



## El rol de los trabajadores

# El reto de dar protagonismo a las bases

Si bien los líderes de las empresas peruanas participan activamente de sus políticas de equidad de género, la poca sensibilización de los trabajadores todavía es un reto pendiente.

**POR ALVARO RONCAL B.**

La alta dirección de las empresas peruanas ya cumple un rol activo en impulsar e implementar medidas para fomentar la equidad de género. Sin embargo, un obstáculo podría poner freno a los avances logrados: el rol pasivo de la base de la pirámide.

De acuerdo al III Estudio de Equidad de Género de SEMANAeconómica, la Cámara Española e Ipsos Perú, cada actor cumple un rol desde su función en la organización: los accionistas exigen evaluaciones; los CEO lideran, crean y gestionan proyectos; y los gerentes vinculados a recursos humanos implementan. Pero uno de los principales retos que enfrentan hoy las empresas es involucrar a sus trabajadores en las políticas de equidad y eliminar los sesgos de algunos grupos. "Toma mucho tiempo, sobre todo cuando los mensajes van desde arriba hacia abajo. Siempre habrá resistencia al cambio. Éste es un tema muy cultural y lo acarreamos desde hace varios siglos", señala Rosanna Ramos-Velita, presidenta del directorio de Caja Rural Los Andes.

Las empresas se ven obligadas a evidenciar y enfatizar los beneficios de sus políticas de inclusión. De lo contrario, sus medidas pueden ser poco usadas, o incluso rechazadas, por sus trabajadores, como la licencia por paternidad, revela el estudio. "Mu- →

chas veces se lanzan acciones, pero no se hace seguimiento de su impacto en las personas y de los beneficios que generan”, señala Milagros Avendaño, gerente general de Apoyo Comunicación. Los trabajadores más reacios parten de sesgos que los llevan a considerar como una debilidad contar con mujeres en sus equipos, especialmente en sectores duros (ver Sectores duros en la p.14). No tener data o testimonios que respalden lo contrario genera una barrera difícil de superar. “Lo más difícil es admitir o hacer consciencia de que tienes sesgos o prejuicios, pero vemos que cada año la gente va madurando”, indica Carla Silva, directora de People Perú en Backus.

En esa línea, el trabajador debe percibir coherencia en la comunicación de la empresa. “No puede suceder que cuando [las iniciativas] llegan a la base de la pirámide pierdan punche y no tengan sentido porque no se ajustan a la realidad”, explica Lía Celi, *cross* líder de sostenibilidad de InRetail. La con-

No tener data o testimonios que contrarresten los sesgos sobre las mujeres genera una barrera difícil de superar



sistencia es fundamental: el trabajador se hace más receptivo cuando los mensajes internos, las convocatorias para nuevo talento y la comunicación de la empresa en general se realiza con códigos inclusivos. “Cuando marcas hacen campañas para afuera pero no tiene políticas de equidad, o promueven en la interna la igualdad, pero sin un discurso inclusivo, pierden credibilidad”, señala Avendaño.

### Para romper la pasividad

Para generar un rol más activo en la base, es necesario que ésta se sienta empoderada, además de constante capacitación y aprendizaje. “Es importante desarrollar habilidades blandas y enseñarle a los equipos a gestionar. Así es cómo desarrollas cabezas que luego repliquen lo aprendido”, señala Marcela Gonzales, líder del equipo de equidad de PageGroup. La participación de los trabajadores en comités, así como la selección de voceros o embajadores que ayuden a comunicar y monitorear las políticas de equidad, son formas de propiciar el empoderamiento, revela el estudio. “En el comité, por regla,

tenemos representantes de todos los niveles que fueron elegidos por sus pares”, asegura Ramos-Velita, de Caja Rural Los Andes.

Permitir que las bases tengan una participación más propositiva en la creación y puesta en marcha de las políticas hace que éstas sean más efectivas, además de acelerar el proceso de adopción de las mismas. “[Las generaciones menores] no solo son nativos digitales: son nativos culturales de la diversidad y la inclusión”, indica Avendaño.

La sensibilización de las bases seguirá siendo un reto para las empresas peruanas que enarbolan la bandera de la igualdad de género. Por lo pronto, ya se ejecutan iniciativas para sacarle la vuelta a los obstáculos. ■

