5). El libro de códigos sirvió como una herramienta de guía que establece una explicación de cuándo y cuáles segmentos de texto seleccionar para poder relacionar con cada código u tema específico (Fereday, 2006). Este libro de códigos se creó en dos puntos diferentes del proceso, donde la investigadora incorporó tanto el enfoque inductivo y deductivo. El primer momento hace referencia a los códigos propuestos antes de iniciar el análisis, y el

segundo momento hace referencia a los códigos que se fueron creando en la fase de análisis, según la investigadora lo consideró necesario.

2.4.1.3 Encuesta

La información obtenida de las encuestas se analizó mediante estadísticas descriptivas, a partir de la generación de frecuencias. Para este momento, y con el fin de depurar más específicamente los temas de enfoque en la política género, sí interesó conocer explícitamente las puntuaciones mayores y menores. Para esto último, los ítems de la encuesta presentaron entre las opciones de respuesta una escala Likert de 5 puntos donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

La herramienta para realizar los análisis estadísticos fue Excel (versión 2017); y se elaboraron tablas y gráficos como forma de presentar los datos estadísticos (López, y Gonzáles, 2014). Los cuadros estadísticos son una forma de preparar los datos estadísticos para que el análisis de información resulte más claro y funcional, así como para que la lectura de la información por parte de la investigadora resultara más comprensible. Igualmente sucedió con los gráficos estadísticos, los cuales ayudaron a visualizar más fácilmente el comportamiento de un fenómeno y/o sus relaciones (López, y Gonzáles, 2014).

2.5 Presentación de resultados

Se entregó un informe a la empresa con los resultados obtenidos en cada etapa; y, un reporte final con los resultados finales, con el fin de que la empresa continúe con los siguientes pasos del programa y llegue a desarrollar e implementar una política regional en relación al tema de equidad de género. El informe final también incluye diferentes prácticas que se están realizando en otras multinacionales en relación al tema, como parte de las recomendaciones de acciones a seguir. Esta

acción se lleva a cabo debido a que las recomendaciones pueden ayudar a que la política, primero, no sea una acción aislada y segundo, para que las otras acciones ayuden paulatinamente a integrar e incluir la política en la organización.

Capítulo 3: Síntesis de Análisis y Resultados

La siguiente sección detalla los principales resultados obtenidos en cada una de las fases y sus respectivas herramientas metodológicas utilizadas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del trabajo en cuestión. Primero se presenta los resultados de la revisión bibliográfica tanto interna de la organización (documentación de la empresa) como externa (ej: políticas de equidad de género de otras empresas nacionales e internacionales) los cuáles ayudaron a la definición de tres unidades de análisis o *temas de organización* (liderazgo, crecimiento y balance vida profesional-personal) también entendidos como “macro temas”. El análisis de esta documentación, especialmente la interna (resultados de clima organizacional, resultados de programas de desarrollo profesional y otros) permitió a la investigadora asumir que la empresa ya había trabajado una fase de sensibilización en el tema de equidad de género, por lo que se podría deducir que el personal colaborador ya estaba familiarizado con algunos términos y conceptos del tema en cuestión.

Estas unidades se tomaron como tema base a abordar en el desarrollo de la encuesta focalizada. Los resultados del análisis de contenido cualitativo con la técnica de análisis temático, utilizando el software NVivo (versión 11), dio como consecuencia nuevas categorías de análisis, identificando 11 *temas básicos* (Attride-Stirling, 2001) siendo estos: i) desarrollo de liderazgo, ii) apoyo de jefes, iii) comunicación, iv) promoción/ascensos, v) oportunidad de desarrollo personal, vi) cuotas, vii) capacitación o entrenamientos (desarrollo profesional) , viii) clima organizacional, ix) sobre carga de trabajo, x) tele-trabajo y xi) flexibilidad horaria. Dicha red de temas interconectados se puede observar en la Figura 1.

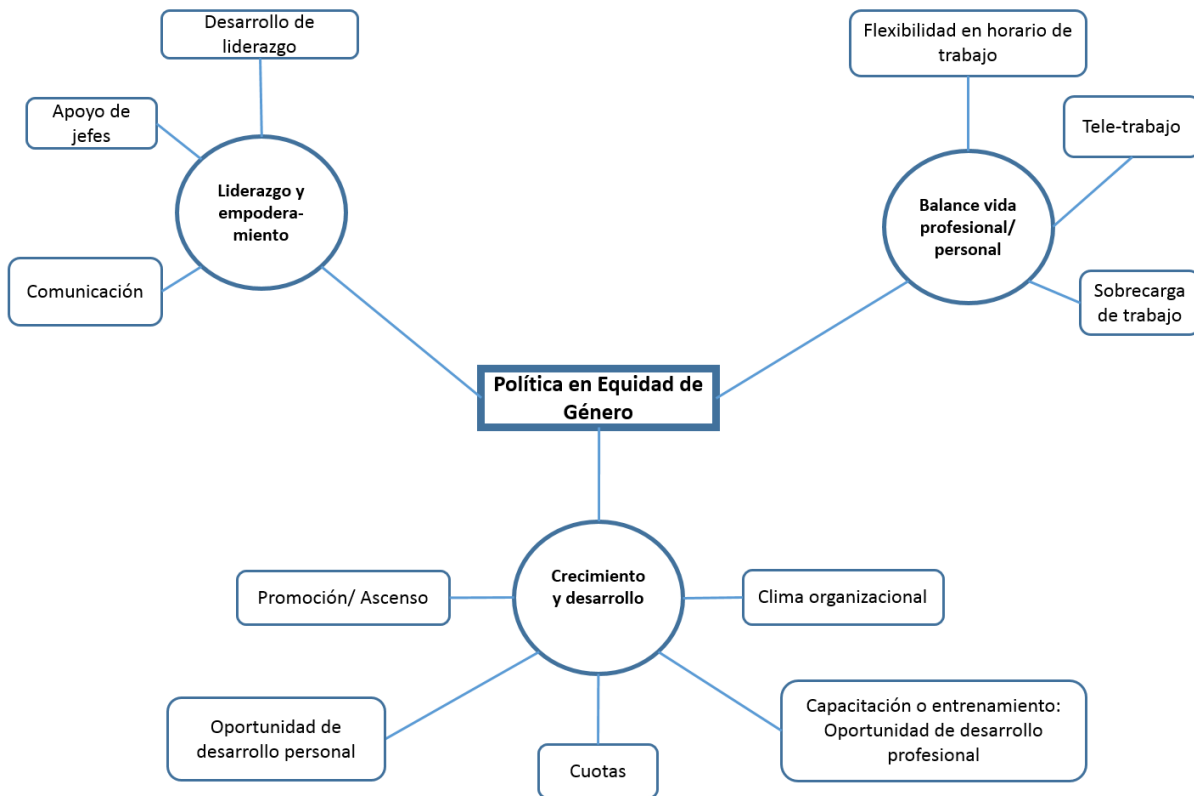


Figura 1. Red de temas interconectados. Fuente: elaboración propia.

Estos temas básicos fueron insumo para desarrollar la encuesta al personal colaborador, para validar estos temas de interés con un número mayor de personal colaborador de la farmacéutica. Las respuestas obtenidas de la encuesta, permitieron validar la información recada en las fases anteriores (análisis de documentación, desarrollo de entrevistas focalizadas y el análisis de contenido de las mismas) ya que en su mayoría de los ítems, respondieron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con lo propuesto. Esto permitió reforzar los factores críticos a considerar en el desarrollo de una política de equidad de género corporativo, considerando las características de la farmacéutica.

Por último cabe resaltar que todos los resultados encontrados en cada fase, fueron validados con la contraparte del proyecto dentro de la organización para continuar con la fase siguiente. En algunos casos se invitó algunas partes interesadas (o en inglés llamadas *stakeholders*), según se consideró necesario.

3.1. Información/revisión documental

Documentación de prácticas actuales existentes en la empresa

Se llevó a cabo una revisión de documentos corporativos para tener un mejor entendimiento de la situación actual de la organización, así como de su cultura organizacional. Entre estos documentos se incluye: resultados de la encuesta de clima organizacional de los dos últimos años, así como toda la documentación referente al Programa *Women Leadership Initiative*, entre esto: los valores, principios, objetivos, documentación de proyectos relacionados a este programa y los resultados de los mismos.

La documentación permitió a la investigadora a tener un entendimiento más detallado tanto del Programa *Women Leadership Initiative* como de la cultura organizacional de la empresa. En relación al programa se revisaron proyectos que se habían ejecutado⁷ y los resultados de ellos, también se encontró que uno de los informes generados como resultados fue revisar la cantidad de hombres vs. mujeres en puestos gerenciales y directivos y por otro lado también presentar los diferentes salarios entre hombres y mujeres en los mismos puestos. Por otro lado, los resultados de clima, dejaron entender que existe una cultura abierta donde existe cierta comodidad en presentar las incomodidades y preocupaciones.

⁷ Por confidencialidad no se incluye el nombre de los mismos, ni mayor detalle.

Con la información revisada se puede concluir que ya la organización ha pasado por una fase de sensibilización y diagnóstico en cuanto a la equidad de género a nivel corporativo.

Por último la revisión de documentación permitió también tomar varios temas que en los programas se hacía mucho énfasis, entre estos: liderazgo y crecimiento personal. Estos resultados se obtuvieron de contar la cantidad la cantidad de proyectos que incluían, o se relacionaban de alguna manera, con estos temas.

Documentación de prácticas actuales existentes a nivel nacional e internacional

Se llevó a cabo una revisión de documentos, la cual incluye la revisión bibliográfica, específicamente de ejemplos de políticas corporativas en búsqueda de la equidad de género, en conjunto con documentación de (mejores) prácticas en empresas multinacionales en cuanto a la disminución de la brecha de género y en búsqueda de la equidad de oportunidades según género, tanto a nivel nacional como internacional. Por medio de esta búsqueda, se definieron tres unidades de análisis a partir de los ejes temáticos que fueron los más recurrentes en todos estos documentos; estos son: liderazgo, crecimiento/desarrollo profesional y balance vida profesional/personal. Los ejes se tomaron para realizar, bajo cada uno de ellos, las preguntas para la guía de entrevista focalizada.

3.2. Entrevista focalizada

En la presente sección se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas focalizadas, una vez realizado el análisis de contenido con el software NVivo (versión 11). Para ello se organizará el análisis según temas, donde cada uno de estos incluye la idea principal del tema y citas textuales propuestas por las personas participantes.

Análisis por categorías

1. Tema principal: Política equidad de género

El tema global a explotar en este proyecto alude a la definición de ejes temáticos principales que debe tener una política de género a nivel regional (Centro América y El Caribe) en la empresa farmacéutica multinacional. Las personas participantes consideran importante crear una política de equidad de género a nivel corporativo; sin embargo, hacen un mayor énfasis en el esfuerzo que debe hacer la empresa para asegurarse de que la política se cumpla. Se propone que dicha política esté acompañada de un plan de comunicación donde se enfatice la relevancia del tema para la organización y más importante aún que sea algo que se viva y practique en el día a día. No se pretende que se desarrolle una política y que se quede en un papel aislado, sino más bien, que se dé de la mano con una implementación exitosa y que, por ende, contribuya e impacte beneficiosamente. Si bien la compañía ha trabajado en una campaña de sensibilización en cuanto a la equidad de género a nivel organizacional, se debe reforzar esta campaña, enfocándola en presentar material informativo y educativo que informe y eduque al personal colaborador tanto en cuál es la forma correcta (utilizar términos y conceptos correctos) al hablar del tema en cuestión, hasta informar sobre diferentes prácticas y acciones que se pueden realizar a nivel corporativo como a nivel individual.

nada se hace si la política existe pero nadie sabe que existe o nadie hace nada para asegurar la implementación propia de esta (Participante #5).

Cabe mencionar que muchas de las personas participantes mencionaron el interés en que se incluyan en la política indicadores de equidad de género específicos para la empresa. Esto permitiría que se creen, se defina un plan de acción y se le dé seguimiento. También, consideran

que es relevante definir a una persona o un puesto que lidere el proceso, alguien que se encargue de gestionarlo para que no quede como un tema olvidado.

Por último, cabe mencionar que muchas de las respuestas mencionan la importancia que tiene para el personal colaborador poder identificarse con la empresa en cuanto a los valores que representa. Si bien este punto no se liga directamente con el desarrollo de la política, sí lo hace indirectamente, porque al ser este un tema de importancia para el personal, es una situación que va a impulsar la conexión de valores entre la persona y la compañía, lo que puede dar como resultado un incremento en productividad y mayor retención (Aryee, Budhwar, y Chen, 2002). Incluso como Blau (1964) lo menciona con la teoría del intercambio social, como parte del agradecimiento del personal por priorizar temas de interés para ellos; y por ende, la persona querrá trabajar más y mejor por forma de gratitud, y muchas veces lo puede ver hasta una obligación.

1.1 Liderazgo y empoderamiento

Se indica que no hay un estilo de liderazgo definido para utilizar, sino más bien, se comentó que el estilo de liderazgo cambia según la situación en la que se encuentran y con las personas que tienen en dicho momento. Se toma en cuenta características como por ejemplo: nivel educativo, tipo de personalidad, experiencia laboral, entre otros. La combinación de estas variables, hará que cada líder tome la decisión de qué tipo de liderazgo utilizar en cada momento. Más sin embargo, la mayoría comentaron algunas características que tienen o deberían de tener las mujeres que quisieran alcanzar puestos de liderazgo (directivos y gerenciales) en la farmacéutica, entre estas: las colaboradoras deben de ser fuertes, agresivas y confrontativas para lograr alcanzar un puesto directivo.

Por agresivas, entiéndase hablar con entonación fuerte y clara, con un tono alto de voz, decir que no y utilizar un lenguaje verbal y corporal agresivo. Por otro lado, por fuerte, entiéndase

una mujer empoderada. Para Lagarde (como se citó en INAMU, 2018) define el empoderamiento como

el proceso a través del cual cada mujer se faculta se habilita y se autoriza. Esto es relevante debido a la constante desautorización de las mujeres y a las dificultades que el mundo nos presenta para habilitarnos, es decir para capacitarnos, sentirnos y ser capaces, y para facultar, es decir para tener la facultad o el poder de hacer cosas y de vivir con autoridad, es decir valoradas y reconocidas (p. 82).

Es la misma definición que se le da en el contexto de la organización. Finalmente por confrontativa, entiéndase una persona que cuestiona. Asimismo, otras características mencionadas para una mujer líder en la farmacéutica son, tener apertura al cambio (aceptarlo y manejarlo), mucho conocimiento interdepartamental, habilidades para trabajar en equipo, ser apasionada y decidida.

Cuando vemos muchas mujeres juntas en una reunión, siempre decimos: ¡mujeres al poder! (Participante #7).

Cabe mencionar que las colaboradoras que son madres, mencionaron que el hecho de serlo y las implicaciones que esto conlleva, hace que enfrenten un reto mucho más grande para poder llegar a alcanzar posiciones de liderazgo o alta dirección. Ser madre y tener una familia se percibe como un gran desafío, ya que muchas veces los puestos de liderazgo conllevan reuniones a altas horas de la mañana/noche, un nivel alto en demanda en cuanto a tiempo (ej. viajes fuera del país), entre otras.

1.1.1 Desarrollo de habilidades de liderazgo

La totalidad de las personas entrevistadas respondieron estar interesadas en un programa que les ayudara a desarrollarse tanto en lo profesional como en lo personal. Según Greenhaus y Powell (2006) cuando una persona desarrolla habilidades en un rol o área de su vida (profesional, académica, personal, entre otras), estas también se mantendrán y podrán ser usadas en los otros roles o áreas de vida que la persona tenga.

De hecho, existe un especial interés en la creación de un programa enfocado en mujeres, buscando un apoyo de “mujer a mujer”; les interesa que el programa potencialice las cualidades de cada una, desde una perspectiva amplia y holística.

Sería interesante conversar con otras mujeres y ver qué otras cosas están haciendo, ver a otras mujeres en acción, conocer cómo se desenvuelven, conocer las dificultades que han tenido y cómo las han solucionado... quiero escuchar y ser escuchada (Participante #7).

Algunas sugerencias o expectativas que se mencionaron sobre el programa, incluyen:

- Compartir historias de éxito de mujeres que han logrado tener un balance entre vida personal y vida profesional.
 - Conversatorio de mujeres con mujeres, donde ellas puedan escuchar a otras mujeres que están pasando o han pasado por las mismas situaciones que ellas.
 - Expositoras: traer a mujeres exitosas en otros ámbitos (ej.: políticos) socialmente conocidos como “ambientes difíciles para que una mujer se incorpore”, y escuchar su testimonio.

- Talleres⁸ y capacitaciones, que les permitan tener un mejor entendimiento de los conceptos, de las mejores prácticas recomendadas y de las herramientas según metodologías, modelos y demás, para poder implementarlas en su vida profesional y personal. Entre estos temas, se encuentran los siguiente:
 - Resiliencia
 - Manejo del tiempo
 - Manejo de estrés (herramientas a utilizar)
 - Acompañamiento para tener un balance entre vida personal y laboral (manejo de viajes de trabajo, manejo de relación de pareja, herramientas para aplicar en casa, utilización de flexibilidad de horario)
 - Empoderamiento y liderazgo
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Práctica de *assessment*⁹ – proporcionarles un *active-up*¹⁰ para cuando salgan posiciones, ellas las puedan tomar y estar preparadas para la prueba
 - Herramientas que permitan tener un *fast-track*¹¹ para seguir desarrollándose en la carrera profesional de manera acelerada
 - Cada persona es responsable por hacer sus cambios
 - Aceptar el error y seguir adelante
 - Postura física

8 Por taller se entiende un espacio ya sea de 4 u 8 horas, que tiene el propósito de presentar un tema de interés y prácticas que los participantes puedan implementar. El taller tiene objetivos claros. La información que se presenta pretende promover el desarrollo de las capacidades de las personas participantes en el tema en cuestión.

⁹ “Assessment” palabra en inglés que significa evaluación

¹⁰ “Active-up” palabra en inglés que refiere al concepto de activación o impulso

¹¹ “Fast-track” palabra en inglés que refiere al concepto de vía rápida

- Vestimenta

1.1.2 Apoyo de jefaturas

La mayoría de las personas participantes consideran que ganarse el compromiso del equipo es fundamental. Mantener motivado al equipo y que este entienda el impacto de su trabajo hará que esté comprometido con los objetivos del día a día. La retroalimentación se percibe como algo positivo, ya que permite que cada persona conozca lo que la otra tenga que decir; y así, en caso que aplique, pueda mejorar.

no debemos ser micro-manager (Participante #10)

1.1.3 Comunicación

La comunicación se percibe como escasa y como un área con grandes oportunidades de mejora. La mayoría de las personas participantes mencionaron que la empresa no debería preocuparse por hacer más, sino por comunicar mejor lo que ya existe. Según manifiestan quienes participaron en esta investigación, la comunicación interna tiene una gran oportunidad y mejora en la empresa. Mejorar la comunicación a nivel interno permite que el personal colaborador pueda aprovechar más las herramientas y programas que presenta la empresa: *“hacer un esfuerzo diferente; reforzar lo que ya tenemos”* (Participante #3).

Me enteré hace poco que las sedes en Reino Unido y Asia tiene un grupo de desarrollo de liderazgo femenino, me pregunto por qué no lo tenemos a nivel Latinoamericano (LATAM) o si lo tenemos, me pregunto por qué no lo conozco. Además por otro lado me pregunto por qué me tengo que enterar de este gran

proyecto, por externos y no por la empresa misma – a nivel nacional (Participante #6)

1.2 Crecimiento y desarrollo

Las personas participantes indican que la farmacéutica provee herramientas y oportunidades de crecimiento personal. Entre las herramientas que estas consideran de mayor interés son: *coaching*¹² y *mentoring*¹³. Entre otras herramientas que valoran también, se tiene: *first line leader*¹⁴, 360, PDP, plan de desarrollo, programas de Franklin Covey, evaluaciones de desempeño, desarrollo de liderazgo, aceleramiento diferenciado y *black belt*¹⁵.

1.2.1 Ascensos o promociones

Las entrevistadas tienen interés en que la farmacéutica comparta sus datos internos, por ejemplo: porcentaje de posiciones gerenciales y promociones según género, entre otros indicadores. Ellas desconocen si este diagnóstico se ha realizado; sin embargo, saben que la farmacéutica utiliza indicadores y que probablemente es un análisis que se hace a lo interno. Ellas comentan que esa información debe de compartirse.

Lo que no se mide, no se conoce y tampoco se puede mejorar (Participante #6)

1.2.2 Oportunidades de crecimiento personal

¹² “Coaching” anglicismo que procede del verbo inglés “to coach” y que se refiere a los conceptos de entrenar, capacitar, guiar. Es un método que consiste en acompañar, guiar, o apoyar a una persona o a un grupo de las estas mismas, con el fin de que estas puedan cumplir metas y/o desarrollar habilidades específicas.

¹³ “Mentoring” palabra en inglés que refiere a mentor o tutor.

¹⁴ “First line leader” concepto en inglés que alude a una herramienta interna de la empresa desarrollar habilidades de liderazgo y gestión para los puestos de supervisor y gerente.

¹⁵ “Black Belt” es una certificación de la metodología Seis Sigma (*Six Sigma*) que se enfoca en desarrollar habilidades para manejar proyectos de mejora de procesos.

El *coaching* ejecutivo y el *mentoring* informal son herramientas que se consideran muy valiosas. La mayoría del personal colaborador mencionan que les ha ayudado a crecer tanto profesional como personalmente.

En especial, las colaboradoras que llegan a puestos de alta dirección se sienten muy presionadas; y lo más interesante, muchas veces no son necesariamente presiones que les imponen los compañeros, sino más bien presiones que se pone la mujer misma. Sienten presión por las siguientes razones:

- Tener amplio conocimiento del tema en discusión y siempre estar al tanto de lo que sucede.
- Continuar estudiando para no quedar “como tontas”. Esto debido a que sienten la presión de conocer sobre varios temas para cuando se les cuestione las decisiones tomadas, puedan validar su respuesta con teórica e investigaciones.
- Tener que ser mujeres “fuertes” y “no dejadas” para así poder ser escuchadas y respetadas en las reuniones.
- Ser multi-tasking y cumplir con todos sus roles de manera excepcional: como mujer corporativa, como madre y como esposa.

el reto principal es lo que se impone la mujer misma, ya sea por herencia generacional o por cultura; pero somos nosotras mismas quienes nos ponemos las barreras. Tenemos miedo a fallar, miedo a equivocarnos y por este miedo, no nos atrevemos a hacer cosas. No tomamos ese riesgo. Somos rígidas y duras con nosotras mismas, pero comprensivas con el otro (Participante #6)

He postergado mi tema de maternidad y me ha costado bastante: lo que he caminado y avanzado en la parte profesional, siento que si tomo la opción de maternidad, los hombres me van a pasar. Por eso me parece bien el acompañamiento a las mujeres en este tema: que sea algo más holístico
(Participante #17)

1.2.3 Cuotas

Las personas que colaboraron en la entrevista consideran que no se debe asegurar un porcentaje específico de participación de mujeres en ciertos puestos, sino más bien asegurarse de que la empresa presente un proceso de reclutamiento en igualdad de condiciones, donde se asegure de que todos y todas tengan la misma oportunidad de participar en la selección del puesto. Asimismo, ven como una necesidad que la empresa vele para que la descripción de los perfiles de puestos se escriba de forma neutral, sin beneficiar a un género en específico.

No veo necesario asegurar un porcentaje de participación específico sino más bien asegurar que haya una oportunidad correcta de que todos hayan tenido la oportunidad de participar; asegurándonos así de tener el mejor candidato, sin importar su género (Participante #6)

El tema de las cuotas es un tema polémico, y muchas veces para tomar la decisión de implementar cuotas o no, va a depender mucho de la madurez de la organización, de sus procesos y del personal colaborador para su implementación o no. El hecho de implementar cuotas en una organización inmadura, muchas veces va a permitir visibilizar la situación y encaminar a la organización a un posterior análisis de la situación donde se entienda el beneficio de las mujeres en puestos de liderazgo, y viceversa.

1.2.4 Capacitaciones o entrenamientos: crecimiento profesional

Existen diferentes metodologías, herramientas u opciones de capacitaciones y entrenamientos; sin embargo, muchos de estos son en internet y algunas de las personas participantes preferirían que fueran presenciales. De hecho, algunas incluso mencionan que los cursos en línea son obligatorios para el informe de desarrollo anual; no obstante, muchas veces la carga de trabajo es tan grande que no da tiempo para hacer dichos cursos, y los terminan haciendo en su tiempo personal, lo que implica poca disposición en el aprendizaje de tema en curso.

Creo que la compañía tiene herramientas, también creo que necesitamos agentes externos que nos apoyen. Me gustaría que hubiera más cursos presenciales, porque hay mucho pero en online learning y la interacción presencial de escuchar las experiencias de otros y poder hacer preguntas, hace la diferencia (Participante #17).

1.2.5 Clima organizacional

Los valores de la empresa son bien conocidos por todas las personas participantes y están interiorizados por el personal colaborador. Además, se percibe como una empresa que tiene interés en desarrollar a quienes colaboran con ella; tiene los valores claros (y sus colaboradoras y colaboradores los conocen), es una empresa precursora e interesada en trabajar el tema de equidad de género, que no es “machista” en sus decisiones.

bueno en general todos acá tenemos bien claros los valores de la empresa y tratamos de regirnos por eso. Además al ser una farmacéutica, muchos nos sentimos bien al trabajar en una empresa con ‘propósito’ positivo o social, donde

sabemos que nuestro trabajo beneficiará a muchos en temas de salud (Participante #17).

1.3 Balance de la vida profesional-personal

La farmacéutica se percibe como una empresa que promueve el equilibrio entre vida personal y profesional; sin embargo, muchas veces parece ser incongruente porque este balance es imposible de ejecutar y muchas veces la carga de trabajo es muy alta. Incluso muchas personas participantes mencionaron que el mayor temor o barrera que han experimentado es poder mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Especialmente las madres entrevistadas: ninguna de ellas considera que puede lograr un balance entre su vida laboral y su vida personal.

El equilibrio es un temor cuando le pasa a uno por la cabeza crecer más – oportunidades de crecimiento – cuestionándose así si con ese ascenso o crecimiento se va a lograr mantener el balance, sin tener que sacrificar totalmente una de las dos (Participante #1).

Se presentan casos extremos donde varias de las entrevistadas mencionan que es imposible lograr un balance. Ellas empiezan reuniones desde las 5:00 am hasta muy tarde por la noche, esto debido a la diferencia de horario que tienen con otros países con los que llevan operaciones. Parar para comprarse un café, también es algo utópico, donde ni siquiera se les respeta los horarios de almuerzo. Varias personas de ese mismo equipo están cubriendo dos posiciones de trabajo.

En un pasado no tuve un balance porque me gusta tener el control de todo, ahora he mejorado y aprendido a delegar, ya que si no encontraba un balance, iba a perder a mi familia. Lo que pasa es que la empresa promueve el balance

teóricamente pero cuando uno busca ese balance en la práctica, muchas veces el jefe le hace una mala cara y comentarios no agradables. Debemos recordar la importancia de que trabajamos por objetivos y no por horario (Participante #15).

1.3.1 Carga de trabajo

La mayoría del personal colaborador considera que la carga de trabajo es muy elevada, y que la empresa les exige más resultados, con menos recursos. Cada vez es más la presión y será una situación que según indican se mantendrá constante, por eso la importancia de aprender a manejar estas situaciones.

El mercado está complicado y las empresas cada vez más buscan poder recortar personal para reducir costos, esperando los mismos resultados. Lo que indica que se recargan a otros recursos para poder cumplir con el trabajo del personal o puesto que se recortó. Eso no va a cambiar prontamente, parece más bien que va a venir una recesión económica (Participante #3).

Lograr manejar la carga de trabajo durante el horario de trabajo es indispensable para permitir el balance vida profesional-vida laboral. Si por un lado se va a premiar (ej: subiendo de posición o aumentando el salario) a aquellos que logren cumplir más tareas (debido a que continúan trabajando fuera de horas laborales) es muy posible que las mujeres queden fuera de esos premios, por las responsabilidades de cuidado que tiene en la casa.

De hecho, la totalidad de las colaboradoras-madres entrevistadas consideran que su posición como madres las limita, ya que no pueden seguir ascendiendo a puestos directivos porque

esto involucra más tiempo fuera de la casa en eventos nocturnos, fuera de la ciudad, o fines de semana.

1.3.2. Flexibilidad horaria

La totalidad de las personas participantes mencionaron que existe cierta flexibilidad horaria, más sin embargo no hay claridad en cuanto a si es algo de la organización o si depende más de la persona que están a cargo de los equipos. Esto puede causar incertidumbre y ansiedad al personal colaborador en cuanto a la definición de reglas claras en cuanto al horario. La flexibilidad horaria se percibe como un gran beneficio y por lo tanto se le solicita a la empresa a aclarar cuando dicho beneficio aplica, y también se le invita a la organización a aumentar más los espacios de flexibilidad horaria.

Lo predica pero no se cumple tanto. Considero que son flexibles, pero una flexibilidad indirecta, ya que muchas veces hay claridad en esta en cuanto a qué está permitido o qué no (Participante #15).

1.3.3 Teletrabajo

La totalidad de las personas participantes mencionar que como parte de la política de la empresa, está el trabajo desde la casa, de al menos un día. Sin embargo, se presentan casos específicos donde el trabajo desde la casa (también llamado teletrabajo, o en inglés *working from home*) no se cumple, ya que les ponen reuniones que las obliga a asistir presencialmente.

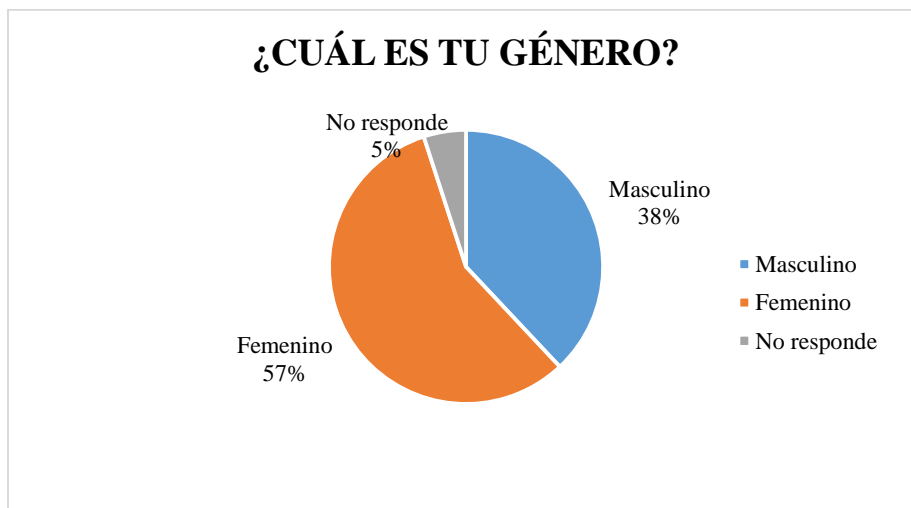
Me parece que trabajar en casa debe ser un ‘must’¹⁶ y aún más importante que sea algo que la empresa respetar e incluso llegue a obligar al personal a tomar su beneficio de quedarse trabajando desde la casa (Participante #15).

3.3. Encuesta

La encuesta fue distribuida por medio de un correo electrónico con un enlace en la plataforma interna de la empresa, lo que permitió que cada persona colaboradora contestara una vez. Se envió a 117 personas y se obtuvieron 60 respuestas en total. A continuación, se exponen los resultados de la misma.

Primero se hará referencia a las preguntas personales, para que así la persona lectora pueda darse una mejor idea de las características de la población que respondió la encuesta. Posterior a eso, se presentarán los resultados de las preguntas de contenido.

La encuesta fue respondida en su mayoría por mujeres. Esto se puede ver en el siguiente gráfico (gráfico 1).



¹⁶ “Must” palabra en inglés para referir a “deber”

Figura 2. Gráfico ¿Cuál es tu género?. Fuente: encuesta desarrollada por la investigadora para el estudio en cuestión, 2017.

Entre las personas participantes el promedio de edad más recurrente (Figura 3), con 43%, fue del rango entre 30 y 39 años de edad. Seguido por el rango de 21-29 y 40-49, donde ambos rangos mantienen un porcentaje de 22% en cada uno. Posteriormente, un 12% de las personas entrevistadas se encontraban en el rango de edad entre 50 y 59 años de edad; finalmente, el 2%, en el rango de edad 60% o más.

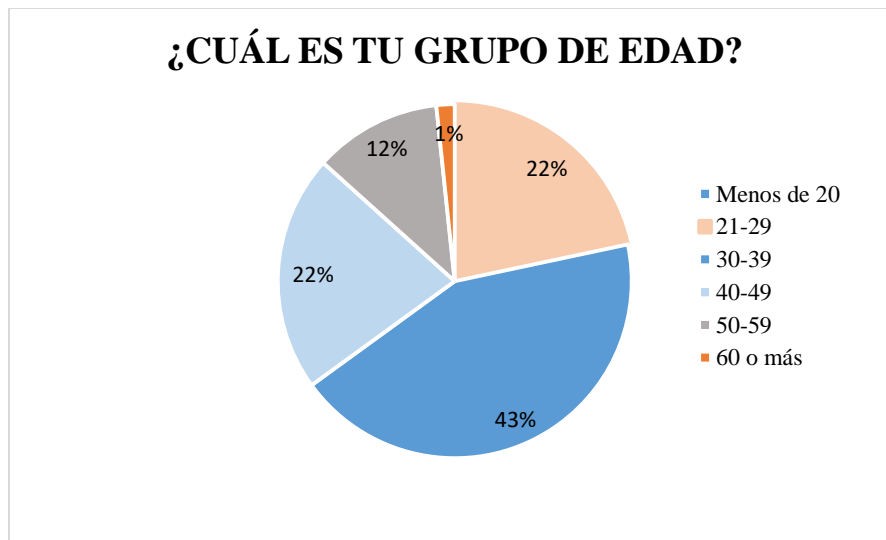


Figura 3. Gráfico ¿Cuál es tu grupo de edad? Adaptado de encuesta desarrollada por la investigadora para el estudio en cuestión, 2017.

Hubo una predominancia de respuestas en la Unidad de Negocios de “Global Support Functions”, con un 30% de respuestas; le siguen “Vacunas” y “Farmacología”, ambas con un 20% de respuestas; luego, continúa “GMS Costa Rica (producción)”, “GMS Panamá (producción)”, “BSC”, “GMS MMW” y “GMS S&D”, con un 5% cada una; luego, un 3% no respondió y, finalmente, un 2% del área de “Consumo”. En el gráfico 3 se pueden observar dichos porcentajes.

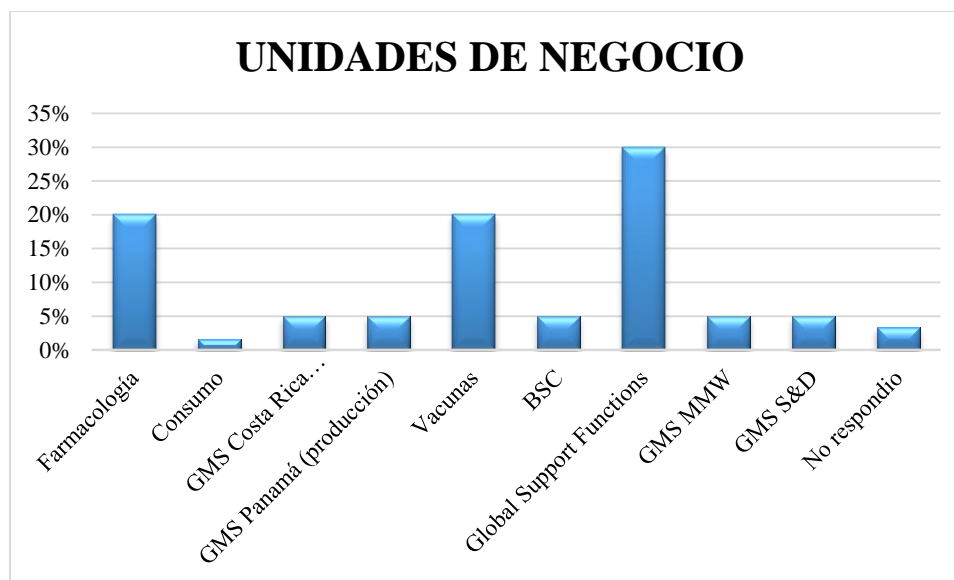


Figura 4. Unidades de Negocio. Adaptado de encuesta desarrollada por la investigadora para el estudio en cuestión, 2017.

La tabla 1 muestra las respuestas totales (en porcentaje) de las primeras 19 preguntas de la encuesta recibidas por parte de las personas participantes. Según como se puede observar en la tabla, la mayoría de respuestas se encuentran entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Además, para que fuera más fácil de relacionar cada ítem con una de las unidades de análisis resultantes del análisis previo de las entrevistas, la investigadora agregó una columna al inicio donde relacionada cada ítem con la unidad de análisis correspondiente. Para mayor detalle ver el libro de códigos, en el anexo 5.

Tabla 1.

Preguntas de contenido de la encuesta¹⁷, de la pregunta #1 a la #20.

Unidad de análisis	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo	1. Me siento a gusto con el tipo de liderazgo que mi jefatura mantiene	0.0%	6.7%	51.6%	23.3%	18.4%	100%
Apoyo de jefatura	2. Considero que mi jefe o jefa me apoya cuando lo necesito	0.0%	3.3%	46.0%	33.3%	27.4%	100%
Apoyo de jefatura	3. Recibo orientación de mi jefe o jefa para desempeñar mis tareas	0.0%	3.3%	48.3%	26,6%	21.8%	100%
Crecimiento profesional	4. Conozco las diferentes herramientas y programas que da la empresa para el crecimiento profesional.	0.0%	1.7%	20.0%	51.7%	26.7%	100%
Crecimiento personal	5. Considero que el <i>coaching</i> y el <i>mentoring</i> son herramientas valiosas para el desempeño como líder dentro de la farmacéutica.	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	100%
Crecimiento profesional	6. La empresa me brinda capacitaciones útiles para hacer mejor mi trabajo.	0.0%	6.7%	11.7%	31.7%	50.0%	100%
Crecimiento personal	7. La empresa me brinda capacitaciones para mi desarrollo personal.	0.0%	16.7%	5.0%	31.7%	46.7%	100%
Crecimiento y desarrollo	8. Asisto a las actividades de	3.3%	3.3%	13.3%	16.7%	63.3%	100%

¹⁷ Encuesta desarrollada por la investigadora para el estudio en cuestión, 2017

	capacitación que ofrece la empresa.						
Liderazgo	9. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades de liderazgo.	0.0%	6.7%	6.7%	36.7%	50.0%	100%
Ascensos	10. En mi trabajo tengo oportunidades de ser promovida o promovido o participar de procesos de selección internos en áreas de mi interés.	3.3%	11.7%	25.0%	23.3%	36.7%	100%
Ascensos	11. Creo que existen posibilidades reales de crecer en posiciones fuera de la región o LATAM.	1.7%	3.3%	25.0%	35.0%	35.0%	100%
Clima organizacional	12. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa durante muchos años.	10.0%	0.0%	0.0%	20.0%	70.0%	100%
Clima organizacional	13. Me siento orgulloso u orgullosa de trabajar en esta empresa.	0.0%	6.7%	0.0%	11.7%	81.7%	100%
Clima organizacional	14. La empresa me brinda beneficios que me gustan y son parte de las razones que me retienen	5.0%	5.0%	6.7%	16.7%	66.7%	100%
Clima organizacional	15. Considero que todo el personal colaborador tienen los mismos beneficios en esta empresa.	5.0%	15.0%	35.0%	13.3%	31.7%	100%
Teletrabajo	16. Me gusta trabajar desde mi hogar.	0.0%	0.0%	16.7%	20.0%	63.3%	100%

Balance vida profesional-personal	17. Considero que logro llevar un balance entre vida profesional y personal	8.3%	57.7%	13%	11%	9.9%	100%
Clima organizacional	18. Considero que la farmacéutica es responsable en el abordaje de diversidad e inclusión cultural.	1.7%	1.7%	6.7%	26.7%	63.3%	100%
Comunicación	19. Considero que la farmacéutica tiene los canales y mecanismos adecuados para resolver posibles preocupaciones o situaciones que puedan parecer discriminatorias.	1.7%	5.0%	6.7%	20.0%	66.7%	100%
Comunicación	20. Me siento cómodo o cómoda utilizando las herramientas y canales abiertos y confidenciales que provee la empresa para poder elevar mis dudas y/o preocupaciones.	3.3%	6.7%	20.0%	35.0%	35.0%	100%

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra que el rubro “totalmente en desacuerdo” nunca tuvo votación mayoritaria y solamente un ítem (#17) tiene la mayoría de respuestas en el rubro “en desacuerdo”. Por otro lado 4 ítems (#1, #2, #3 y #15) marcan “ni de acuerdo ni desacuerdo” como máximo de respuestas. Un ítem (#4) marcó como mayoría de respuestas estar “de acuerdo” y once ítems (#6, #7, #8, #9, #10, #12, #13, #14, #16, #18 y #19) indicaron que la mayoría de los participantes están “totalmente de acuerdo” con ese rubro. Finalmente cabe mencionar que dos ítems (#11 y #20) presentaron el mismo monto de respuestas en el rubro “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Los resultados dejan ver que la mayoría de las personas participantes están en de acuerdo con los ítems indicados. Debido a que los ítems están redactados en forma positiva, los resultados validan y refuerzan que lo encontrado previamente en el análisis documental, las entrevistas y el análisis de contenido fueron insumos que guiaron a que los resultados se ratificaran e incluso permitieran la generalización de respuestas en cuanto al total de colaboradores laborando en la farmacéutica.

El ítem #17 que fue el único con mayoría de respuestas entre los rubros de “totalmente en desacuerdo” y “desacuerdo” presentan una realidad también expuesta previamente en las entrevistas, la dificultad de mantener un balance entre la vida laboral y la vida personal. Por lo que tener mayoría de respuestas en el rubro de “desacuerdo” no indica que los participantes rechazaron ese ítem, sino más bien, es parte de los ítems que validan la información obtenida de los procedimientos metodológicos.

Continuando con la pregunta 21, donde se les preguntó que en caso de que existiese un programa de desarrollo enfocado en mujeres, si tendrían interés de participar, se obtuvieron 35 respuestas positivas (es decir el 58% de la población respondió afirmativamente). Al analizar los datos, puede verse que ese porcentaje se relaciona también con el número total de respuestas de la encuesta por parte de mujeres. De este modo, se podría intuir que la gran mayoría, por no decir la totalidad, de mujeres que respondieron la encuesta estaría interesadas en participar en el Programa. Entre los temas que más se tiene interés sean abordado son: liderazgo como principal tema; seguido por balance vida profesional-vida personal; luego, resiliencia; continuado por manejo de culpa; y, finalmente, el tema de no discriminación y de protocolo tienen el mismo porcentaje (tabla 2).

Tabla 2.

Temas de interés a conversar en “programa de mujeres”.

Temas de interés	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Clasificación
Resiliencia	0.0%	1.7%	5.0%	28.3%	65.0%	3
Liderazgo y empoderamiento	0.0%	1.7%	3.3%	16.7%	78.3%	1
Balance vida profesional– vida personal	0.0%	0.0%	13.3%	16.7%	70.0%	2
Manejo de la culpa	0.0%	1.7%	28.3%	18.3%	51.7%	4
No discriminación	1.7%	5.0%	26.7%	20.0%	46.7%	Empate posición 5ta y 6ta
Protocolo y etiqueta	0.0%	6.7%	26.7%	20.0%	46.7%	Empate posición 5ta y 6ta

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la forma o medio por la cual les gustaría educarse personal y profesionalmente, las respuestas se acomodan de la siguiente forma (tabla 3): principalmente se perciben la herramienta de *coaching* ejecutivo y *mentoring* informal como de las mejores estrategias para el aprendizaje. Esto debido a que la organización tiene estos programas y ya la mayoría del personal colaborador ha tenido la oportunidad de tener un mentor o un *coach* ejecutivo que les apoyo en temas de interés. Una característica positiva que mencionan sobre estas prácticas es poder tener un espacio uno a uno con otra persona (con más experiencia) que se enfoca en mejorar oportunidad de mejora específicamente para esa persona. Es un espacio “seguro” y dedicado específicamente para esa persona. Seguidamente, se consideran talleres presenciales; luego, cursos y capacitaciones presenciales; después, conferencias; cursos semi-presenciales; por último, se encuentran los talleres en línea (moderados por una persona tutora y los auto-administrados).

Como conclusión, las personas participantes alegan fuertemente por capacitaciones que impliquen interacción humana y que no sea vía una *interface* o plataforma. Cabe mencionar que la totalidad del personal colaborador ha tenido la oportunidad de tener acercamientos presenciales y por medio de la plataforma interna, ya que como parte de las políticas de selección, contratación e integración del personal al entrar a trabajar en la farmacéutica, deben de llevar ciertos cursos con ambos enfoques. Ejemplo: cursos de ética y riesgos por medio de plataformas y cursos de prácticas y políticas de la empresa por medio presencial. Estas experiencias reales en los participantes, muy posiblemente han impactado en sus respuestas.

Tabla 3.*Interés en tipo de formas de aprendizaje.*

En este programa me gustaría aprender por medio de la siguientes formas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Clasificación
Cursos y Capacitaciones Presenciales	0%	6.67%	0%	20%	73.33%	3
Talleres Presenciales	0%	5.54%	0%	13.30%	81.16%	2
Cursos en línea auto-administrados	7.84%	15.00%	53.33%	8.83%	15.00%	5
Cursos en línea, moderados por una persona tutora	7.00%	0%	15.00%	50%	28.00%	7
Cursos semipresenciales (en línea, moderados por una persona tutora y talleres presenciales)	8.33%	8.33%	8.33%	40.01%	35.00%	6
Coaching	0%	0%	0%	6.67%	93.33%	Empate 1era y 2na posición
Mentoring	0%	0%	0%	6.67%	93.33%	Empate 1era y 2na posición
Conferencias	0%	0%	20%	13.33%	66.67%	4

Fuente: elaboración propia.

Por último, se presenta la última tabla de resultados (tabla 4), que alude a las respuestas de la última pregunta de contenido, la cual pretende conocer los beneficios que le perciben y consideran las personas participantes en cuando a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la empresa.

Tabla 4.*Beneficios en la equidad de género corporativa*

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Puede ser útil para equilibrar la presencia de mujeres y hombres en las empresas.	0.0%	0.0%	13.3%	43.3%	43.3%
b. Puede favorecer un mejor aprovechamiento de todas las personas.	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%
c. Puede mejorar el clima laboral.	0.0%	0.0%	6.7%	51.7%	41.7%
d. Puede sensibilizar y cambiar actitudes.	0.0%	0.0%	6.7%	35.0%	58.3%
e. Puede facilitar la motivación del personal para participar en la formación, promoción, etc.	0.0%	0.0%	0.0%	41.7%	58.3%
f. Puede facilitar la compatibilización de la vida familiar, laboral personal de trabajadores y trabajadoras	0.0%	0.0%	6.7%	46.7%	46.7%
g. Puede apoyar e impulsar a las mujeres a que asuman posiciones de liderazgo.	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%
h. Puede dar una imagen más moderna y competitiva de las organizaciones.	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%
i. No genera ningún valor agregado.	58.3%	28.3%	6.7%	0.0%	6.7%

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra que únicamente un ítem (i) tuvo una votación mayoritaria en el rubro “totalmente en desacuerdo”. En los rubros “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni desacuerdo” no se obtuvo ninguna votación mayoritaria, mientras que un ítem (c) tuvo mayoría de respuestas en el rubro “de acuerdo” y finalmente cuatro ítems (b, d, e y g) indicaron que la mayoría de los participantes están “totalmente de acuerdo” con ese rubro. Finalmente cabe mencionar que dos

ítems (a y f) presentaron el mismo monto de respuestas en el rubro “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Las respuestas obtenidas permiten concluir que los participantes perciben el valor y los beneficios de buscar la equidad de género a nivel corporativo. De hecho el rubro (i) donde la mayoría de las repuestas indican estar “totalmente en desacuerdo” vuelve a validar la información, ya que este ítem habla de “no encontrar ningún valor agregado a la búsqueda de la equidad de género a nivel corporativo.

3.4 Factores críticos para el desarrollo de la política

Como se mencionó anteriormente, la información obtenida en la encuesta viene a validar mucha de la información obtenida en las fases previas (análisis documental, desarrollo de entrevistas y su correspondiente análisis de contenido).

Los resultados permitieron desarrollar la red de temas interconectado, presente en la figura 1, dando como resultados los once *temas básicos* siendo el i) desarrollo de liderazgo, ii) apoyo de jefes, iii) comunicación, iv) promoción/ascensos, v) oportunidad de desarrollo personal, vi) cuotas, vii) capacitación o entrenamientos (desarrollo profesional) , viii) clima organizacional, ix) sobre carga de trabajo, x) tele-trabajo y xi) flexibilidad horaria los factores críticos para que sean incluidos dentro de la política de equidad de género corporativo.

Capítulo 4: Discusión

A continuación se presenta una discusión donde se relacionan los datos encontrados con la teoría. Primero, se hace un reencuentro de ejes temáticos encontrados, logrando así contestar el objetivo principal del presente proyecto. Después, se continúa con un análisis más en detalle sobre algunos de los ejes temáticos presentes, que se consideran los más relevantes para presentar; finalmente, la discusión se extiende un poco más allá de los ejes temáticos y se discute sobre la importancia del contexto (cultural, social y político) para la implementación de la política, ya que, la sola creación de la misma, no parece ser suficiente para lograr una exitosa ejecución.

Discusión general

En la fase de observación, se identificaron aspectos relevantes e indispensables para poder continuar con las siguientes fases del proyecto. A continuación, se discute la contribución de los resultados con el fin de poder responder el objetivo principal del trabajo en cuestión.

En primer lugar, se observó que la totalidad de las políticas de equidad de género corporativas revisadas (las cuales no se revela el nombre de la empresa por razones de confidencialidad), así como los documentos formales de mejores prácticas en el tema en cuestión mencionaban tres grandes ejes temáticos: liderazgo, crecimiento y desarrollo, y balance vida profesional- vida personal. En el análisis de contenido cualitativo con las entrevistas focalizadas, se definieron en mayor detalle 11 principales ejes temáticos que debe de tener una política de equidad de género; estos son: desarrollo de habilidades de liderazgo, apoyo de la jefatura, comunicación, ascensos, crecimiento profesional, crecimiento personal, cuotas, clima organizacional, sobrecarga de trabajo, flexibilidad horaria y teletrabajo.

Estos ejes temáticos se validaron por medio de la encuesta final, donde se le preguntó a una muestra más grande que tan “de acuerdo” y “en desacuerdo” se encontraban con cada ítem. Como parte del proceso de validación, se modificó la redacción de tres ítems para ajustarlos más a la cultura organizacional de la empresa; y se eliminó dos de ellos ya que se consideraron muy directos y que posiblemente podrían ser considerados irrespetuosos para muchas personas. Respetando la sensibilidad del tema, se llegó a un acuerdo final donde ambas partes aprobaron los ítems finales para la encuesta. Cabe mencionar que se revisó que los temas que abarcaban esos dos ítems eliminados, se mencionaran en otros que si fueron aceptados.

La encuesta reiteró la importancia de las 11 unidades de análisis de este estudio, como los 11 principales ejes temáticos que debe considerar una política corporativa en equidad de género.

Discusión específica de principales ejes temáticos

Una política corporativa en equidad de género debe fomentar la puesta en marcha de planes de igualdad destinados a favorecer la igualdad de oportunidades, mediante medidas concretas sobre la promoción de ascensos, incorporación de mujeres a cargos directivos, contratación de mujeres en sustitución, entre otros. Decir que una empresa tiene muchas mujeres dentro no significa que la empresa tenga equidad de género; habría que revisar también la equidad en posiciones de alta gerencia y la equidad salarial entre ambos géneros (mismo puesto). Es importante que las personas colaboradoras consideren que la empresa presenta un proceso estandarizado, justo y transparente en cuanto a la selección de personal que asumirá un nuevo puesto. La “justicia en el proceso” es uno de los tipos de justicia más importantes en cuanto a ascensos y promociones, una vez que la persona colaboradora perciba que el proceso no es justo, este tendrá como consecuencia una disminución en su productividad y nivel de compromiso con la empresa (Coyle-Shapiro, y Dhensa-Kahlon, 2011). Muchas veces el tema de los ascensos o promociones va muy de la mano con las

cuotas; sin embargo, las cuotas es uno de los temas más polémicos en cuanto a generar equidad de género a nivel corporativo (e incluso a nivel de política pública, academia y otros ámbitos).

Algunas personas consideran que las cuotas son una forma de asegurar que haya un porcentaje de mujeres, sí o sí, en la población total; por otro lado, muchas prefieren que no haya cuotas, ya que se puede considerar un error en proceso, que lleve a seleccionar personal no tan capacitado, pero que solamente por el género debe ser elegido. Para combatir esto, el segundo grupo de opinión pide un proceso de reclutamiento y selección lo suficientemente robusto y estandarizado que no tenga ningún sesgo que permita elegir a algún género en especial, sino más bien enfocarse en las competencias y capacidades de cada persona para ser elegida por estas únicamente (Mikkola, 2005). En otras palabras, se pide que el proceso sea considerado totalmente transparente y justo, donde el género de la persona seleccionada para el puesto, no haya influido de ninguna forma en su selección.

Este es un gran debate en muchas empresas y en muchos países, ya que el contexto social y cultural es un elemento importante a considerar. Según las personas participantes, la empresa no debería de seguir las cuotas para lograr la equidad de género, sino que más bien debe enfocarse en el proceso de reclutamiento y selección. Esto deja entrever que la farmacéutica tiene una cultura organizacional donde se premia el mérito y el trabajo duro y no las cualidades físicas de una persona; de este modo, alude que es una empresa “madura” en el tema de equidad de género. Si bien las cuotas funcionan, son más un primer paso; y el hecho de enfocarse en el proceso de reclutamiento deja a la empresa como madura en el proceso. Una acción que también deja ver a la empresa enfocada en la no discriminación general, no solamente en el tema de género.

Por otro lado, el eje temático de crecimiento o desarrollo profesional y personal es uno de los más relevantes, no solo para desarrollar el talento humano de la empresa de manera equitativa

entre géneros, sino también para asegurar la retención del mismo. La totalidad de las personas participantes mencionan que su desarrollo profesional y personal es muy importante, incluso más que su salario o beneficios económicos. Por ende, es importante que la empresa brinde las herramientas necesarias para el desarrollo de quienes colaboran a un nivel equitativo en cuanto a género, para poder desarrollar las habilidades de cada persona, sin ningún sesgo. Esto permitirá potencializar las competencias de cada una de las personas colaboradoras, aumentando así la productividad de la empresa, y la retención del personal (por ende, reducción de costo a nivel de proceso de reclutamiento y selección).

Asimismo, el crecimiento, especialmente en el campo personal, va muy de la mano con el balance de vida profesional-vida personal. Es esencial que la empresa tome medidas estrictas para que las personas colaboradoras logren tener un balance entre ambos. El conflicto entre trabajo y familia, según las personas participantes es uno de los temores más presentes, ya que tienen consecuencias reales y tangibles, influyendo en los logros profesionales y en la calidad de vida familiar. Especialmente para las mujeres, parece ser no solo un temor, sino una barrera. Parece que tienen que escoger entre dos caminos en apariencia opuestos: una carrera activa y satisfactoria o sus familias; o al menos así lo perciben ellas. Al no poder conciliar ambos roles, las personas entran en conflictos de rol, perjudicando su salud física y psicológica, satisfacción y bienestar familiar. Por otro lado, desde el punto de vista organizacional, también disminuyen la satisfacción laboral y el compromiso, ya que tratando de tenerlo todo, recurren a extensas jornadas laborales, sobrecarga de trabajo y muchas veces falta de apoyo en organizaciones; se trata de factores que afectan los ámbitos organizaciones de quienes trabajan y que incrementan el conflicto entre trabajo-familia (Jiménez, y Gómez, 2014). De hecho, según Muchinsky (2000), la

experimentación en altos niveles de conflicto trabajo-familia resulta en bajos niveles de satisfacción laboral, que a su vez están directamente relacionados con la satisfacción en la familia.

De la misma manera, la empresa debería generar un reparto sexual equitativo del trabajo productivo, es decir, hacer cambios necesarios en la regulación del tiempo de trabajo para una sociedad de personas cuidadoras en igualdad, aludiendo específicamente a los permisos de maternidad, paternidad y parentales. Si queremos que todas las personas colaboradoras logren tener un balance trabajo-familia también sería bueno ir más allá de las políticas legales nacionales en cuanto a paternidad y extenderlas un poco más. Esto no solo ayudará al padre a tener un mayor y mejor vínculo con su hijo o hija, sino que también dará mucho apoyo a la madre para poder reintegrarse al ambiente laboral de manera más tranquila.

La flexibilidad horaria y el teletrabajo también están relacionados con los anteriores ejes temáticos mencionados. Asimismo, es uno de los puntos donde el 100% de las personas entrevistadas mencionaron que les gustaría gozar de estos beneficios, pero que, por otro lado, en la encuesta no hay unanimidad, sino que inclusive el 16.7% de las personas participantes mencionan estar “ni acuerdo, ni en desacuerdo”. Esto puede deberse a que, al ampliar la muestra poblacional, se encuentra con más personas y, con esto, con variedad de gustos. Si bien muchas personas gozan de los beneficios que da flexibilidad horaria y del teletrabajo, para muchas otras es más bien un tema que genera estrés y ansiedad. Según Torrington, Hall, Taylor, y Atkinson (2017) a muchas personas les genera ansiedad tener que decidir a qué hora llegarán al trabajo, o desde qué lugar lo harán. Estas prefieren tener una guía ordenada para seguir. Por otro lado, también hay otras personas que disfrutan de trasladarse hasta al trabajo y no quedarse en casa (Torrington et al., 2017), esto por diferentes razones, ya sea que en casa no cuentan con espacio

correcto para trabajar, no hay conexión a la red (internet) o tienen bajos niveles de concentración, entre muchas otras posibilidades.

La última pregunta de la encuesta revela que la gran mayoría de la población participante ya es consciente de la importancia y de los beneficios que trae mantener una equidad de género a nivel corporativo, es decir, de lograr que las empresas reduzcan la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres, y destaca el valor de los saberes de las mujeres en el mundo del trabajo. Asimismo, deja entrever que cada vez es menor el estereotipo cultural que una vez estuvo fuertemente arraigado y que producía/permitía la discriminación de género, debido a la persistente distribución inequitativa de tareas y responsabilidades, donde se le daba a las mujeres el peso completo del funcionamiento del mundo de la maternidad y el cuidado de los hijos. Entre estos cambios, se encuentra la corresponsabilidad del cuidado, lo que ha implicado una redistribución de las responsabilidades del cuidado entre los distintos actores de la sociedad, tales como el Estado, las familias, el mercado y las comunidades. El promoverla ha sido fundamental para alcanzar el cambio de enfoque en el desarrollo e igualdad de oportunidades para ambos géneros.

Finalmente, se considera importante ahondar en el eje temático de la comunicación, el cual es uno de los ejes más relevantes, debido a que no se trata únicamente de la creación de la política sino también de los parámetros que se van a definir en cuanto a la forma y la frecuencia de comunicación de dicha política para con todas las personas colaboradoras. Asimismo, cabe mencionar que el plan de comunicación diseñado y establecido es parte del proceso de implementación, siendo el proceso de implementación uno de las mayores preocupaciones que tienen las personas participantes, según muestra el presente estudio.

Más allá de los ejes temáticos: relevancia del proceso de implementación

El proceso de implementación que lleve la política es vital, y la cultura organizacional de la empresa, así como el rol que toman las personas a cargo de gerencia, dirección o cualquier otro puesto de liderazgo, son elementos vitales en dicha implementación. Quienes colaboran en puestos de liderazgo juegan un papel esencial a la hora de moldear la cultura de la empresa (Cunningham, James, y Dibben, 2004). De hecho, Farndale y Kelliher (2013) muestran que la relación entre la gerencia de línea y su personal es importante, pero no ocurre de manera aislada y enfatiza el rol relevante de la cultura organizacional. Hoogendoorn y Brewer (1992) sugieren que las responsabilidades de las gerentes y los gerentes de línea han cambiado, y ya no están enfocadas únicamente en la gestión del presupuesto, sino también en la gestión de personal. Quien se desempeña en la gerencia de línea presenta una responsabilidad crucial en la implementación de políticas y prácticas, y en los ajustes de los comportamientos de las personas colaboradoras (Farndale, y Kelliher, 2013). De hecho, el estudio empírico de Farndale y Kelliher (2013) muestra que muchas veces la persona percibe su relación con la organización personificada por quien ocupa la gerencia de línea. Como bien dice una cita conocida: “la gente no deja a las empresas, deja a quien ocupa la gerencia o los puestos gerenciales” (Tate, y White, 2005, traducción propia). Estos resultados confirman que el impacto de las acciones de la gerencia de línea es crítico y que la persona que ocupa dicha posición debe conocer la política y engancharse con ella, de manera integral, para así propiciar de manera exitosa su implementación.

Debido al papel crítico que desempeña la gerencia de línea, se revela la importancia de la capacitación a las líderes y los líderes, para la correcta implementación de la política. Si bien las capacitaciones pueden ser costosas en recursos, especialmente en tiempo, estudios revelan el impacto diferenciador que este proceso representa.

Antes de finalizar, quisiera mencionar que cada vez hay más evidencia de que la productividad aumenta, así como los niveles de desempeño, reducción en niveles de ausentismo y enfermedad, cuando las organizaciones implementan políticas y prácticas de temas de interés para las personas colaboradoras; esto produce, como consecuencia, un incremento en la motivación por parte de las empresas en invertir recursos (tiempo y dinero) en la creación e implementación de las mismas (Huselid, 1995; Wayne, Shore, y Liden, 1997). Esto último se puede explicar por medio de la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la cual afirma que los intercambios sociales son acciones voluntarias y, por lo tanto, los colaboradores y las colaboradoras, al recibir un mejor trato por parte de la empresa, eventualmente lo van a traducir en actitudes y comportamiento positivos por su parte (Aryee, Budhwar, y Chen, 2002). De hecho, aunque no sea el caso ideal, cabe mencionar el estudio de Allen, Johnson, Kiburz, y Schockely (2013), donde se muestra que el solo hecho de tener políticas y prácticas en temas de interés para quienes colaboran en la empresa, aunque no hayan llevado a cabo la mejor implementación, igualmente ayuda a incrementar las actitudes y comportamientos positivos de las empleadas y los empleados, ya que perciben que la empresa se preocupa por ellos.

Desarrollo de una Política de equidad de género a nivel corporativo

Por último, se presentan los pasos propuestos para la elaboración e implementación de una política de equidad de género a nivel corporativo. Lo primero es tomar la decisión de incorporar la perspectiva de género hacia la igualdad en la gestión de la empresa. Lo segundo es formar y formalizar un grupo interno en la empresa responsable del cumplimiento de las acciones. De acuerdo a las mejores prácticas se recomienda que las acciones para la igualdad de género sean gestionadas a través de un Comité de Igualdad, liderado por Recursos Humanos. La ventaja de

contar con un comité es que se cuenta con la participación de miembros de otros departamentos que permita tener distintas percepciones sobre la situación de la institución en el tema.

En tercer lugar se debe realizar un diagnóstico de brechas de género. Este diagnóstico de brechas de género es una herramienta cuyo objetivo es identificar las áreas de mejora de la organización en cuanto a las diferencias y desigualdades existentes entre hombres y mujeres, para diseñar planes, estrategias y acciones para cerrar las mismas. El Instituto Nacional de las Mujeres pone a disposición de las organizaciones el documento Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas. Esta herramienta indica el procedimiento para realizar el diagnóstico, los ámbitos de investigación y posibles instrumentos que se puede utilizar para la recolección de información.

Luego se debe definir y desarrollar la política en búsqueda de la equidad de género a nivel corporativo. En la figura 5 se presenta las fases diferentes propuestas a la farmacéutica como parte del proceso de la creación e implementación de una política. En el presente documento se ha abarcado la fase 1, donde se ha tenido reuniones con el departamento de Recursos Humanos y se ha definido y validado los ejes temáticos para incluir dentro de la política. Posterior a esto, en la segunda fase se busca desarrollar y presentar el documento hacia con otros colaboradores con el fin de recibir realimentación.

Posterior a esto a esto se desarrolla e implementa la estrategia de comunicación que busca cascadear los lineamientos y convertirlo en acciones tangibles. La comunicación cumple un papel determinante en la socialización y en la cultura organizacional, ya que, a través de la misma se expresan valores, creencias e ideas, pero también se podrían reforzar estereotipos y actitudes discriminatorias.

Según se presenta en la figura 5, la última fase busca el seguimiento, monitoreo y evaluación (de resultados, del procesos y del impacto) de la Política. Es importante tener estas fases en cuenta para que desde el inicio se incluyan KPIs y otros indicadores que permitan la gestión de evaluación y monitoreo posterior.



Figura 5. Proceso para desarrollo e implementación de política. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los factores críticos, se propone la inclusión de los once temas básicos presentes en este proyecto para que sean incluidos dentro de la política a desarrollar. El desarrollo de la política de equidad de género en la empresa farmacéutica en análisis se encuentra fuera del alcance de este proyecto, más sin embargo se recomienda tomar estos once temas y validarlos con la alta dirección de la compañía, ya que como bien se mencionó en el marco teórico-referencial las políticas son lineamientos que marcan “las reglas del juego”. Para definir estos lineamientos es importante sean personas en puestos de máximo nivel jerárquico ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la estrategia organizacional y buscan operatibizarla por medio del establecimiento de lineamientos y desarrollo de políticas. Es un compromiso a nivel corporativo.

Una vez desarrollado el documento, y validado, se debe desarrollar un plan formal de comunicación para determinar la mejor forma de hacerle saber al personal colaborador sobre la

existencia de la misma. Así como desarrollar e implementar un plan de cascadeo de la información en los diferentes niveles jerárquicos de la organización con el fin de promover el tema hacia todo el personal colaborador, desarrollando una cultura organizacional enfocada en igualdad de oportunidades. En conjunto a esta política, también se deben revisar las (mejores) prácticas que se pueden presentar para implementar la política de manera conjunta y no de manera aislada en la organización. Un ejemplo de esto es enlazar los KPIs o indicadores de gestión propuestos en la política como parte de los objetivos estratégicos de cada gerente o supervisor, lo que impactará posteriormente en su evaluación del desempeño, y en algunos casos impactará directamente al bono que recibe a final de año por cumplir dichos objetivos.

Los indicadores de gestión de igualdad de género se esperan que se vinculen con los resultados del diagnóstico realizado previamente. Esto con el objetivo de evaluar la situación actual, realizar los planes acción y posteriormente monitorizar el impacto de los esfuerzos hechos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) estipulan la Igualdad de Género como el Objetivo 5 y se desarrollan una serie de metas que podrían servir a la organización como guía para el diseño e implementación de indicadores que apoyen el alcance de los ODS y de la igualdad corporativa de género. Algunas de estas metas son: promover la responsabilidad compartida en el hogar, asegurar la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, poner fin a todas las formas de discriminación, entre otras.

Cabe mencionar que los indicadores son herramientas de la política para promover las acciones en búsqueda de la equidad de género corporativa y el cascadeo de las mismas. Asimismo mencionar que de la mano a estos cambios, debe haber talleres y charlas informativas sobre la importancia y los beneficios del tema en cuestión. Todas estas acciones buscan ir moldeando la

cultura organizacional para una mayor apertura al tema, y ya posteriormente, será algo naturalizado a nivel interno de la compañía.

Capítulo 5: Conclusión

El trabajo realizado permitió cumplir con el objetivo general de definir los ejes temáticos principales que debe tener una política de género a nivel regional (Centro América y El Caribe) en la empresa farmacéutica multinacional. Como consecuencia de esto, se fueron cumpliendo en el camino los objetivos específicos fase a fase. En la revisión bibliográfica no solamente se identificaron prácticas actuales existentes, tanto a nivel nacional como internacional, sino a partir de dicha revisión bibliográfica, se seleccionaron los temas más recurrentes y mencionados, los cuales fueron las unidades de análisis para la siguiente fase, la elaboración de la guía para la entrevista focalizada.

Por medio de las entrevistas focalizadas se pudo explorar, desde la perspectiva de la vivencia personal del personal colaborador de la farmacéutica, los aspectos de mayor relevancia que se deben de considerar respecto a la equidad de género en el contexto empresarial.

Tanto la revisión bibliográfica como la realización de las entrevistas apuntan a que durante mucho tiempo el tema en cuestión fue un tabú; sin embargo, en la actualidad, es un tema del que cada vez son más las personas y empresas que lo hablan abiertamente; y muchas otras personas y empresas que no solamente lo hablan sin prejuicio, sino que también buscan hacer algo para corregir las acciones pasadas, donde se ha visto que no se le ha dado las mismas oportunidades a nivel corporativo a ambos géneros.

La información de cada fase fue insumo para la siguiente, permitiendo así diseñar instrumentos de recolección de datos. Se debe señalar que la metodología escogida e implementada permitió recolectar información valiosa y necesaria para el objetivo principal propuesto, asimismo los resultados de la encuesta, permitieron validar la información recabada en las fases anteriores, ya que en la mayoría de estas enfatizar estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con los ítems

presentes. Sin embargo, cabe mencionar que la metodología utilizada, también cuenta con ciertas limitaciones; entre estas se tiene que al implementar la encuesta, la información se recabó por medio de auto-reporte, lo cual podría incluir un sesgo en los resultados. Asimismo al ser una encuesta enviada por correo, se limita la posibilidad de que personas que no tiene un correo electrónico o tienen inconvenientes para poder utilizar un computador y navegar en internet, puedan participar. Esto muchas veces repercute en niveles organizacionales más bajos, es decir, las personas enfocadas en producción son aquellas con menor acceso a un computador, por lo que la investigación al final recoge mayor información dada por personas con puestos directivos y gerenciales. Para la reproducción de un trabajo como este, sería interesante incluir la información de personas de diferentes niveles organizacionales.

Por otro lado, otras de las limitaciones en la metodología, se presentó en las entrevistas, las cuales la empresa por motivos de confidencialidad y, con el fin de no hacer sentir incómodos al personal participante, no se permitió grabar las entrevistas. Consecuentemente, no se realizó una transcripción exacta de las entrevistas, lo que de alguna forma pudo perjudicar el análisis. Con fines de replicar el estudio en cuestión, se recomienda la grabación de entrevistas con el fin de poder tener datos más exactos para un posterior análisis.

Se le recomienda a la empresa farmacéutica tomar los once temas básicos como ejes temáticos de mayor interés, según el personal colaborador de la organización, para desarrollar una política enfocada en la equidad de género.

Cada vez son más empresas tienen mayor interés en tener una política de equidad de género, no solamente por los beneficios que le trae a la empresa misma (como por ejemplo la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones, eliminación de estereotipos, mejora en la cultura y clima organizacional empresarial, entre otros), sino también por las regulaciones

nacionales e internacionales donde organizaciones como la OCDE, ONU y otras están exigiendo la equidad de oportunidades cada vez más explícitamente. La nueva política nacional de responsabilidad social (RS) que se lanzó en Costa Rica, el 22 de junio del 2017, incluye la equidad de género a nivel corporativo. En el presente año (2019) o inicios del siguiente (2020), se espera que el Ministerio de Económica, Industria y Comercio [MEIC] lance la guía de mejores prácticas que las empresas deben de seguir para cumplir con la política de RS, dando así mayor urgencia a la creación de la misma.

Posterior al desarrollo de la política como tal, es importante complementar el documento con un plan de comunicación e implementación. Según se mencionó numerosas veces, especialmente en las entrevistas, la empresa no solo se debe enfocar en desarrollar el documento sino que también en cascadearlo y hacerlo visible para toda la organización, en todos los diferentes niveles jerárquicos. Que al final se entienda que es parte de la estrategia corporativa, donde esta política y prácticas correspondientes ayudaran al negocio a conseguir mejores resultados y llegar más rápido a las metas. Así como también se busca que se perciba como un compromiso de la organización y que se busca impacte positivamente la cultura organizacional.

En búsqueda de lo anterior, se sugiere en realizar talleres bajo diferentes temas (todos en relación con la equidad de género) con el fin de buscar conocimiento, sensibilización, naturalización y normalización del tema.

Por último mencionar que la igualdad de género en el ámbito laboral es de suma relevancia porque responde al acceso a Derechos Humanos y también permite el desarrollo económico del país. Es por ello que fomentar la participación de las mujeres en ambientes con oportunidades igualitarias es una estrategia inteligente para las empresas. Además, los espacios de trabajo diversos fomentan la creatividad y la generación de soluciones innovadoras. Es entonces este

enfoque de ganar-ganar, donde gana la compañía, el personal colaborador y el país, al permitir que las mujeres tengan una mayor autonomía económica y con esto aumentar el poder de adquisición, impactando positivamente la economía del país.

Capítulo 6: Recomendaciones

6.1 Recomendaciones para la empresa

- **Desarrollo de una política corporativa de equidad de género:** Crear una política de equidad de género¹⁸. Algunos elementos centrales que debe incluir esta política son:
 1. Características de la empresa
 2. Características del personal de la empresa
 3. Gestión de recursos humanos, incluyendo los 11 temas básicos propuestos en el presente documento.
 4. Definición de KPIs (buscando promover acciones enfocadas en equilibrar la participación de mujeres y hombres en la empresa, así como acciones dirigidas a corregir estereotipos, entre otras) y la monitorización correspondiente.
- **Programas como herramientas para el desarrollo de habilidades:** Crear un programa enfocado en mujeres que presente talleres en los siguientes temas principalmente:
 1. Liderazgo y empoderamiento
 2. Campañas de resiliencia
 3. Manejo entre balance vida profesional/personal
 4. Nuevas masculinidades: enfocado en presentar el concepto de nuevas masculinidades con el objetivo de derribar estereotipos y fomentar la corresponsabilidad.
 5. Manejo o eliminación de la “culpa” sentida por poner primero su vida profesional, sobre la familia. (Entiéndase que atrasar su proceso de ser madre, por estar presente en el ambiente laboral).

¹⁸ Se recomienda seguir el proceso sugerido en la figura 6, al final de la sección de discusión.

6. Mayor apoyo y acompañamiento en el proceso de maternidad.

Esto con el fin de presentarles diferentes herramientas a las colaboradoras, buscando el empoderamiento efectivo (en toma de decisiones y demás) de estas mismas. Cabe mencionar que la estrategia del empoderamiento ha sido considerada una herramienta clave para el fortalecimiento de las capacidades y autonomía de las mujeres (INAMU, 2018, p. 82)

- **Estrategia de Comunicación:** Mejorar la estrategia de comunicación por parte de la empresa. La farmacéutica cuenta con muchas herramientas en línea (concepto en inglés llamado *online*, muy utilizado por la empresa) para capacitar al personal en diversos temas tanto en habilidades técnicas como habilidades de gestión, sin embargo el personal colaborador comenta no conocer todas las opciones que ofrece la empresa.
- **Reforzar Plan de Desarrollo Profesional:** fortalecer un plan de desarrollo profesional en temas relacionados a la equidad de género y al empoderamiento de las mujeres, especialmente a quienes ocupan puestos gerenciales, con el fin de darles herramientas de cómo guiar a su equipo, con estos objetivos presentes.
- **Mejorar el Programa de *Mobility*:** Mejorar el Programa de Movilidad (o en inglés conocido como *Mobility*), que no solamente incluya oportunidades laborales interesantes para el colaborador, sino también buscar opciones para laborales para la pareja, pues muchas veces esta es la razón principal por la cual las mujeres no participan en dicho Programa.
- **Desarrollo que *KPIs*:** Creación de indicadores que permitan medir y evaluar el tema de equidad de género con el fin de poderle dar seguimiento, es decir, corroborar que se esté

logrando un cambio hacia una equidad de género formal, el cual impactará de manera directa y progresiva en la cultura organizacional de la empresa.

- **Inclusión de nuevas prácticas buscando la equidad de género:** Tomar buenas prácticas enfocadas en la búsqueda de la equidad de género e incluirlos como parte de las políticas. Un ejemplo de esto es licencia de paternidad, donde a nivel de toda la organización se les da días pagos a los padres, durante los primeros días o meses de su hijo recién nacido, para que se involucren en el cuidado de los mismos. Otra opción en caso que la pareja trabaje en la misma empresa, entonces darles la opción de intercambiar días en permiso de maternidad-paternidad, para que así sea la pareja la que escoja cuál de ellos tomará el cuidado por ciertas semanas o días específicos.
- **Programa de revisión y acompañamiento para permisos relacionados con el cuidado familiar:** Vigilancia de los posibles impactos en la remuneración de las personas como consecuencia de permiso de maternidad, paternidad, lactancia, reducciones de jornada, otros rubros, para que el disfrute de estos permisos no suponga un impacto negativo en el desarrollo profesional. Asimismo, darle un acompañamiento a las madres que salen por razón de maternidad, para que estas cuando vuelvan a retomar su puesto no se sientan aisladas de la empresa.
- **Creación de Encuentros Mujer y Empresa:** personas expertas en temas de diversidad y liderazgo para compartir mejores prácticas y conocer las últimas tendencias exitosas en diversidad de género.
- **Nuevos programas de liderazgo femenino:** uno dirigido a mujeres en posiciones directivas y otro para mandos intermedios, para garantizar que hay cantera femenina para

los planes de sucesión y las distintas oportunidades de crecimiento que puedan ir surgiendo en la compañía.

- **Conferencias dirigidas a mujeres en posiciones directivas o gerenciales:** Ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas coincidiendo con una comida para fomentar el *networking*¹⁹ entre ellas. Con personas ponentes externas a la empresa, las charlas podrían abordar temas como estrategia de negocio, tácticas de negociación, *peer coaching*²⁰, liderazgo, afrontamiento de miedos, entre otros. En ocasiones pueden ser ponentes mujeres de relevancia que han hablado sobre su trayectoria profesional y las claves que les han ayudado a llegar donde están, sirviendo de modelos a seguir (concepto bien conocido en inglés como *role models*).
- **Lenguaje inclusivo y no sexista:** Dar un curso de lenguaje inclusivo que establezca lineamientos o guías de lenguaje inclusivo para la comunicación y redacción de documentos.
- **Políticas de abuso, acoso y agresión sexual:** revisión de procedimientos propuestos en las políticas de abuso, acoso y agresión sexual para que el personal colaborador se sientan más seguro y cómodo de poder realizar la denuncia, en caso aplique.
- **Revisión Cargas de Trabajo:** Contratar una consultoría externa para realizar un proyecto de cargas de trabajo para ciertas áreas, que según indican algunas personas participantes, están muy saturadas, impidiendo poder lograr un equilibrio entre vida laboral y vida personal.

¹⁹ “Networking” palabra en inglés que alude a los conceptos de espacios para conocer otras personas y poder generar redes de apoyo.

²⁰ “Peer coaching” en español se conoce como coaching entre iguales y consiste en que dos personas o más se reúnen con cierta periodicidad para aprender mutuamente de ellos, mejorar habilidades y resolver problemas.

- **Capacitaciones cruzadas:** Incluir capacitación cruzada (o en inglés conocido como *cross-training*), donde el personal colaborador tenga la posibilidad de trabajar en otra(s) área(s) para conocer más en detalle las tareas y actividades de otro(s) departamento(s). Esto tiene repercusiones positivas, primero por un lado le da visibilidad al líder de entender qué hacen las otras áreas y cómo podrían desarrollarse sinergias, y por otro lado, ayuda a mejorar el clima y la cultura organizacional, pues posibilita que las personas colaboradoras se pongan en los pies de las otras, lo que ayuda a incrementar la empatía en diversos temas sensibles.

6.2 Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica

Como resultado de la introspección y el aprendizaje ganado en la realización de este proyecto de graduación, se proponen las siguientes recomendaciones a la Escuela de Psicología en torno al tema en cuestión:

- **Perspectiva de género:** Presentar e incluir contenido de la perspectiva de género de manera transversal a través de los cursos y módulos de la carrera de Psicología, según aplique.
- **Actualizar el programa del Módulo de Psicología Laboral:** Incluir el tema de equidad de género como un tema específico dentro del programa del Módulo de Psicología Laboral donde se incluyen temas como por ejemplo:
 - Perspectiva de género (desde la teoría)
 - Elaboración y desarrollo de programas, políticas e iniciativas en búsqueda de la equidad de género y la diversidad
 - Herramientas de diagnóstico de brechas de género
 - Derechos Humanos

- Concepto de equidad e igualdad
 - Estereotipos de género
 - Elementos estructurales para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el ámbito laboral
 - Mecanismos de detección de la igualdad formal frente a la igualdad real de mujeres y hombres
 - Entre otros
- **Establecer un módulo opcional en relación al tema de equidad de género o también que este tema sea el enfoque de un Seminario de Realidad Nacional (sigla SR-I o SR-II):** Establecer un módulo enfocado en temas de género. Dicho modulo puede dividirse en diferentes unidades, por ejemplo:
 - Participación de las mujeres a lo largo de la historia: procesos de empoderamiento
 - Espacios cotidianos de participación: identificación de desigualdades e intervención teniendo en cuenta la diversidad de las personas
 - Identificación de los distintos tipos de discriminación producidos por razón de sexo
 - Elementos estructurales que determinan situaciones de violencia de género
 - **Lenguaje inclusivo y no sexista:** Dar un curso de lenguaje inclusivo que establezca lineamientos o guías de lenguaje inclusivo para la comunicación y redacción de documentos, durante el primer año de la carrera de Psicología, para que posteriormente todos los entregables finales de cada curso y módulos, así como trabajo de graduación, estén escritos con un lenguaje inclusivo.
 - **Acuerdo de Consejo Universitario:** divulgar ampliamente el Acuerdo de Consejo Universitario (Universidad de Costa Rica, 2003) sobre incorporar el uso del

lenguaje inclusivo de género en los documentos oficiales de la Universidad, así como en producciones similares que se desarrollen en la Institución (Acta 4814).

- **Revisión de la documentación:** verificar que la documentación que se circula en la universidad responda a la política de lenguaje inclusivo y no sexista.
- **Nuevas masculinidades:** apoyar a un programa de capacitación para todo el personal docente de la Universidad de Costa Rica sobre nuevas masculinidades con el objetivo de derribar estereotipos y fomentar la corresponsabilidad.
- **Licencia de paternidad:** impulsar una nueva política a nivel de toda la institución para brindar días pagos a los padres para que se involucren en el cuidado de sus hijos(as) durante sus primeros días o meses.
- **Prácticas profesionales:** oportunidades como prácticas o pasantías profesionales a estudiantes en empresas que estén avanzadas en el esfuerzo por la equidad de género corporativo. Asimismo que se establezca una alianza o convenio con el INAMU, abriendo el espacio a la organización para que comente sobre el Sello de Igualdad propuesto por la organización.
- **Políticas de abuso, acoso y agresión sexual:** apoyo en reforzar los procedimientos propuestos en las políticas de abuso, acoso y agresión sexual para que los y las estudiantes se sientan más seguros y cómodos de poder realizar la denuncia.

6.3 Recomendaciones para el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social

- **Revisión de prácticas laborales:** Se recomienda al Ministerio de Trabajo a revisar las prácticas que tienen actualmente en cuanto a temas de derechos humanos, equidad de género y bienestar social. Prácticas como la flexibilidad horaria y el trabajo son prácticas

cada vez más comunes a nivel mundial, y Costa Rica no debe ser la excepción en la actualización de las mismas. Asimismo, la actualización de estas prácticas deben ir acompañadas de campaña informativas que generen conocimiento en los ciudadanos de los beneficios que se obtienen de las nuevas prácticas pero también de la necesidad de una corresponsabilidad en estas, para que funcionen efectivamente.

- **Desarrollo de una política enfocada en la equidad de género a nivel corporativo:** proponer la política de equidad de género a nivel corporativo como una política obligatoria en las instituciones, con el fin de darle espacio a las mujeres en posiciones de liderazgo. Además el Ministerio podría presentar talleres de desarrollo de política, donde se le presente a las instituciones los pasos que debe seguir para el desarrollo e implementación de la misma.
- **Perspectiva de género:** incluir la perspectiva de género.
- **La salud y el trabajo:** enfocarse no solamente en políticas y prácticas que mejoren la salud física, sino también incluir la salud mental como uno de los ejes principales para el bienestar del personal colaborador.
- **Actualización en el enfoque estratégico del Ministerio:** se recomienda al Ministerio tener como foco estratégico el bienestar de los colaboradores. Es decir, que todas las decisiones que se tomarán en cuanto al desarrollo de prácticas, políticas, acciones, iniciativas y demás, tendrán como prioridad el bienestar (físico y mental) de los trabajadores a nivel nacional.
- **Lenguaje inclusivo y no sexista:** establezca lineamientos o guías de lenguaje inclusivo para la comunicación y redacción de documentos.

Referencias Bibliográficas

- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., y Schockley, K. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. doi: 10.1111/peps.12012
- Apesteagua, J., Azmat, G., y Iriberry, N. (2012). The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision Making: Evidence from the Field. *Management Science*, 58(1), 78-93. doi: 10.1287/mnsc.1110.1348
- Arias, R., Sánchez, R., y Sánchez, L. (2014). Equidad de género en Costa Rica: Del reconocimiento a la redistribución. *Revista Ciencias Sociales*, 146, 55-84. doi: 10/15517/rcs.v0i146.19116
- Aryee, S., Budhwar, P.S., y Chen, Z.X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organisational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organisational Behavior*, 23(3), 267-285. doi: 10.1002/job.138
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool For Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. Recuperado de <https://utsc.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/Readings/Readings/text%20analysis/themes.pdf>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Revista de Escuela de Psicología*, 2, 53-82. Recuperado de <https://psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3>
- Campbell, K., y Mínez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethic*, 83(3), 435-451. doi: [10.1007/s10551-007-9630-y](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y)
- Chillida, M., y Guerra M. (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Coyle-Shapiro, J., y Dhensa-Kahlon, R. (2011). Justice in the 21st Century Organization. En K. Townsend, y A. Wikinson, *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* (pp. 385-403). Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/52277>
- Crosan, R., y Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economics Literature*, 47(2), 448-474. doi: 10.1257/jel.47.2.448
- Cunningham, I., James, P., y Dibben, P. (2004). Bridging the gap between rhetoric and reality: Line managers and the protection of job security for ill workers in the modern workplace. *British Journal of Management*, 15(3), 273-290. doi: 10.1111/j.1467-8551.2004.00419.x
- Daunfeldt, S., y Rudholm, N. (2012). *Does Gender Diversity in the Boardroom Improve Firm Performance?*. Recuperado de http://www.hui.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=6eb6da15-a8e6-4239-8581-ca72573124d0&FileName=HUIwp60.pdf&MediaArchive_ForceDownload=true

- Farndale, E., y Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resources Management*, 52(6), 876-897. doi: 10.1002/hrm.21575
- Fereday, J. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80-92. doi: 10.1177/160940690600500107
- Fritz, H. (2002). El Empoderamiento como categoría analítica: Una discusión a partir del modelo de Naila Kabeer. En B. Martínez y R. Díaz (Coord.), *Mujeres rurales, género, trabajo y transformaciones sociales* (pp. 49-68). doi: 10.13140/RG.2.1.4568.2723
- Granados, G. (15 de julio del 2016). Grupo Extra se une a compromiso de igualdad de género. *La Prensa Libre*. Recuperado de <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/77236/grupo-extra-se-une-a-compromiso-de-igualdad-de-genero->
- Greenhaus, J., y Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. Doi: 10.2307/20159186
- Hoogendoorn, J., y Brewster, C. (1992). Human Resource Aspects: Decentralisation and Devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11. Doi: 10.1108/00483489210009075
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-72. Recuperado de: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2013). *Igualdad de género en el ámbito laboral*. Recuperado de <http://inteco.or.cr/esp/boletines/Boletin209/files/assets/basic-html/page8.html>

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). *Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral – Requisitos*. San José, Costa Rica: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

Instituto Internacional de Derechos Humanos. (1997). *Women, law & development international, Human Rights watch women's rights Project*. “Derechos Humanos de las Mujeres: Paso a Paso (Guía práctica para el uso del Derecho Internacional de los Derechos Humanos y de los Mecanismos para Defender los Derechos Humanos de las Mujeres)”. San José, Costa Rica.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Encuesta continua de empleo. Indicadores del mercado laboral costarricense*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/wwwisis/documentos/INEC/ECE/2014/ECE-II-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Definiciones del sistema de mercado laboral*. Recuperado de http://www.inec.go.cr/RpSite/RpHelp/Help_Indicadores/Mercado_Laboral/Def_merclab/Definiciones.htm.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2003). *Guía conceptual 2004: Para elaborar presupuesto institucionales con perspectivas de género*. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100488.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (2007a). *Glosario de Género*. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (2007b). *Política nacional para la igualdad y equidad de género 2007-2017*. Recuperado de <http://www.inamu.go.cr/documentos/libro-pol.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2009). *El sistema de certificación laboral en igualdad y equidad de género en Costa Rica*. Recuperado de: http://virtual.inamu.go.cr/documentos/Presentacion%20SIGEG%20Costa%20Rica%20_a ctualizada_.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (2011a). *Las brechas de Género en Costa Rica*. Recuperado de: http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_SEPTIEMBRE_2012_54/INAMU/2010/brechas_genero_Costa_Rica.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (2011b). *Primer Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres*. Recuperado de <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/275546/INAMU+Primer+Estado+de+los+Derechos+de+las+Mujeres+en+CR.pdf/b619b6a4-7294-409e-98f0-87f894b3a05e>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2015). *Segundo Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica*. Recuperado de

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/275546/INAMU+Segundo+Estado+de+los+Derechos+de+las+Mujeres+en+CR.pdf/1c7e2cf5-3288-422d-9d84-e8671e056340>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2016). *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas: Sistema de gestión para la igualdad de género*. Actualizado y revisado: Ana Landa Ugarte. Recuperado de <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/11351/Gui%cc%81a+Diagnostico+de+Brechas-v13+baja/9703ad86-ab91-4308-9099-58d27b144f68>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Política nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres PIEG 2018-2030*. Recuperado de <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/401246/INAMU+PIEG+2018-2030+NEW.pdf/f8333d70-df04-417e-bbe9-c48c412a3cfb>

Jimenez, A., y Gómez, V. (2014). Conciliando trabajo-familia: Análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 289-302. doi: 10.15332/s1794-9998.2015.0002.09

Jonsdottir, T., Singh, V., Terjese, S., y Vinnicombe, S. (2015). Director identity in pre- and post-crisis Iceland: Effects of board life stage and gender. *Gender in Management: An International Journal*, 30(7), 572-594. doi: 10.1108/GM-07-2015-0064

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona, España: Paidós Comunicación.

López, E., y Gonzáles, B. (2014). Diseño y análisis de experimentos, fundamentos y aplicaciones en agronomía. Recuperado de

https://issuu.com/byrong/docs/dise_o_y_an_lisis_de_exp._2_ed_2013

Manni, L. (2010). Cambios en las representaciones sociales e identidades genéricas de mujeres profesionales. *La Aljaba*, XIV, 135-156. Recuperado de

<http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/v14a08manni.pdf>

Martinez, P., y Marinez, C. (2018). *Análisis de Las Políticas de Equidad de Género en Empresas Colombianas y el Bienestar Laboral De Sus Colaboradores* (Tesis de grado). Recuperado de

http://backdoortechology.net/bitstream/ucc/3678/1/2018_analisis_politicas_equidad.pdf

Merton, R. K., Fiske, M., y Kendall, P. L. (2008). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. Londres: The Free Press.

Mikkola, A. (2005). *Role of Gender Equality in Development: A Literature Review*. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=871461>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. Recuperado de:

http://www.meic.go.cr/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR_2017.pdf

Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada del trabajo*. Madrid, España: Paraninfo.

Niederle, M., y Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101. doi: [10.1162/qjec.122.3.1067](https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067)

Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

Organización de las Naciones Unidas. (2013). *Marco de asistencia de nacionales unidas para el desarrollo*. Recuperado de https://www.unfpa.org/sites/default/files/portal-document/Costa-Rica_UNDAF%202013-2017.pdf.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

Programa Estado de la Nación. (2013). *Capítulo 2: Equidad e integración social*. Recuperado de http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/Cap-2-Equidad-e-Integracion-Social.pdf

Programa Estado de la Nación. (2016). *Aumentos de la oferta laboral del país dependerán de mayor participación femenina*. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/historico-noticias/505-03-03-2016-aumentos-de-la-oferta-laboral-del-pais-dependeran-de-mayor-participacion-femenina>

Programa Estado de la Nación., y Instituto Nacional de las Mujeres. (2009). *Tendencias recientes de la inserción femenina en el mercado laboral en Costa Rica*. Recuperado de

http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/otras_publicaciones/empleo_femenino.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Sellos de igualdad de género: Sistema de gestión de igualdad de género en las empresas y organizaciones*. Recuperado de

http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/operations/projects/womens_empowerment/sellos-de-igualdad-de-genero--sistema-de-gestion-de-igualdad-de-.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *La igualdad de género está cada vez más presente en empresas de América Latina y el Caribe*. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/articles/2013/02/26/america-latina-y-el-caribe-mas-pa-ses-acompa-an-la-iniciativa-pnud-de-promover-igualdad-de-genero-en-las-empresas.html>

Project Management Institute. (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Recuperado de

https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf

Reguera-Alvarado, N., Fuentes, P., y Laffarga, J. (2015). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 1-14. doi: 10.1007/s10551-015-2735-9.

Rodríguez, M. (2006). *Comunicación para la equidad de géneros: El poder de la palabra*. Revista Futuros, 4(14). Recuperado de <http://www.revistafuturos.info>.

- Sagot, M. (2006). Prevención y eliminación de la explotación sexual comercial de personas menores de edad en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. En Organización Internacional del Trabajo. (2006). En: Boletín Temático número 4 Abril 2006.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Smith-Castro, V., y Molina, M. (2011). La entrevista cognitiva: Guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz. *Cuaderno Metodológico*, 5. Recuperado de <http://iip.ucr.ac.cr/es/publicaciones/publicacion-de-investigador/la-entrevista-cognitiva-guia-para-su-aplicacion-en-la-0>
- Tate, R., y White, J. (2005). *People Leave Managers... Not Organisations!* Impact Achievement Group, Inc. Recuperado de <http://www.impactachievement.com/ChapterOnePreview.pdf>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*. Reino Unido: Pearson Education Limited.
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2016). *Catalogue 2016*. Recuperado de https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/72/mod_data/content/19018/TC-Catalogue-EN-2016-30p.pdf
- Universidad de Costa Rica, Consejo Universitario (2003). Acta de la Sesión N. 4814. Recuperado de: <http://www.cu.ucr.ac.cr/actas/2003/4814.pdf>
- Vargas, M. (2014). Costa Rica: *Camino a la OCDE aplicación de las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE*. Recuperado de

<http://www.aedcr.com/Documentos/JornadaAnualSostenibilidad/Punto%20Contacto%20OCDE%20Costa%20Rica%20Lineas%20Directrices%20Empresas%20Multinacionales%20Costa%20Rica.pdf>

Wayne, S., Shore, L., y Liden, R. (1997). Perceived Organisational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021

Wilson, C. (2013). *Interview Techniques for UX Practitioners*. Massachusetts: Morgan Kaufmann.

Zárate, N. (2006). La política y la Psicología. *Liberabit*, 12, 107-112. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a12v12n12.pdf>

Anexos

Anexo 1. Algunas de las prácticas actuales identificadas actuales (*benchmark*)

Buenas prácticas para equidad género en empresas

A continuación se presenta algunas de las prácticas principales presentes en empresas nacionales y multinacionales con el fin de promocionar la equidad de género en el ambiente empresarial.

A nivel general:

- Realizar un diagnóstico de brechas de género en diversos temas.
- Creación de un Plan de Igualdad y la creación de una Comisión para que lleve el control de mismo. Dicha Comisión se reúne con carácter trimestral o a propuesta de cualquier de las dos partes, y analiza la evolución de todas las medidas de igualdad previstas en el Plan. De la misma forma, se plantean por ambas partes acciones concretas e ideas nuevas tendentes a garantizar las medidas del Plan de Igualdad.
- Análisis de la planilla en base a los resultados y a las necesidades de personal en el centro. Se fomenta la contratación del sexo menos representado en los distintos puestos y categorías de la empresa.

Selección de personal:

- La Comisión ayuda a garantizar la neutralidad en los casos de ascensos a puestos superiores o en procesos de selección y seguimiento de todos los procesos para comprobar su idoneidad.
- Inclusión en los anuncios externos y en la información de la bolsa de empleo interna la cláusula sobre los principios de Igualdad y Diversidad.
- Elaboración de una “Guía de Selección” para responsables de selección con el fin de informar y sensibilizarles sobre el tratamiento a los/as candidatos/as en materia de Igualdad y Conciliación. Se establece el compromiso de presentar el mismo número de candidaturas femeninas y masculinas en los procesos de selección internos, siempre que sea posible.
- Fomentar que las personas que se incorporan en fase de aprendizaje y formación sean tanto mujeres como hombres, en un número equilibrado, y alternando.

Promoción:

- Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias que garantiza que las promociones en nuestra organización sean totalmente transparentes y ligadas a aspectos objetivos.
- Contar con un sistema de clasificación profesional que se basa en la adquisición progresiva de competencias de los/as trabajadores/as. Además, el porcentaje de promociones profesionales de mujeres debe respetar, como mínimo, su porcentaje de presencia en la plantilla.
- Dar visibilidad a mujeres en cargos de responsabilidad como referentes; poner de manifiesto que hay mujeres que han desarrollado una trayectoria profesional exitosa, para que sirvan de referente.

Formación:

- Acciones formativas encaminadas a conseguir una mayor preparación técnica de las trabajadoras, facilitando su promoción profesional.
- Desarrollo de acciones formativas destinadas y accesibles a todas las personas trabajadoras en el centro, sin distinción.

Gestión del personal

- Formación y sensibilización en igualdad al personal adscrito a Recursos Humanos.
- Medidas de conciliación dirigidas, de forma específica, para el colectivo masculino, como la ampliación a cuatro semanas del permiso de paternidad o el disfrute de días de fiesta compensatorios de horas extras, a lo largo del año, cuando por razones personales, le interese a la persona trabajadora.
- Vigilancia de los posibles impactos en la remuneración de las personas como consecuencia de permiso de maternidad, paternidad, lactancia, reducciones de jornada, excelencias, etc.

para que el disfrute de estos permisos no suponga un impacto negativo en el desarrollo profesional y en la retribución de las personas.

- Posibilidad de reducir la jornada laboral por cuidado de hijo/a menor de 5 años, sin reducción proporcional de salario. Esta medida impulsa la igualdad de oportunidades de la mujer en empresas distintas a la nuestra, ya que si es el padre el que trabaja en nuestra empresa, puede acogerse a la reducción de jornada sin reducción de salario y de esta forma no tiene que hacerlo la madre, que puede seguir trabajando a jornada completa en su empresa.
- Realizar cambios de puesto de trabajo por medidas de conciliación.
- A la hora de realizar los turnos de trabajo y horarios, tener en cuenta la opinión y necesidades de las personas trabajadoras. Un ejemplo sería, previa solicitud, del establecimiento del horario de salida antes de la salida del colegio de su/s hijos/as, para que pueda desplazarse y recogerle/s personalmente.
- Grandes descuentos en el uso de ludoteca, actividades infantiles y campamentos de verano organizados por el centro.
- Permiso para vacaciones escolares: los/as empleados/as con hijos/as a cargo de hasta 10 años, pueden disfrutar de un permiso no retribuido de duración mínima de 7 y máxima de 15 días para cubrir las vacaciones escolares, lo que les permite disfrutar de días adicionales a sus vacaciones.
- Fomento de modalidades contractuales que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar. En concreto, reducciones de jornada, permisos de lactancia, cambios de puestos de trabajo, contratos a jornada parcial...
- Teletrabajo: Esta medida facilita trabajar desde casa evitando el desplazamiento físico al centro de trabajo.
- Contar con un Plan de Retribución Flexible que permite a nuestros/as empleados/as acogerse a medidas como los cheques guardería, cheque gourmet, compra de productos informáticos, seguros médicos y tarjeta transporte.
- Realizar una gestión individualizada de las medidas de conciliación.
- A pesar de tener condicionamientos muy definidos en cuanto a los horarios, se debe establecer medidas que eviten el “presencialismo” posibilitando el desarrollo de algunas funciones fuera de los centros (redacción de informes, memorias...).

- Permitir reducciones de jornada por encima de la legislación vigente.
- Posibilitar que mujeres con permiso por maternidad o por riesgo durante el embarazo participen en las acciones formativas para facilitar su posterior reincorporación.

Desarrollo

- Desarrollar programas de *mentoring* informal y *coaching* ejecutivo: con el fin de potenciar el desarrollo de competencias y habilidades para impulsar y acelerar la incorporación de mujeres a niveles profesionales de mayor responsabilidad.
- En la toma de decisiones participan personas de los distintos departamentos de la empresa, y donde la presencia de ambos sexos es visible.
- El reto de la mujer directiva: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas coincidiendo con una comida para fomentar el *networking* entre ellas. Con ponentes externos/as, por lo general, las charlas versan sobre estrategia de negocio, tácticas de negociación, peer coaching, liderazgo, cómo afrontar los miedos, etc. En ocasiones pueden ser ponentes mujeres de relevancia que han hablado sobre su trayectoria profesional y las claves que les han ayudado a llegar donde están, sirviendo de modelos a seguir.
- Un viernes para compartir: ciclo de conferencias dirigidas a mujeres directivas con un cóctel previo para fomentar el *networking* entre ellas. Ponencias internas de negocio sobre las distintas áreas y unidades de la empresa. La ponente ha de ser mujer e interna, por lo que en aquellas áreas donde la dirección es masculina, han de buscar a una mujer en la primera o segunda línea que pueda contar el negocio. Así, se da visibilidad interna a mujeres y ellas cogen “tablas” a la hora de presentar y hablar en público.
- Política Corporativa de Igualdad de Género sustentada en 4 ejes: adaptación de la cultura (con eventos como los Encuentros Mujer y Empresa y *mentoring* informal interno para transmitir una cultura diversa), flexibilidad y equilibrio entre vida profesional y personal (iniciativas dirigidas a hombres y mujeres), liderazgo femenino (Plan Alcanza y ciclos de conferencias) y una voluntad firme de medir continuamente los avances (Cuadro de Mando de Género Corporativo).

- Encuentros Mujer y Empresa: expertos/as en temas de diversidad y liderazgo para compartir mejores prácticas y conocer las últimas tendencias exitosas en diversidad de género.
- Ciclos de charlas “Conectad@s”: para fomentar el *networking*. Está dirigido a todas las mujeres de la Corporación y se tiene la idea de abrir algunas de las charlas a los compañeros masculinos para ir incluyéndoles poco a poco en los temas de diversidad de género y que se sientan incluidos también.
- Dos nuevos programas de liderazgo femenino: uno dirigido a mujeres en posiciones ya claramente directivas y otro para mandos intermedios, para garantizar que hay cantera femenina para los planes de sucesión y las distintas oportunidades de crecimiento que puedan ir surgiendo en la compañía.
- Patrocinio de programas externos de liderazgo femenino para formar a futuras consejeras y emprendedoras: por ejemplo, alianza a una universidad reconocida.
- Análisis, con cada una de las mujeres, de los obstáculos o barreras con las que se encuentra de cara a su promoción, para paliarlas en la medida de lo posible.
- Acciones formativas dirigidas a aumentar la capacidad de liderazgo de las mujeres.

Comunicación

- Lanzamiento de dos cursos de diversidad que hacen también referencia a los principios de igualdad, uno dirigido a todos/as los/as empleados/as, y otro para responsables de equipos.
- Artículos sobre conciliación en el periódico de la empresa, ampliado a nuevos supuestos y colectivos: “Profesionales con jornada reducida para ser madres y padres a tiempo completo” y “La conciliación no entiende de género”.
- Acciones para hacer extensivo el uso del lenguaje inclusivo y no sexista a otras áreas de la compañía.
- Campaña dirigida a los hombres y que se mantiene en la página Web, que se denomina: “Comparte responsabilidades, no te lo pierdas”.
- Curso *e-learning* sobre Conciliación e Igualdad para toda la plantilla que se incorpora a la organización, con un módulo sencillo en el que la diversidad se aplica desde diferentes variantes. Termina con un ejercicio práctico en el que la plantilla tiene que reflexionar

sobre cómo coordinar la corresponsabilidad en el uso y disfrute de las vacaciones con los/as compañeros/as del equipo.

- Utilización de un lenguaje no sexista (“Guía de comunicación no sexista”), no tan sólo a nivel interno de empresa sino también externo (publicidad en TV o medios de comunicación en general, campañas de marketing, etc.).
- Disposición de un buzón de quejas y sugerencias en materia de igualdad.
- Creación del puesto de “Agente de Igualdad” (colaborador con formación en materia de Igualdad de Oportunidades) que funciona como canal directo de comunicación con la planilla y a todos los efectos del Plan de Igualdad y en lo relativo a lo contemplado al Protocolo de Acoso Sexual y Mobbing.

Entorno

- Se ha incrementado la presencia de mujeres que representan a la empresa en foros de empleo, universidades y otras fuentes de reclutamiento.
- Se ejerce como anfitriones/as de eventos relacionados con la diversidad y la Igualdad de género y se difunde a todo el personal para concienciarle sobre la importancia de este tema.
- A agentes (proveedores u otros) que colaboran con la empresa, se les solicita/se les aplica que trabajen con el mismo compromiso con la Igualdad en el ámbito laboral, para que realicen medidas relacionadas con este ámbito.
- Reconocimiento como empresa *Great Place To Work* (GPTW).

Anexo 2. Guía de entrevista focalizada

Guía de entrevista focalizada

La siguiente entrevista tendrá una duración de aproximadamente 40 minutos. Dicha entrevista es parte de la iniciativa de Liderazgo de la Mujer, del programa “*Women Leadership Initiative*” (WLI, por sus siglas en inglés). El propósito de la misma es conocer la perspectiva personal que se tiene en relación al tema de la equidad de género en el ambiente empresarial.

Cabe mencionar que su participación en este estudio es confidencial. Las respuestas dadas se utilizarán únicamente para uso exclusivo de este proyecto, y se presentarán de forma anónima para un posterior análisis de datos.

Por último recordarle que su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte a su persona en ningún extremo.

GENERALIDADES

Nombre completo: _____

Unidad de trabajo: _____

Puesto de trabajo: _____

Reporta a (Nombre y Cargo): _____

Antigüedad en la empresa	>5 años	5 - 10 años	<10 años
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la farmacéutica?			
¿Cuánto tiempo tiene desempeñando roles de liderazgo?			

Complejidad/Impacto	
¿Cuántos reportes directos?	
¿Cuántos reportes indirectos?	
Presupuesto bajo su responsabilidad	

Ha participado en	SI	NO
<i>Mentoring</i>		
<i>Coaching</i>		
<i>Job plus Coaching</i>		
<i>360° Survey</i>		
<i>PDP 360° Survey</i>		

LIDERAZGO

1. ¿Cómo definiría su estilo personal de liderazgo?
2. ¿Cuáles considera son los factores de éxito en su rol como líder?
3. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta una mujer en su rol de liderazgo?
4. ¿Cómo ha evolucionado su estilo de liderazgo para adaptarse a la dinámica de cambio de la farmacéutica?
5. ¿Cuáles considera son características que definen a una mujer con puesto directivo en la empresa?

CRECIMIENTO

1. ¿Cuál es su visión de carrera profesional a mediano y largo plazo?
2. ¿Considera usted que la empresa le provee oportunidades de crecimiento profesional/ascensos?
3. ¿Considera usted que la empresa le provee herramientas y oportunidades de crecimiento personal?
4. ¿Cuál considera debe ser la visión de prioridades de la farmacéutica en el tema de equidad de género en los próximos 12 meses?
5. ¿Qué temores o barreras ha experimentado, que considera son un impedimento para el desarrollar profesional de la carrera en la farmacéutica?
6. ¿Cuáles son las 3 oportunidades de desarrollo más relevantes en las que se encuentra actualmente trabajando?
7. En caso que existiese un programa de desarrollo enfocado en mujeres, ¿tendría interés en participar?
 - i. ¿Qué expectativas tendría del dicho programa a desarrollar?
8. Tu Plan de desarrollo se encuentra bajo la metodología 70 20 10. ¿Considera usted que este es un instrumento útil para su desarrollo?

BALANCE VIDA PERSONAL/PROFESIONAL

1. ¿Cómo maneja el balance entre la vida personal y profesional? ¿Qué significado tiene esto para usted?
2. ¿Considera que la empresa le presenta una posición donde tiene flexibilidad horaria para poder llevar un balance entre la vida personal y profesional?
3. ¿Cuáles definiría son sus principales prioridades profesionales en los próximos 12 meses?
4. Cómo le gustaría ser recordada por sus colaboradores y jefes.

CIERRE

A manera de conclusión

- 1) De la siguiente lista, ¿cuáles considera son los 3 temas más importantes para que la farmacéutica se enfoque al crear una política de equidad de género y por qué lo considera así?
 - a. Reclutamiento y selección
 - b. Equidad salarial
 - c. Oportunidades de ascensos
 - d. Formación/Capacitación/Entrenamiento
 - e. Comunicación
 - f. Incentivos/Beneficios
 - g. Salud
 - h. Seguridad y la adopción de un lenguaje inclusivo
 - i. Otros: (indicar)

- 2) ¿Cuáles acciones a considerar o implementar considera que la farmacéutica debe tomar en cuenta, en relación al tema de equidad de género?

Anexo 3. Consentimiento Informado

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La equidad de género en una empresa farmacéutica multinacional.

Determinación de los factores críticos para generar una política precursora a nivel regional.

Nombre de el/la investigador/a principal: Ana Cristina Gutierrez

Nombre del/la participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO: La presente investigación es dirigida por una estudiante, como parte del trabajo de graduación, de la carrera de Psicología de la Universidad de Costa Rica. El trabajo pretende definir los principales ejes temáticos que, según considera el personal colaborador participante, debe tener la política regional (Centro América y El Caribe) de una empresa farmacéutica, en relación con el tema de equidad de género.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?: Para la investigación se realizará una entrevista focalizada a un grupo selecto de 17 participantes, entrevista que será realizada por la investigadora y tendrá una duración aproximada de 45 minutos. La información suministrada es totalmente anónima y su nombre no aparecerá consignado en ningún documento que haga parte de esta investigación. Toda la información recolectada solamente será utilizada para la realización del presente trabajo de investigación y una vez concluida será destruida.

C. RIESGOS: El tipo de estudio que se realiza a través de esta investigación no representa ningún tipo de riesgo para los participantes, ya que el mismo consiste en realizar una entrevista y no representa ningún riesgo para su salud.

D. BENEFICIOS: como resultado de su participación en este estudio no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, con la información que le pueda transmitir a la investigadora, será insumo para el desarrollo de una política, una herramienta, que busca lograr la equidad e igualdad de condiciones para ambos géneros en relación a las oportunidades profesionales y personales que tengo dentro de la organización.

E. VOLUNTARIEDAD: Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte a su persona en ningún extremo.

F. CONFIDENCIALIDAD: En relación con la Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales, Ley Número 8968 y su reglamento, la investigadora se compromete a:

- (i) Mantener estricta confidencialidad de la información recopilada, y solo la utilizará para los propósitos descritos en esta autorización.
- (ii) Tomar y adoptar las medidas necesarias para procurar la seguridad de la información almacenada y evitar su alteración, destrucción accidental y/o ilícita, pérdida, tratamiento, acceso y uso no autorizado, así como cualquier acción contraria a la ley.
- (iii) Garantizar que los datos recopilados no sean modificados sin la autorización del titular.

G. INFORMACIÓN: En caso quisiera antes de dar su autorización debe hablar con la persona encargada del proyecto tanto a nivel interno (dentro de la compañía) o externo (fuera de la compañía, y parte del Comité Directivo del Trabajo de Graduación), favor comunicar se con XXX al teléfono XXXX-XXXX y con MSc Luis Garnier, al teléfono XXXX-XXXX, correspondientemente, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Anexo 4. Encuesta

Esta encuesta forma parte de la iniciativa del proyecto “*Women Leadership Initiative by CARICAM*” (WLI, por sus siglas en inglés). Tus respuestas son completamente confidenciales. Es muy importante que respondas a todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, no hay una respuesta correcta o incorrecta. Este ejercicio debe tomar aproximadamente 10 minutos para completar. Todas las preguntas requieren una respuesta y es importante que termines el cuestionario. ¡Gracias por tu participación!

A continuación, se muestran una serie de afirmaciones y preguntas para las cuales debes indicar tu grado de acuerdo según las opciones que se presentan. Recuerda que debes responder tomando en consideración las cinco opciones, y escoger la que se ajusta mejor a tu percepción. Algunas preguntas requerirán que comentes más ampliamente sobre tu respuesta.

1. Me siento a gusto con el tipo de liderazgo que mi jefatura mantiene
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

2. Considero que mi jefe(a) me apoya cuando lo necesito
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

3. Recibo orientación de mi jefe(a) para desempeñar mis tareas
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

4. Conozco las diferentes herramientas y programas que da la empresa para el crecimiento profesional.
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. Considero el *Coaching* y el *Mentoring* son herramientas valiosas para el desempeño como líder dentro de la farmacéutica.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. La empresa me brinda capacitaciones útiles para hacer mejor mi trabajo.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. La empresa me brinda capacitaciones para mi desarrollo personal.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. Asisto a las actividades de capacitación que ofrece la empresa.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- En caso estar en desacuerdo, favor comentar las razones de por qué no asiste.
9. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades de liderazgo
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

10. En mi trabajo tengo oportunidades de ser promovido(a) o participar de procesos de selección internos en áreas de mi interés.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. Creo que existen posibilidades reales de crecer en posiciones fuera de la región o LATAM.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa durante muchos años.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
13. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
14. La empresa me brinda beneficios que me gustan y son parte de las razones que me retienen.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
15. Considero que todo el personal colaborador tienen los mismos beneficios en esta empresa.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

16. Me gusta trabajar desde mi hogar.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
17. Considero que logro llevar un balance entre vida profesional y personal
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
18. Considero que la farmacéutica es responsable en el abordaje de diversidad e inclusión cultural.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
19. Considero que la farmacéutica tiene los canales y mecanismos adecuados para resolver posibles preocupaciones o situaciones que puedan parecer discriminatorias.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- En caso responder estar en desacuerdo, ¿Por qué razones no considera que estos canales o mecanismo no son adecuados? ¿Tiene propuesta de algún(os) otro(s) mecanismo(s)?
20. Me siento cómodo(a) utilizando las herramientas y canales abiertos y confidenciales que provee la empresa para poder elevar mis dudas y/o preocupaciones.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

21. En caso que existiese un programa de desarrollo enfocado en mujeres, tendría interés de participar.

- Si
- No

21.1 En ese programa me gustaría que se compartieran testimonios de otros para aprender sobre sus experiencias reales.

- Si
- No

21.2 En este programa me gustaría se presenten los siguientes temas:

Indique en cada caso si está totalmente en desacuerdo (1), en des-acuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

	1	2	3	4	5
Resiliencia					
Liderazgo y empoderamiento					
Balance vida profesional – vida personal					
Manejo de la culpa					
No discriminación					
Protocolo y etiqueta					

22. En este programa me gustaría aprender por medio de la siguientes formas:

Indique en cada caso si está totalmente en desacuerdo (1), en des-acuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

	1	2	3	4	5
Cursos y Capacitaciones Presenciales					
Talleres Presenciales					
Cursos en línea auto-administrados					
Cursos en línea, moderados por un-a Tutor-a					
Cursos semipresenciales (en línea, moderados por un-a tutor-a y talleres presenciales)					
Coaching					
Conferencias					

Considero que para las empresas la incorporación de la Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su gestión es útil para:

Indique en cada caso si está totalmente en desacuerdo (1), en des-acuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

	1	2	3	4	5
Puede ser útil para equilibrar la presencia de mujeres y hombres en las empresas					
Puede favorecer un mejor aprovechamiento de todas las personas					
Puede mejorar el clima laboral					
Puede sensibilizar y cambiar actitudes					
Puede facilitar la motivación del personal para participar en la formación, promoción, etc.					
Puede facilitar la compatibilización de la vida familiar, laboral personal de trabajadores y trabajadoras					
Puede apoyar e impulsar a las mujeres a que asuman posiciones de liderazgo.					
Puede dar una imagen más moderna y competitiva de las organizaciones					
No generar ningún valor agregado					

Por último unas preguntas generales. Recuerda nuevamente que todas las preguntas deben de ser contestadas y que las respuestas serán completamente anónimas.

23. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- Menor de 20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

24. ¿Cuál es tu género?

- Masculino
- Femenino
- Otro

25. Unidad de Negocio

- Farma
- Consumo
- GSM Costa Rica (producción)

- GSM Panamá (producción)
- Vacunas (Ciudad del Saber)
- BSC
- Global Support Functions
- GMS MMW
- GMS S&D

26. ¿Cuántas horas trabajas diariamente en promedio?

- 8 horas diarias
- Entre 8 y 12 horas diarias
- Más de 12 horas diarias

27. Años de laborar en la empresa

28. ¿Has cambiado de puesto dentro de la empresa?

- Si (1 vez)
- Si (más de 1 vez)
- No

Anexo 4. Entrevista cognitiva

Instrucciones Entrevista Cognitiva

Nos encontramos realizando una serie de pruebas para conocer si los ítems de la siguiente entrevista (o cuestionario para la encuesta)²¹. Para eso, le voy a dar el siguiente documento y le voy a pedir que lo complete como si estuviéramos realizando la entrevista/encuesta. En esta etapa lo que interesa es saber cómo está funcionando el instrumento, razón por la cual le agradecería si conforme lo va completando *piense en voz alta*. Es decir, que diga en voz alta todo lo que se le viene a la mente conforme va completando las preguntas.

En algunos ítems, *yo le voy a realizar más preguntas sobre la redacción de estas*, las instrucciones y las opciones de respuesta, en caso que aplique. Favor tomar en cuenta que el énfasis de este ejercicio es poder conocer la funcionalidad del instrumento y no tanto las respuestas per se, por lo que agradezco que sea completamente honesta con sus respuestas y no dude en decirme si algo le parece confuso y si algo se puede mejorar.

Además, todas sus respuestas serán confidenciales. Los resultados de este instrumento que usted va a completar no se van a compartir ni utilizar de ninguna forma. Únicamente se tomarán en cuenta las observaciones de mejora y los comentarios que usted realice sobre los ítems específicamente.

El proceso tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

Antes de comenzar ¿tiene alguna pregunta?

²¹ La EC se utilizó para ambos instrumentos por lo que se acomoda el texto según corresponda.

Anexo 5. Libro de Códigos

1. Códigos iniciales y deductivos

El libro de códigos actual presenta los códigos iniciales seleccionados para el análisis de contenido cualitativo, con la técnica de análisis temático de las diecisiete entrevistas focalizadas realizadas.

Según Saldaña (2009), el libro de códigos ayuda a enmarcar los códigos en etiquetas que resumen el sentido de un extracto de información. También incluye una "descripción de la definición del código, una explicación de los casos en que se aplica y ejemplos de preguntas que podrían contener el código" (p.21). En esta última columna (etiquetada como "ejemplos") se presenta un ejemplo de la declaración y/o preguntas utilizadas en la entrevista semiestructurada.

Este libro de códigos se creó para presentar un proceso más transparente y estandarizado que le permita a la investigadora organizar datos y seguir procedimientos precisos en la fase de análisis de datos. Presenta un proceso claro que el lector puede revisar para aclarar los pasos tomados y/o replicar esta metodología para futuras investigaciones o proyectos (en este campo, o en cualquier otro tema en las ciencias sociales).

A continuación se presenta la primera parte del libro de códigos.

Categorías Deductivos			
Categoría	Descripción	Aplicación	Ejemplo
1. Liderazgo	Cualquier definición o referencia sobre el estilo de liderazgo de cada colaborador(a)	Caso explícito o implícito donde se refiera a un estilo de liderazgo.	¿Cómo definiría su estilo personal de liderazgo?
2. Crecimiento profesional-personal	Cualquier referencia al crecimiento, extensión o desarrollo de las habilidades técnicas o habilidades de gestión por parte del personal.	En casos explícitos o implícitos donde se haga referencia al crecimiento o desarrollo personal y/o profesional de cada persona (ej. ascensos, promociones, nuevos retos, nueva posición)	¿Considera usted que la empresa le provee oportunidades de crecimiento profesional/ascensos? ¿Considera usted que la empresa le provee herramientas y oportunidades de crecimiento personal?
3. Balance vida profesional-personal	Cualquier referencia a la búsqueda de un balance entre la vida personal y la vida profesional; o cualquier referencia a la ausencia de esta, o la dificultad para obtenerla.	En casos explícitos o implícitos donde haga referencia al conflicto o no conflicto entre trabajo-familia (u otro tema personal).	¿Cómo maneja el balance entre la vida personal y profesional? ¿Qué significado tiene esto para usted?

2. Categorías inductivas

Varios nuevos códigos surgieron del proceso de análisis de las entrevistas. Los nuevos códigos fueron operacionalizados e integrados en el repertorio, tal como se presenta en la tabla a continuación.

Al incluir estos códigos inductivos, se realizó una revisión adicional de los datos para lograr un marco de código más consolidado, así como el objetivo de presentar un proceso claro y transparente, aumentando así la validez y confiabilidad de los resultados y conclusiones.

Siguiendo a Saldaña (2009), los nuevos códigos se fragmentaron en etiquetas, descripciones, aplicaciones y ejemplos; sin embargo, en este caso, los ejemplos dados corresponden a extractos de las transcripciones para ejemplificar la situación fácilmente.

A continuación se presenta la segunda parte del libro de códigos.

Categorías Inductivos			
Categoría	Descripción	Aplicación	Ejemplo
4. Liderazgo	Cualquier definición, características o competencias calificadoras de un líder.	En casos explícitos e implícitos donde se presente una descripción de características de liderazgo que tiene actualmente la persona o que debe tener.	<i>“Un líder debe tener apertura al cambio, flexibilidad, trabajar en equipo. Debe no solamente conocer sobre su área de expertise sino que también debe involucrarse en otros departamentos para entender el entorno”.</i> (Participante #1)
5. Desarrollo de liderazgo	Característica o competencias que la empresa ayudo a desarrollar al personal en un rol de liderazgo.	En casos explícitos o implícitos donde se menciona el desarrollo a través del tiempo que una persona ha tenido en cuanto al tipo de liderazgo a usar y cómo este ha cambiado y/o transformado a través del tiempo.	<i>“Mi estilo de liderazgo ha cambiado mucho a través de los años, ahora delego mucho más y confío en mi equipo”</i> (Participante #8)
6. Apoyo de jefaturas	Una situación en la cual las jefaturas le den apoyo, colaboración o asistencia al personal colaborador.	En casos de mención explícita o implícita del apoyo por parte de las jefaturas del personal colaborador, ya sea para dificultades técnicas y/o desarrollo de competencias o habilidades.	<i>“El empoderamiento que los jefes le den a uno es vital para poder seguir el ciclo de productividad, compromiso y retención dentro de la empresa”</i> (Participante #9)
7. Comunicación	Cualquier canal de comunicación mencionado por el personal (por ejemplo, correo electrónico, tableros informativos, folletos) y/o cualquier referencia o calificación a la misma.	En casos de mención explícita o implícita de los diferentes canales de comunicación que ofrece el empleador; y/o de la forma en que se utilizar, incluyendo críticas a estos y mejoras.	<i>“Hay mucho por mejorar en la comunicación. La empresa tiene muchas herramientas y oportunidades, pero muchas personas no las conocen, por lo tanto se pierde el sentido de tenerlas”</i> (Participante #4)
8. Ascensos	Cualquier referencia a una situación propia o ajena sobre un cambio de puesto (ascenso o promoción) o un puesto superior.	Cualquier referencia explícita o implícita de un ascenso o promoción laboral, relacionada a un cambio de puesto.	<i>“Yo soy evidencia de que en esta empresa se puede crecer, porque he hecho toda mi carrera profesional acá”</i> (Participante #1)

9. Crecimiento personal	Cualquier referencia a un incremento en el nivel de madurez y el desarrollo de talentos, habilidades y competencias.	Cualquier referencia explícita o implícita de la percepción de haber un desarrollo de habilidades y competencias; así como también la mención de algunos programas y/o herramientas que ayude a ese potenciamiento.	<i>“La empresa si tiene herramientas que ayuden al crecimiento de cada colaborador, diría que el mentoring y el coaching son una de las cosas que más ayuda; claramente va a depender de la persona que esté de guía”</i> (Participante #6)
10. Crecimiento profesional	El desarrollo profesional hace referencia a la planificación de carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.	Cualquier referencia explícita o implícita referente a las oportunidades dadas por la empresa en alcanzar un nuevo puesto (ascenso) en una posición con nuevos retos y/o en situaciones donde la persona se sienta realizada por el desarrollo en diferentes puestos que ha tenido en la organización.	<i>“Absolutamente se da la oportunidad. Yo soy farmacéutica de profesión pero luego me interesé por la parte más operativa y la empresa me ha dado la opción de crecer no solamente verticalmente, sino horizontalmente también”</i> (Participante #15)
11. Cuotas	Cualquier comentario referente a las cuotas de género o también conocidas como cuotas de participación por sexo o cuotas de participación de mujeres. El objetivo de estas es garantizar la integración efectiva, por medio de definir un número de mujeres en cargos o puestos, en este caso, de liderazgo, jefaturas y/o juntas directivas.	En caso explícito o implícito de un comentario donde se haga referencia a un cambio en porcentaje o cantidad de mujeres en puestos de liderazgo, altos mandos, jefaturas y/o junta directiva.	<i>“Hace 10 años todos éramos hombres, esto ha venido cambiando/madurando con el tiempo por medio de exigir un número de mujeres en puestos de liderazgo...”</i> (Participante #1)
12. Clima organizacional	Creencias subyacentes, suposiciones, valores y formas de interactuar en una organización específica, que contribuyen al entorno social y psicológico único.	Cualquier referencia por parte del participante sobre la equidad de género como un tema que preocupa a la organización; y el impacto que tiene en el entorno.	<i>“La empresa tiene varias formas de hacer las cosas bien. Se busca que todos tengan una oportunidad de participar/hablar, hay muchas herramientas de comunicación, desarrollo del personal y de metas en conjunto que promueven el trabajo en equipo y la</i>

			<i>conversación.”</i> (Participante #3)
13. Flexibilidad de horario	Cualquier declaración con respecto a la opción, las prácticas o la política de tiempo flexible.	En casos explícitos o implícitos donde se refiere a la práctica de tiempo flexible.	<i>“...si existe cierta flexibilidad de horario, donde por ejemplo puedo llegar un poco más tarde cuando voy a dejar a mis hijos al colegio”</i> (Participante #8)
14. Teletrabajo	Cualquier declaración con respecto a la opción, las prácticas o la política de trabajar desde casa.	En casos explícitos o implícitos donde se refiere a la práctica de trabajar desde la casa.	<i>“...trabajar desde la casa se da como una opción sin embargo no siempre se cumple, por ejemplo mañana es mi día de trabajar desde a casa pero igualmente me ponen reuniones, por lo que voy a tener que venir.... Y así pasa recurrentemente”</i> (Participante #11)
15. Sobrecarga de trabajo	Cualquier referencia a una sobrecarga, carga excesiva de trabajo o cualquier referencia a una incapacidad de cumplir con las demandas laborales establecidas.	En casos explícitos o implícitos donde se refiera a una sobrecarga de trabajo o una distribución (buena o mala) de las cargas de trabajo.	<i>“La carga de trabajo es muy elevada... uno de mis más grandes temores en no poder tener calidad de vida por la sobrecarga de trabajo que tengo, tengo que aprender a lidiar con ella y aún más importante a no llevármela a casa”</i> (Participante #2)