



PERFIL
SOCIAL, RACIAL Y
DE GÉNERO DE LAS
500
EMPRESAS
MÁS GRANDES
DE BRASIL
Y SUS ACCIONES
AFIRMATIVAS

PERFIL SOCIAL, RACIAL Y DE GÉNERO DE LAS 500 EMPRESAS MÁS GRANDES DE BRASIL Y SUS ACCIONES AFIRMATIVAS - ENCUESTA 2015 es una publicación del Instituto Ethos distribuida gratuitamente a sus asociados.

REALIZACIÓN

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social
Calle Dr. Fernandes Coelho, 85, 10° piso
Pinheiros - 05423-040 - São Paulo (SP)
Tel.: (11) 3897-2400
Sitio web: www.ethos.org.br

ENCUESTA

Overview Pesquisa
Calle da Glória, 366, 7° piso
Glória - 20241-180 - Rio de Janeiro (RJ)
Tel.: (21) 3592-0267
Sitio web: www.overviewpesquisa.com.br

ALIANZA

Fundación Getúlio Vargas (FGV-SP), Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea), Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres y Secretaría Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR) de la Ciudad de São Paulo

COOPERACIÓN

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Judith Morrison (Coordinadora General), Raquel Scarpari, Cesar Lins

COORDINACIÓN GENERAL

Caio Magri

COORDINACIÓN DE LA ENCUESTA

Gabriela R.R. dos Santos

EDICIÓN

Benjamin S. Gonçalves

REDACCIÓN

Claudio Pucci

COLABORADORES DE OVERVIEW PESQUISA

Luis Eduardo Guedes e Mayra Cardoso

COLABORADORES INVITADOS

Adriana Carvalho (ONU Mujeres), Anna Maria Peliano (Instituto de Investigación Económica Aplicada - Ipea), Cida Bento (Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades - CERRT), Eliane Barbosa da Conceição (Centro de Estudos em Administração Pública e Governo de la Fundación Getúlio Vargas - CEAPG-FGV), Helio Santos (Fundo Baobá), Marta Gil (Amankay Instituto de Estudos e Pesquisas), Rachel Moreno (Instituto Opinião), Reinaldo Bulgarelli (Txai Consultoria e Educação), Suelaine Carneiro (Geledes - Instituto da Mulher Negra) y Thais Dumê (Organización Internacional del Trabajo - OIT Brasil)

PROYECTO GRÁFICO Y EDICIÓN DE ARTE

Andrea Chang, Bruna Veríssimo y Fabio Meneguini

TRADUCCIÓN

Maria Lucia de Oliveira Marques

São Paulo, mayo de 2016

Está permitido reproducir esta publicación, siempre que se cite la fuente y con autorización previa del Instituto Ethos.

Información importante sobre las actividades del Instituto Ethos:

- 1.El trabajo de orientación a las empresas es voluntario y no remunerado.
- 2.No se hace consultoría y no se acredita ni autoriza a profesionales para ofrecer ningún tipo de servicio en nuestro nombre.
- 3.El Instituto no es una entidad certificadora de responsabilidad social ni tampoco provee de ningún sello certificador con esa función.
- 4.No se permite el uso del logo y/o marca del Instituto Ethos por parte de ninguna entidad o empresa (asociada o no), sin previo consentimiento y autorización, expresa y escrita, del Instituto.
- 5.Para aclarar dudas o saber más sobre las actividades del Instituto Ethos, pueden hacer una consulta a través del apartado "Contactar" en nuestro sitio web www.ethos.org.

CATALOGACIÓN EN LA FUENTE PROPORCIONADA POR LA BIBLIOTECA FELIPE HERRERA DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Instituto Ethos.
Perfil social, racial y de género de las 500 empresas más grandes de Brasil y sus acciones afirmativas / Instituto Ethos y Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Business enterprises-Social aspects-Brazil. 2. Diversity in the workplace-Brazil. I. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Género y Diversidad. II. Título.
IDB-CP-30

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



PERFIL
SOCIAL, RACIAL Y
DE GÉNERO DE LAS
500
EMPRESAS
MÁS GRANDES
DE BRASIL
Y SUS ACCIONES
AFIRMATIVAS

REALIZACIÓN

INSTITUTO
ETHOS

COOPERACIÓN

 **BID**
Banco Interamericano
de Desarrollo



PRE
SENTA
CIÓN

La misión del Instituto Ethos es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas así partícipes en la creación de una sociedad sostenible y justa. Para lograrlo, el Instituto tiene en marcha diversas iniciativas, entre las cuales destaca la serie de encuestas *Perfil social, racial y de género de las 500 Empresas más grandes de Brasil y sus acciones afirmativas*, que llega ahora a la sexta edición.

Esta encuesta pretende analizar el público interno de las grandes corporaciones y mostrar los posibles desequilibrios en su composición en lo que se refiere a género, color o raza, rango etario, escolaridad y presencia de personas con discapacidad. Trata así de contribuir a que cada gerente reflexione sobre las prácticas que puede adoptar para fomentar la diversidad y promover la equidad en el ámbito laboral. En este sentido, también observa y hace públicas las políticas y acciones afirmativas ya desarrolladas por estas corporaciones.

El presente estudio, con datos obtenidos por la empresa Overview Pesquisa, ha sido realizado en colaboración con la Fundación Getúlio Vargas (FGV-SP), el Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea), ONU Mujeres, la Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR) de la Ciudad de São Paulo y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Cuenta, además, con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Doce años después de la segunda edición de la encuesta, que comenzó a estudiar la composición de empleados y directivos en todos los niveles jerárquicos, el escenario que presenta el estudio es, como en ocasiones anteriores, de grandes desigualdades. Cabe destacar, sin embargo, algunos buenos resultados como el aumento significativo de la participación de mujeres en niveles gerenciales y la presencia mayoritaria de afrodescendientes entre *trainees* y aprendices, aunque la inserción de estos últimos en los primeros escalones de la carrera profesional puede ser un reflejo de las políticas públicas educativas implementadas en los últimos años.

La mayor participación femenina en niveles gerenciales supone un importante avance en materia de igualdad de género, aunque todavía queda mucho

por hacer. Y habrá que hacerlo rápido, considerando la realidad del mercado laboral brasileño y el quinto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que propuso la Asamblea General de Naciones Unidas, en septiembre de 2015, centrado en la igualdad de género y con el que se comprometieron tanto gobiernos como empresas de todo el mundo.

En lo que se refiere a las políticas y acciones afirmativas desarrolladas por las corporaciones, el estudio señala la necesidad de imprimir mayor dinamismo a las prácticas empresariales de responsabilidad social relacionadas con el respeto a los derechos humanos.

Las políticas más eficaces se restringen todavía a un pequeño número de corporaciones. Sin embargo, se observa una mejora de la situación a través de algunas tendencias como la capacitación de gerentes y equipos en materia de diversidad e igualdad de oportunidades; el establecimiento de códigos de conducta, compromisos, valores y una misión que incorpora temas de diversidad e igualdad; la implantación y mantenimiento de canales para recibir quejas de los empleados sobre problemas relacionados con el acoso moral y los prejuicios y el empeño para evitar que las empresas utilicen campañas publicitarias de contenido discriminatorio.

La elección del universo de las 500 empresas más grandes no es aleatoria. Éstas ejercen un papel de liderazgo en el mercado laboral y sus acciones pueden servir de ejemplo a todo el medio corporativo. Además de cumplir la legislación vigente, como la que prevé cuotas para personas con discapacidad, se espera que las empresas promuevan nuevas acciones voluntarias dirigidas no solo a estos colectivos, si no también a todos los demás grupos históricamente discriminados en el mercado laboral, como es el caso de mujeres, afro-brasileros y el colectivo LGBT*.

Es conveniente señalar que, aunque Brasil se haya destacado entre las naciones económicamente más desarrolladas, sigue presentando desigualdades sociales de carácter estructural, que se reflejan en el mercado laboral. Por ello, es necesario y urgente asegurar que el desarrollo económico se produce a la par que el desarrollo social. La promoción de la diversidad y la igualdad son pasos decisivos en ese sentido.

* LGBT es el término para designar el público compuesto por lesbianas, gays, bisexuales y personas transgénero e identifica una minoría de la población en lo que se refiere a su orientación sexual e identidad de género.

The graphic consists of three overlapping squares. The central square is solid blue and contains the word 'ÍNDICE' in white, uppercase, sans-serif font, with a small horizontal line below it. This blue square is partially overlapped by a white square with a thin purple border, and another white square with a thin yellow border. The overall composition is centered on the page.

ÍNDICE

—

6 INTRODUCCIÓN

8 Metodología

10 PERFIL DE LAS EMPRESAS

14 RESULTADOS

16 Composición por género

20 *El sexismo cuesta caro*, por Rachel Moreno

22 Composición por color o raza

26 *La exclusión fragiliza la responsabilidad social*, por Cida Bento

28 Personas con discapacidad

32 *La inclusión estimula la creatividad*, por Marta Gil

34 Rango etario

38 Escolaridad

42 Aprendices

44 POLÍTICAS Y ACCIONES AFIRMATIVAS

45 Incentivo a la participación de mujeres

47 Incentivo a la participación de afrodescendientes

49 Incentivo a la participación de personas con discapacidad

51 Incentivo a la participación de personas con más de 45 años

53 Políticas y acciones afirmativas generales

56 PERCEPCIÓN DEL GERENTE

57 Sobre la presencia de mujeres en las empresas

58 Sobre la presencia de afrodescendientes en las empresas

59 Sobre la presencia de personas con discapacidad en las empresas

60 Sobre la presencia de personas con más de 45 años en las empresas

61 Sobre la presencia de aprendices

62 ENCUESTA CUALITATIVA

63 *El monitoreo de las acciones es todavía incipiente*, por Eliane Barbosa da Conceição

66 CONCLUSIÓN

67 *La diversidad es una ventaja competitiva*, por Helio Santos

70 CUESTIONARIO

71 Diversidad e igualdad: herramienta de autoevaluación



INTRO DUCCIÓN

El Instituto Ethos vuelve a publicar, tras su última edición en 2010, la encuesta *Perfil social, racial y de género de las 500 empresas más grandes de Brasil y sus acciones afirmativas*, que trata de recopilar las características de los empleados y directivos de las empresas más grandes del país, analizando su presencia en todos los niveles jerárquicos según el género, color o raza, edad y nivel de estudios, además de la presencia de personas con discapacidad.

Única iniciativa de este tipo en Brasil e importante referencia sobre el entorno empresarial, este estudio también pretende mapear las políticas y acciones afirmativas adoptadas por las compañías, con la finalidad de promover la inclusión de grupos tradicionalmente discriminados en el mercado laboral, como mujeres, afrodescendientes, personas con discapacidad, personas con más de 45 años y el colectivo LGBT, poniendo en valor la diversidad y promoviendo la igualdad de oportunidades y la igualdad en su cuerpo de funcionarios.

La encuesta pretende conocer también cuál es la percepción que tienen los gerentes generales sobre la participación de algunos de estos grupos en sus empresas.

La primera edición de este Perfil, publicada en 2001, se centró exclusivamente en el cuadro ejecutivo de las organizaciones. A partir de la segunda edición, en 2003, el estudio se extendió a

tres niveles jerárquicos más y empezó a registrar las políticas y acciones afirmativas adoptadas por las empresas. En las ediciones siguientes (2005, 2007 y 2010) se perfeccionó el sistema de recogida de datos. Ahora la sexta edición amplía su rango de observación a ocho niveles jerárquicos: aprendices; practicantes; *trainees*; cuerpo de funcionarios; supervisores, jefes o coordinadores; gerentes; cuerpo ejecutivo (presidentes, vicepresidentes y directores) y miembros del Consejo Directivo. Sin embargo que, en algunas empresas, es preciso tener en cuenta que puede no existir una jerarquía exacta en esta escala que presentamos y que ni siquiera son todos empleados, tal y como se especifica varias veces en este informe.

También se profundiza más en la investigación sobre las políticas y acciones afirmativas de las empresas incluyendo, por ejemplo, temas referentes a la inclusión del colectivo LGBT y a la promoción de la diversidad en los diferentes departamentos de gerencia de las organizaciones como Promoción y Reclutamiento, Comunicación y Marketing y acciones en la cadena de proveedores, entre otras cuestiones (todas ellas abordadas por el Instituto Ethos en diversas publicaciones).

Por último, esta edición de la encuesta incorpora además, como novedad, una mayor participación de consultores que han escrito varios textos de opinión a los largo de todo el informe.



Esta encuesta pretende obtener datos sobre las principales características de los empleados y directivos de las mayores empresas que actúan en el país.

1. Véase, por ejemplo: Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade, en www3.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/#.VhUkIOxViko

O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher, en www3.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-a-valorizacao-da-mulher-setembro2004/#.Vh6yN9KrTIU

O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial, en www3.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-a-promocao-da-igualdade-racial-maio2006/#.VhUIDOxViko

O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência, en http://www3.ethos.org.br/cedoc/o-que-as-empresas-podem-fazer-pela-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia-maio2002/#.Vh_snX6rTrd

O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT, en <http://www3.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-humanos-lgbt/#.ViF9UX6rTrc>

Diversidade e Equidade: Metodologia para Censo nas Empresas, en www3.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-equidade-metodologia-para-censo-nas-empresas-junho-2008/#.Vhf1duxViko

METODOLOGÍA

Esta es una encuesta de carácter cuantitativo, con aplicación de cuestionario para autollenado a través de Internet (reproducido a partir de la pág. 67), complementada por una encuesta cualitativa, ejecutada por medio de entrevistas a gerentes del área de diversidad de algunas empresas participantes en el estudio.

Universo

Empleados y directivos de las 500 empresas más grandes del país por facturación, según el ranking elaborado a partir del anuario *Maiores y Melhores* (Más grandes y mejores) de 2014, publicado por la revista *Exame*, de la *Editora Abril*.

Del total de las 500 empresas invitadas a participar en la encuesta, 117 devolvieron el cuestionario con las partes 1 (perfil de la empresa), 2 (políticas y acciones afirmativas) y 3 (percepción del gerente general) completadas; de éstas, un grupo de 27 empresas devolvió el cuestionario completo, incluyendo la parte 4 (características de sus empleados). (Véase descripción del cuestionario más adelante).

Periodo de referencia

Del 9 de diciembre de 2014 al 28 de mayo de 2015.

Recolección de datos

El cuestionario fue enviado a las empresas a través de un correo electrónico dirigido al gerente general y al responsable del área de recursos humanos o de responsabilidad social. Cuando fue necesario, con el fin de aclarar dudas y estimular la participación, se completó el llenado de la encuesta con el apoyo de entrevistas por teléfono.

La mayoría de las empresas que no rellenó la parte 4 del cuestionario (referida a las principales características de sus empleados y directivos) alegó como causa la dificultad para obtener los datos requeridos en la propia empresa.

La investigación de campo fue completamente monitoreada. Todos los cuestionarios rellenados fueron verificados por medio de contacto telefónico posterior con los encuestados.



El cuestionario

En esta edición de la encuesta el cuestionario fue dividido en cuatro partes. La primera contenía preguntas sobre el perfil de la empresa (sector de actividad, ubicación, tamaño por facturación y número de empleados). La segunda presentaba preguntas relacionadas con las políticas y acciones afirmativas adoptadas por la empresa para promover la diversidad, la igualdad de oportunidades y la equidad entre empleados y directivos. Ambas partes debían ser respondidas por el Departamento de Recursos Humanos (RR HH) de la empresa.

La tercera parte pretendía conocer la percepción del gerente general sobre la situación, dentro de la estructura de la empresa, de algunos grupos como mujeres, afrodescendientes, individuos con más de 45 años o personas con discapacidad. Esta parte debía ser completada por el propio gerente general de la organización o alguien en quien éste delegara la función.

La cuarta parte del cuestionario contenía preguntas sobre las principales características de empleados y directivos con el objetivo de definir su perfil en

ocho niveles jerárquicos: miembros del consejo directivo, cuadro ejecutivo (presidentes, vicepresidentes y directores), gerentes, supervisores, jefes o coordinadores, cuerpo de funcionarios, *trainees*, practicantes y aprendices. Al igual que la primera y la segunda parte, ésta debía ser respondida por el Departamento de Recursos Humanos.

Para designar la raza y/o color, este estudio ha utilizado la nomenclatura que adopta el Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): blanco (*branco*), negro (*preto*), pardo, amarillo (*amarelo*) e indígena, considerándose afrodescendiente la población formada por negros y pardos.

Encuesta cualitativa

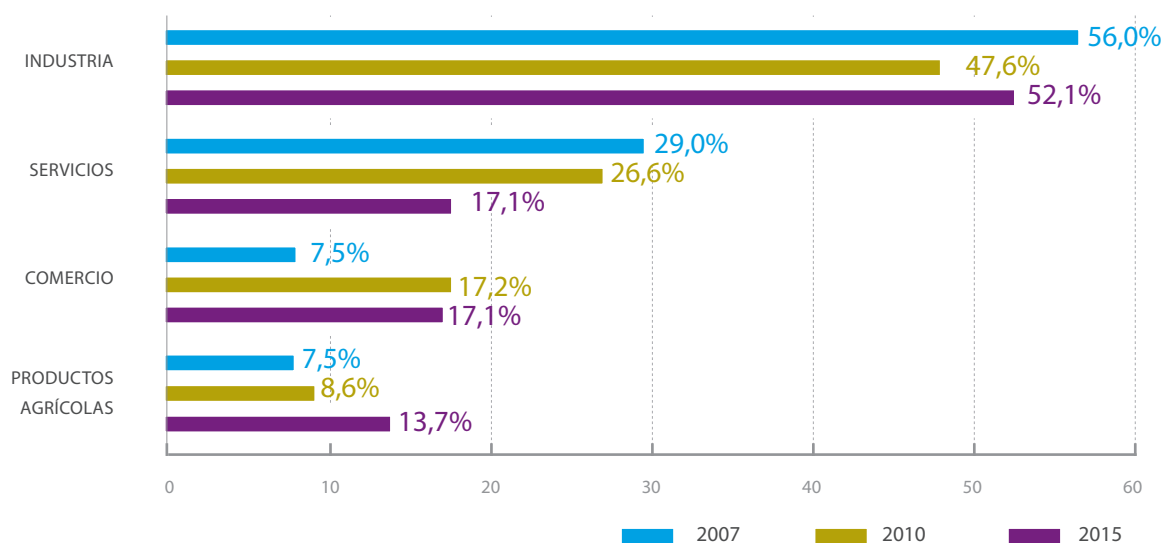
Para la parte cualitativa, que complementó la encuesta cuantitativa, se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas, que sirvieron de base para las entrevistas en profundidad, que se hicieron a los gerentes del Área de Diversidad, de algunas organizaciones participantes. El objetivo era investigar su percepción sobre la diversidad y conocer las acciones adoptadas por las empresas para promoverla.

PERFIL DE LAS

EM PRE SAS

—

SECTOR DE ACTIVIDAD



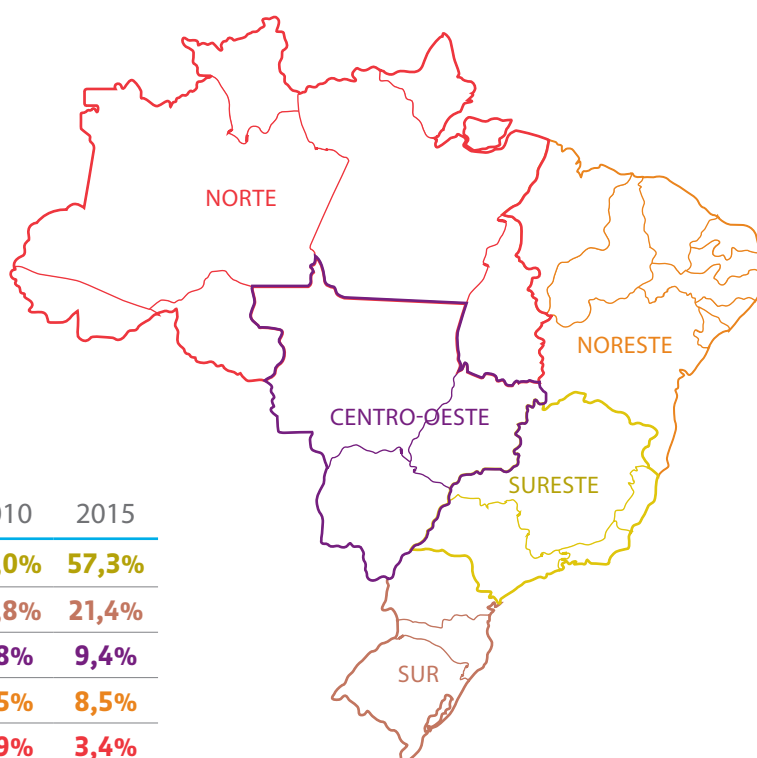
La mayor parte del grupo participante en la encuesta (compuesto por 117 empresas) pertenece al sector industria (52,1%), seguido por los sectores de servicios (17,1%) y comercio (17,1%).

Comparando estos datos con los correspondientes grupos de empresas participantes en la encuesta de 2010, se observa un aumento de 4,5 puntos en el sector industria y una disminución de 9,5 puntos en el sector de servicios, ahora representado en igual proporción que el sector comercio.

UBICACIÓN DE LA MATRIZ DE LAS EMPRESAS

Las empresas participantes en esta encuesta se concentran mayoritariamente en las regiones Sureste y Sur, que suman un 78,7%, observándose, no obstante una disminución de 4,1 puntos con respecto al 82,8% alcanzado por esa parte del país en el grupo de empresas analizado en el estudio anterior.

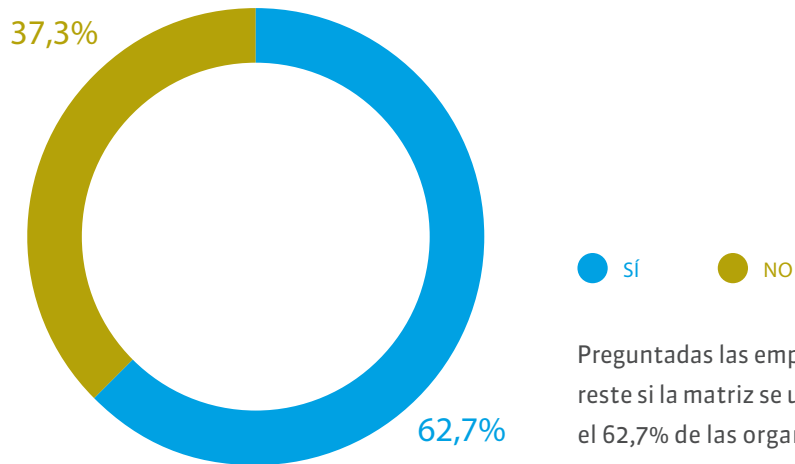
También se registró un incremento de casi el 100% en la participación de empresas de la región Centro-Oeste, que pasaron del 4,8% al 9,4%.



| | 2003 | 2005 | 2007 | 2010 | 2015 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Sureste | 65,0% | 61,0% | 64,5% | 59,0% | 57,3% |
| Sur | 20,0% | 21,0% | 20,5% | 23,8% | 21,4% |
| Centro-Oeste | 6,5% | 7,0% | 7,0% | 4,8% | 9,4% |
| Noroeste | 6,5% | 7,0% | 6,0% | 9,5% | 8,5% |
| Norte | 2,0% | 4,0% | 2,0% | 2,9% | 3,4% |

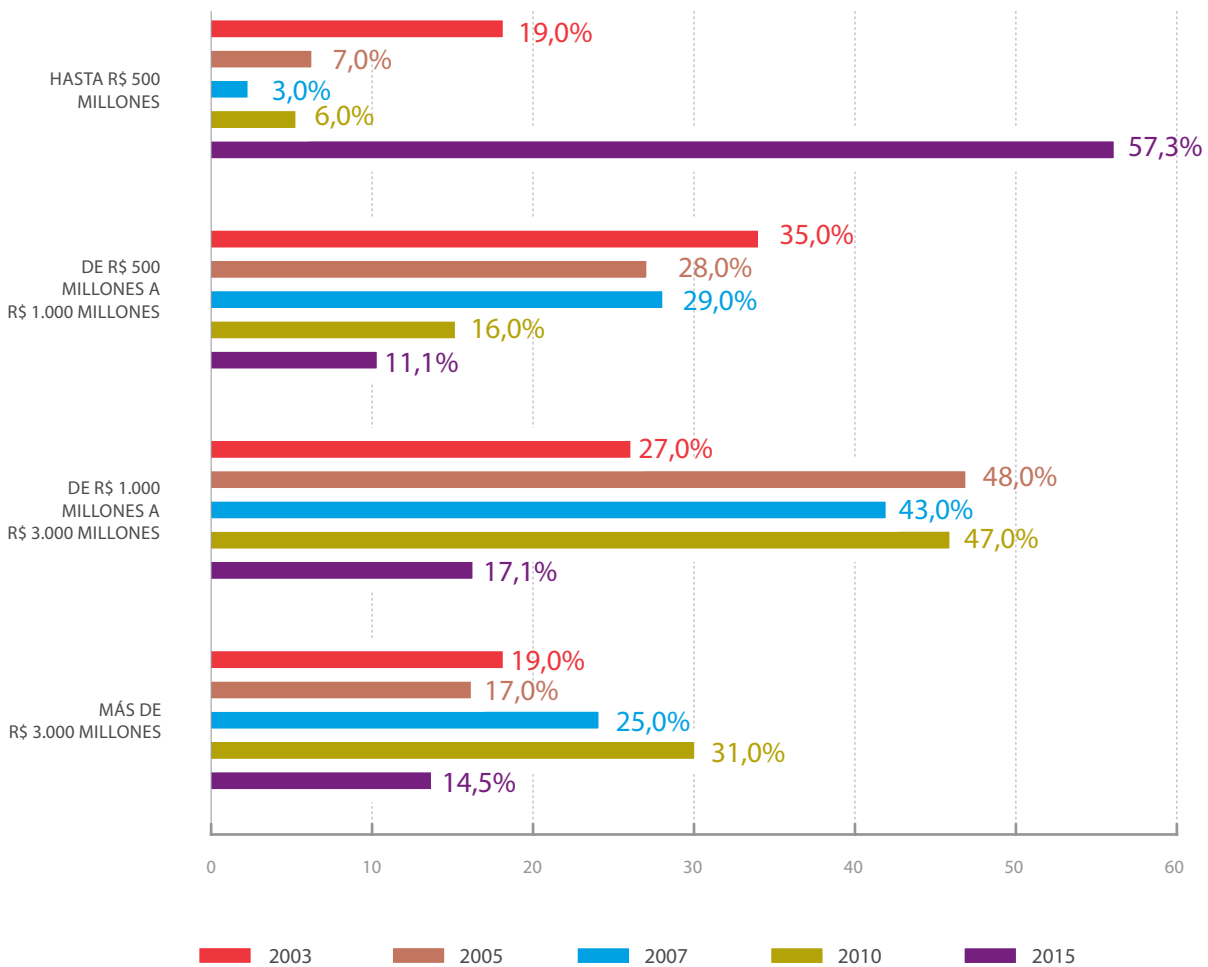


UBICADAS EN SÃO PAULO (SP)



Preguntadas las empresas ubicadas en la región Sudeste si la matriz se ubica en la ciudad de São Paulo, el 62,7% de las organizaciones respondió que sí.

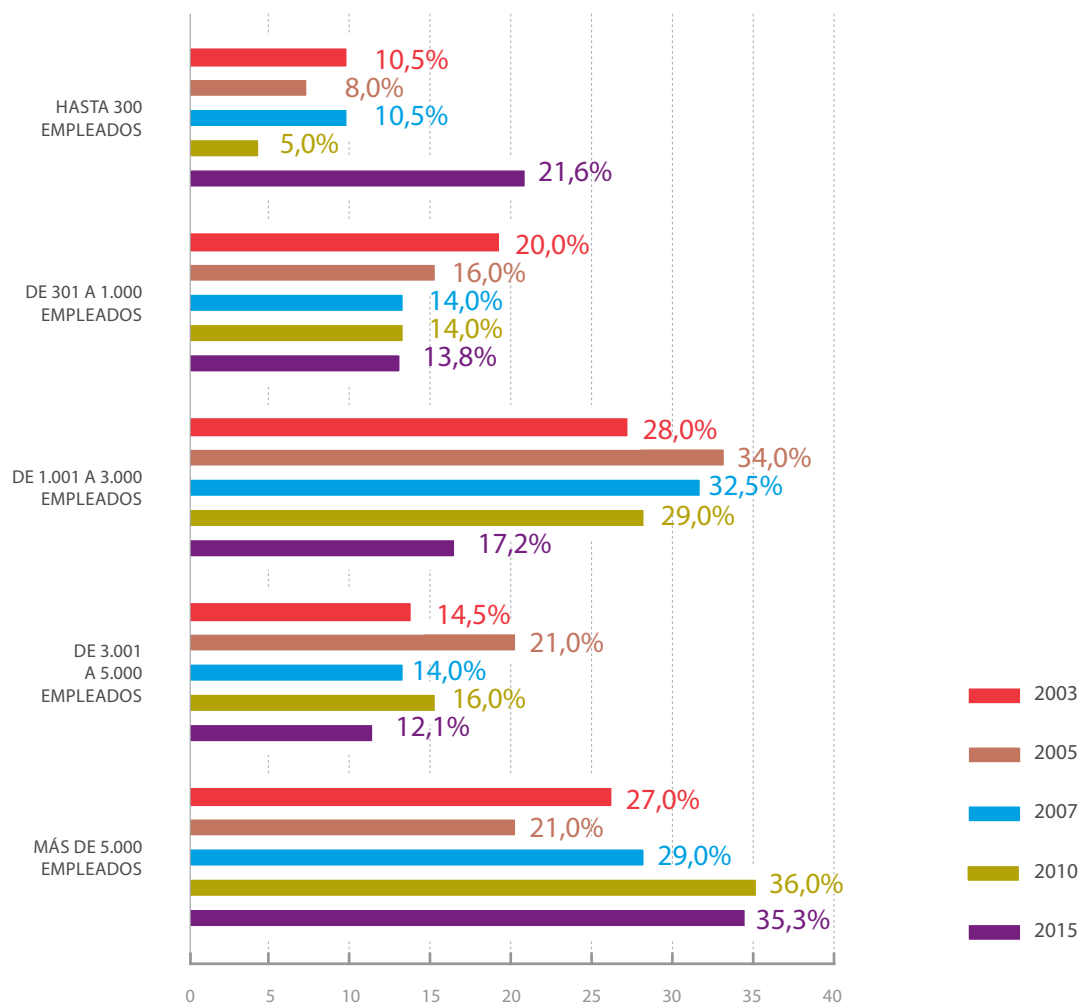
TAMAÑO POR FACTURACIÓN



El aspecto más relevante en la distribución del grupo de empresas por rangos de facturación es la concentración de la mayoría en el primero de los rangos: el 57,3% de las empresas participantes

en el estudio tiene una facturación inferior a los 500 millones de reales, un porcentaje casi diez veces mayor que el alcanzado por este mismo grupo de empresas en la edición de 2010 (6%).

NÚMERO DE EMPLEADOS



Como puede verse en el gráfico, el 21,6% de las empresas participantes tiene 300 o menos empleados, una proporción que es cuatro veces la registrada por este rango en el grupo de empresas de 2010 (5%).

Las empresas con más de 1.000 empleados siguen siendo mayoría y suman un 64,6%, aunque esta cifra es un 16,4% inferior a la obtenida por este mismo grupo de empresas en el estudio anterior.

TOTAL DE EMPLEADOS (REFERIDO SOLO A EMPRESAS QUE RESPONDIERON A TODO EL CUESTIONARIO)

| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Consejo de Administración | 89 | 11 | 100 |
| Cuadro ejecutivo | 482 | 76 | 558 |
| Gerencia | 4.585 | 2.086 | 6.671 |
| Supervisión | 23.553 | 14.945 | 38.498 |
| Cuadro de empleados | 173.228 | 95.173 | 268.401 |
| Trainees | 1.823 | 1.352 | 3.175 |
| Practicantes | 2.843 | 4.077 | 6.920 |
| Aprendices | 3.413 | 4.330 | 7.743 |
| TOTAL | 210.016 | 122.050 | 332.066 |



RE
SUL
TA
DOS

La mayoría de las empresas participantes en esta encuesta no cuenta con acciones afirmativas para incentivar la presencia de mujeres y afrodescendientes en sus cuadros. Cuando las tienen, son en su mayor parte acciones puntuales, no políticas con metas y acciones planeadas. Gran parte de las organizaciones tampoco desarrolla políticas para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres o entre afrodescendientes y blancos. Y una gran proporción de los gerentes generales percibe como adecuada la participación de mujeres y afrodescendientes en prácticamente todos los niveles jerárquicos.

En este sentido, merece la pena destacar algunas excepciones que podrían dar paso a un panorama más dinámico en el futuro. Estas son la adopción, por parte de algunas empresas, de medidas de conciliación entre trabajo, familia y vida personal; la existencia de canales para recibir quejas de los empleados por cuestiones como el acoso moral y los prejuicios; el empeño en evitar la utilización de campañas publicitarias con contenido discriminatorio; la capacitación de gerentes y equipos en temas de diversidad e igualdad de oportunidades, y el establecimiento de una misión, un código de conducta, compromisos y valores que incorporan estos mismos asuntos.

Estos son los principales resultados de la encuesta que contó con la participación de 117 empresas. De éstas, 90 no respondieron a la parte del cuestionario referida a las principales características de sus empleados. Alegaron dificultades para identificar el perfil de su personal debido, supestando, a la ausencia de un censo interno (y preferiblemente constante), instrumento adoptado aún por un número pequeño de empresas.

Las 27 organizaciones restantes respondieron a todo el cuestionario mostrando una admirable disposición por participar en el estudio, sin preocuparse por mostrar datos brillantes. Más bien, la información presentada reveló una constante preocupación por retratar la realidad de las condiciones existentes.

Las mujeres, que son mayoría entre la población brasileña con un 51,4%, están sub-representadas en el grupo estudiado y, además de la desigualdad

con respecto a los hombres, sufren un cuello de botella que las excluye, en mayor proporción, de los puestos más elevados de la escala jerárquica, algo que ya se observaba en las encuestas anteriores. Tienen, en general, una mejor situación que las mujeres del grupo de empresas participantes en el estudio de 2010 (lo que confirmaría una tendencia a la expansión ya consolidada). Sin embargo, tropiezan, una vez más, en el estrecho paso al reducto todavía casi inexpugnable del cuadro ejecutivo, grupo en el que la participación femenina es igual a la de 2010: entonces del 13,7% y ahora del 13,6%.

Al igual que las mujeres, los afrodescendientes (que son el 52,9% de la población del país) están en situación de desigualdad, subrepresentación y sufren también de un cuello de botella jerárquico. La exclusión es, sin embargo, más acentuada que en el caso de las mujeres. La mayoría se concentra en puestos de aprendices (57,5%) y *trainees* (58,2%), mientras que su participación en puestos de gerencia y en el cuadro ejecutivo se reduce al 6,3% y el 4,7% respectivamente.

Llegados a este punto, es conveniente destacar la percepción de los gerentes generales sobre estos asuntos. En lo que se refiere a la presencia de afrodescendientes en las organizaciones, el 55% considera que hay menos de los que debería haber en puestos gerenciales y el 64% tiene la misma opinión con respecto al cuadro ejecutivo. Esto sugiere que están al corriente del problema. En lo tocante a las mujeres, debe tenerse en cuenta también que el 53,1% de los gerentes generales piensa que hay menos mujeres de las que deberían en el cuadro ejecutivo.

Se recomienda considerar los datos aquí presentados con la debida prudencia. Estos se refieren, en parte de las preguntas, a la realidad del grupo de 27 empresas o incluso al grupo de 117, no enteramente representativos del universo encuestado. Se debe tener cautela también al comparar las diversas encuestas de esta serie, y tomar en consideración la composición de las muestras o grupos de empresas.

A pesar de esto, teniendo en cuenta la observación directa que hace el Instituto Ethos a través de sus consultores, podemos pensar que si este estudio no muestra un retrato fiel, sí refleja, al menos, una visión relativamente buena de la realidad de las 500 empresas más grandes del país.



2. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) en www.ibge.gov.br

3. Véase "Indicadores de Desigualdade de Gênero no Brasil" de José Eustáquio Diniz Alves y Suzana Marta Cavenaghi, en <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/16472>

4. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013, del Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), en www.ibge.gov.br, consideradas en las dos muestras de población, las personas con 15 años o más. Véase también la base de datos sobre el trabajo de las mujeres *Mulheres no Mercado De Trabalho: Grandes Números* de la Fundación Carlos Chagas, en <http://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie1.php?area=series>

5. Portal Brasil en www.brasil.gov.br/educacao, consideradas las personas con más de 10 años.

6. Censo da Educação Superior del Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) en http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf

COMPOSICIÓN POR SEXO

La primera evidencia es alentadora. Obsérvense los datos de la encuesta relativos a la presencia femenina en el grupo de empresas que se manifestaron acerca de las principales características de su personal. Las mujeres tienen ventaja respecto a los hombres en el grupo de aprendices y practicantes, con participaciones de 55,9% y de 58,9%, respectivamente. Sin embargo, pierden espacio a partir del grupo de los *trainees*, con el 42,6%. En los niveles siguientes, están aún menos presentes, con porcentajes del 35,5% en el cuerpo de personal, del 38,8% en la supervisión, del 31,3% en la gerencia, del 13,6% en el cuadro ejecutivo y del 11% en el Consejo de Administración.

Los resultados recuerdan a los obtenidos en la encuesta de 2010, al menos en sus principales aspectos, comenzando por la desigualdad de género y la subrepresentación de las mujeres, teniendo en cuenta los datos sobre su presencia en la sociedad brasileña.

Como ya hemos dicho, las mujeres representan la mayoría de la población del país, con el 51,4% del total². Son mayoría desde los años 60 y 70, y, desde la década de los 80, entran en un proceso de incremento constante con tendencia a mantenerse en los próximos años³. Representan, además, el 43,6% de la población económicamente activa (PEA) y el 42,6% de la población ocupada⁴.



Los resultados recuerdan a los obtenidos en la encuesta de 2010, al menos en sus principales aspectos, comenzando por la desigualdad de género y la subrepresentación de las mujeres, teniendo en cuenta los datos sobre su presencia en la sociedad brasileña.

El nivel de instrucción de las mujeres es superior al de los hombres. Ellas tienen un número medio de años de estudio (7,5) superior al de ellos (7) y representan el 58,1% del grupo de brasileños que tienen más de 15 años de estudios⁵. También fueron mayoría entre los matriculados (55,5%) y egresados (59,2%) en la enseñanza superior en el año 2013. La carrera de Administración, muy valorada por la mayoría de las empresas, es una de las tres más demandadas por las mujeres, a juzgar por la proporción de matrículas, un 55,6% superior a las de los hombres⁶.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO (%)

| | HOMBRES | MUJERES |
|---------------------------|---------|---------|
| Consejo de Administración | 89,0 | 11,0 |
| Cuadro ejecutivo | 86,4 | 13,6 |
| Gerencia | 68,7 | 31,3 |
| Supervisión | 61,2 | 38,8 |
| Cuerpo de personal | 64,5 | 35,5 |
| Trainees | 57,4 | 42,6 |
| Practicantes | 41,1 | 58,9 |
| Aprendices | 44,1 | 55,9 |

Cuello de botella jerárquico

Otro aspecto que llama la atención en los resultados de esta edición de la encuesta, como ya ocurría en las anteriores, es la existencia de un cuello de botella jerárquico en el cuadro de empleados, con menor inclusión de mujeres a medida que aumentan las responsabilidades de mando. De la supervisión a la gerencia, por ejemplo, pierden 7,5 puntos porcentuales; y de la gerencia al cuadro ejecutivo, 18 puntos más.

A pesar de esto, las supervisoras y gerentes de este grupo de empresas tienen mucha más presencia que las del grupo de empresas que respondieron a la encuesta de 2010. En esta última, las supervisoras tenían una participación del 26,8% mientras que este año tienen el 38,8% (diferencia del 45%). Las gerentes tenían el 22,1%; y este año tienen el 31,3% (diferencia del 42%).

El contraste cobra significado cuando se considera que el grupo de empresas que respondió a

las preguntas sobre las principales características de su personal pertenece, mayoritariamente, a los sectores de servicio y comercio que, como se sabe, emplean a más personal femenino. En 2010, el 43,8% del grupo analizado provenía de estos sectores. Esto, sin embargo, no parece producir un mejor resultado respecto a la presencia de mujeres en el reducto todavía casi inexpugnable del cuadro ejecutivo: 13,7% en 2010 y, coincidentemente, 13,6% en 2015.

Las acciones emprendidas por las empresas para solucionar este problema todavía no alcanzan el nivel deseado, tal y como veremos en detalle más adelante. Una parte significativa de las organizaciones afirma no contar con medidas para incentivar la presencia de mujeres en el cuadro ejecutivo (véase página 45). Además existe un porcentaje considerable de gerentes que perciben como “adecuada” la proporción de mujeres en todas las categorías profesionales (véase página 57).



COMPOSICIÓN POR SEXO

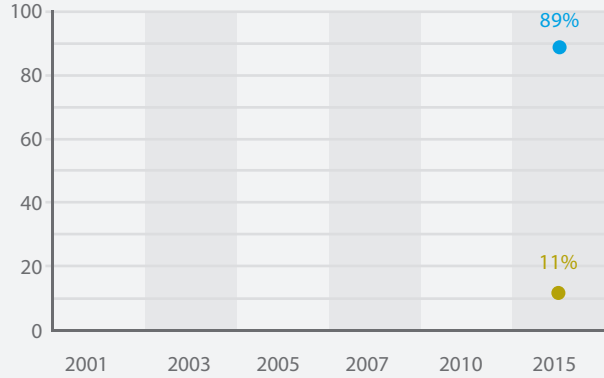
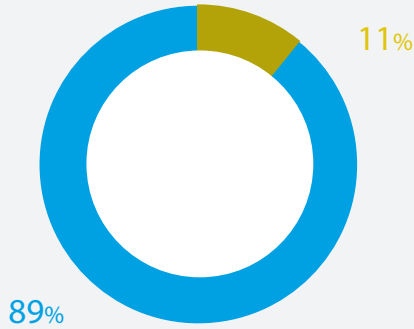
 HOMBRES

 MUJERES

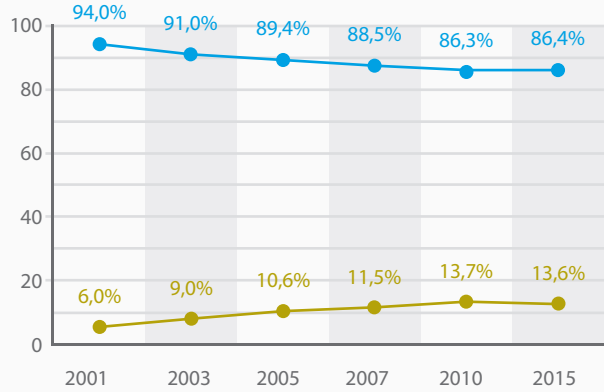
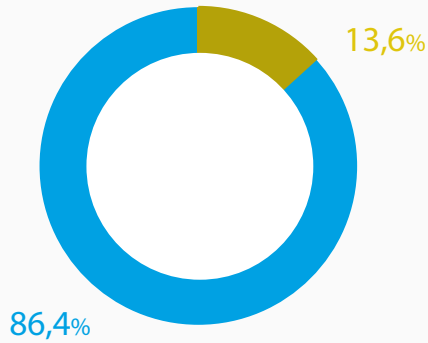
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

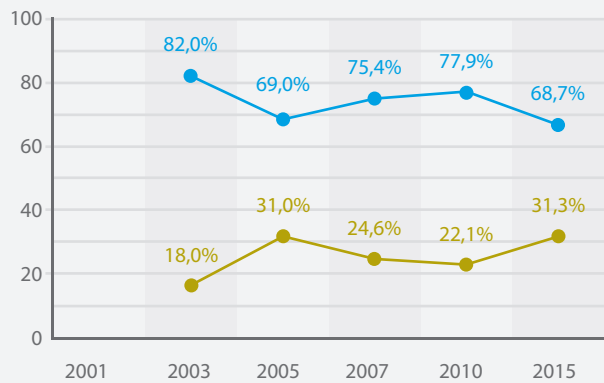
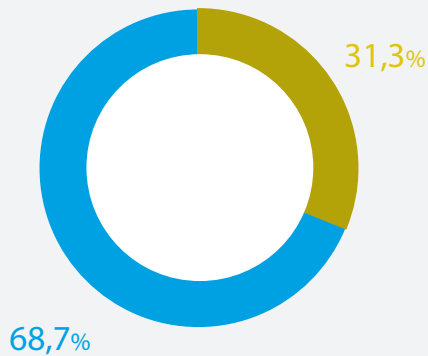
Consejo de Administración



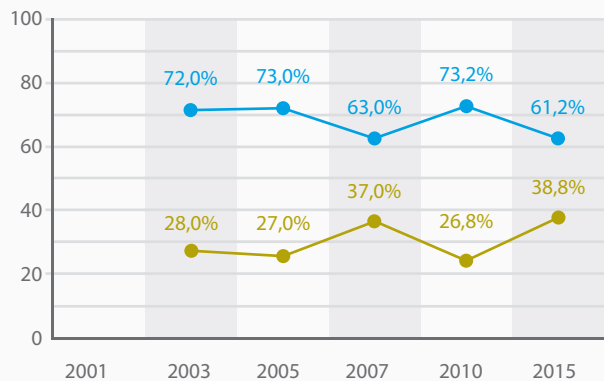
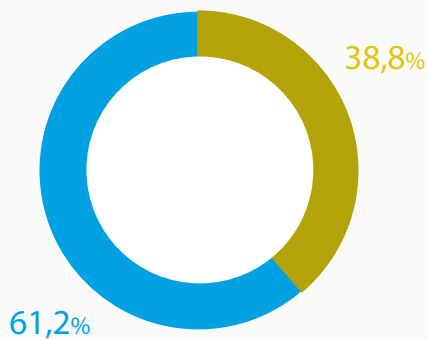
Cuadro ejecutivo



Gerencia



Supervisión



COMPOSICIÓN POR SEXO

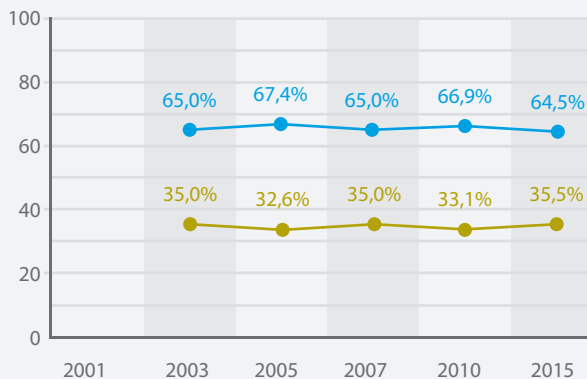
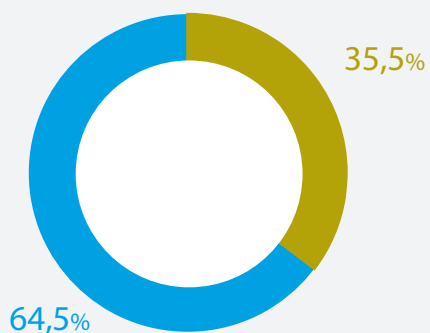
 HOMBRES

 MUJERES

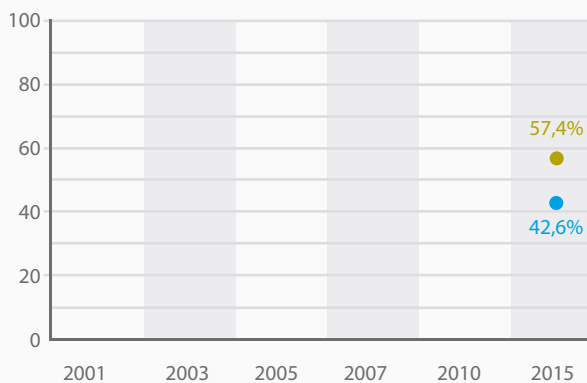
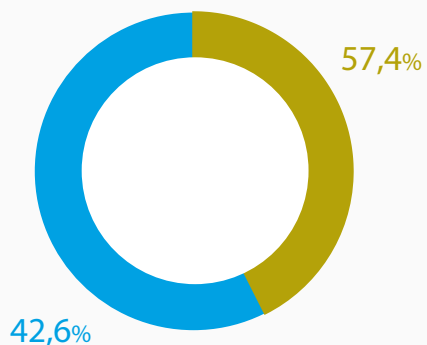
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

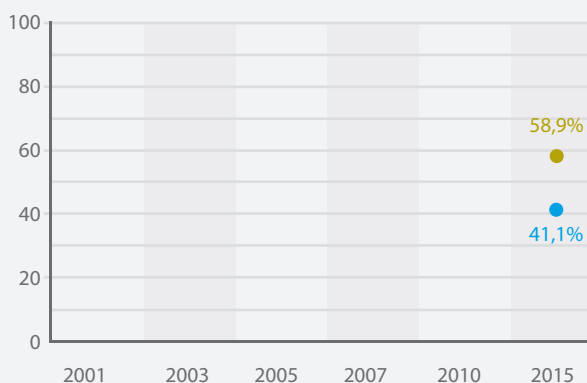
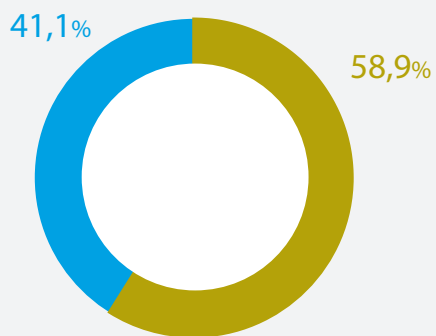
Cuerpo de personal



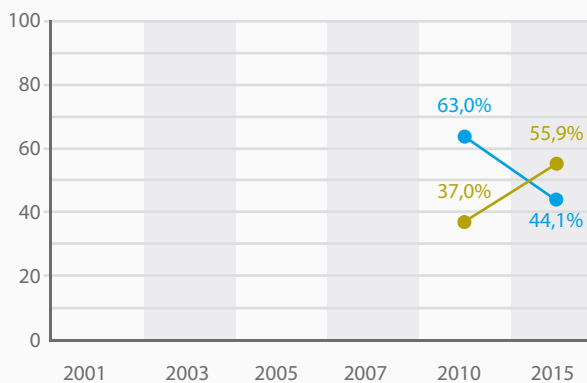
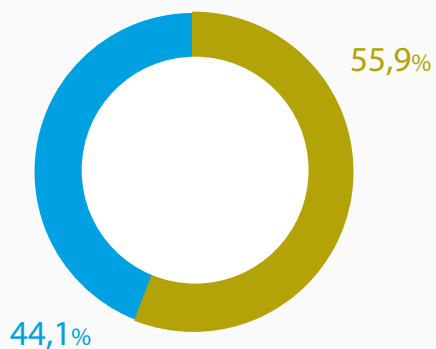
Trainees



Practicantes



Aprendices





El sexismo cuesta caro

Por Rachel Moreno

Las mujeres entraron al mundo laboral por la puerta de servicio y tuvieron que “probar” que merecían la “oportunidad” que se les ofrecía, siempre que al mercado le faltaba mano de obra en algún sector específico, aunque muchas veces les atrajera más otro sector que ofreciera mejores condiciones laborales.

Empezaron entrando en profesiones que, de alguna manera, representaban una extensión del trabajo doméstico. Si en casa cuidaban la limpieza o la estufa, se hicieron criadas o empleadas del hogar, cocineras, lavanderas y similares. Si en casa cuidaban la educación de los hijos, pasaron a ser niñeras y, máximo, profesoras. Y así fue.

Probaron su competencia y seriedad

Un caso típico es su entrada, durante la década de los 70, en el barrido de calles. Este cuerpo de barrederas femeninas era conocido como “margaritas”. Las empresas contratantes descubrieron entonces que ellas asistían puntual y formalmente al trabajo, barrían bien, no perdían el tiempo “enamorado a las criadas de las casas por las que pasaban” ni “tomando alcohol en los bares de la calle”, como hacían los barrederos. Y, como beneficio adicional para el contratante, cobraban menos que los hombres, quienes en aquella época preferían trabajar en la construcción del metro en la que, además de remunerarles mejor, proporcionaban alojamiento.

Actualmente, la presencia de las mujeres en el mercado laboral representa ya el 45% de la mano de

obra. Y, si bien es cierto que la mayoría de ellas todavía se concentra en los trabajos más precarios y con menos derechos laborales, podemos encontrarlas en todos los lugares.

Las mujeres estudian en todas las facultades y se emplean en todas las profesiones. Las encuestas señalan que acumulan un promedio de cuatro años más de estudio que los hombres en cualquier nivel que se considere.

También aportaron al mundo laboral nuevas habilidades, adquiridas tras muchos años de trabajo doméstico, que les sirvieron para probar su valía. Así, por ejemplo, su capacidad para el diálogo con todos los integrantes de la familia (desde los niños a los ancianos, pasando por el esposo), encontrando soluciones que incluyeran las demandas de todos, es una habilidad que ha resultado ser productiva e interesante para el mercado laboral.

La revista británica *The Economist* divulgó recientemente una encuesta* con base en América Latina según la cual la igualdad de género hace bien al crecimiento económico.

La discriminación de género no sólo es una equivocación. También cuesta caro. Según la encuesta, en Latinoamérica se han producido avances en la inserción de mujeres en la fuerza laboral pero su tasa de participación todavía es mucho menor que la de los hombres. Si se corrigiera este desequilibrio, el PIB *per capita* de la región sería un 16% más alto, según calculan los autores de este estudio, David

* <http://www.economist.com/news/americas/21661804-gender-equality-good-economic-growth-girl-power>

Cuberes, de la Universidad Clark (Massachusetts, EE UU) y Marc Teignier, de la Universidad de Barcelona (España).

En un nuevo artículo*, ambos economistas también examinan los efectos económicos de la diferencia entre los porcentajes de hombres y mujeres que dirigen empresas en el continente. Las mujeres latinoamericanas son relativamente más emprendedoras.

El efecto del desequilibrio entre el emprendimiento masculino y femenino es menor en la región que, por ejemplo, en Estados Unidos. Aún así, si fuera eliminado, el PIB *per cápita* latinoamericano sería un 4,7% mayor, según Cuberes y Teignier.

Tal vez Cuberes y Teignier subestimen los beneficios económicos de una mayor tasa de empleo femenino en América Latina, ya que no tienen en cuenta el hecho de que las mujeres de la región cuentan con un mayor nivel de escolarización que sus hermanos y, por ello, probablemente serían más productivas que ellos, en caso de tener un empleo.

Sin embargo, a pesar de todos estos aportes, las mujeres siguen siendo tratadas como trabajadoras de segunda categoría. Y eso se observa básicamente en dos aspectos: en los salarios (las mujeres perciben el 70% de la masa salarial que obtienen los hombres) y en el famoso “techo de cristal”, responsable de la escasa presencia femenina en los cargos superiores del escalafón jerárquico, aunque tengan las competencias necesarias para ello.

Para hablar de igualdad efectiva, las mujeres deberían cobrar salarios iguales a los hombres (salario igual para trabajo igual y comportamiento equitativo de la masa salarial) y estar igualmente representadas en los diversos cargos y niveles profesionales para que su representación en la estructura jerárquica no se detenga por algún techo de cristal, invisible a simple vista, pero perceptible en el escalafón profesional. Pero todavía estamos lejos de eso.

La empresa que contemple esas dos demandas honrará, de hecho, la llamada equidad de género.

Además de retribuir adecuadamente el trabajo incorporado, la empresa será merecedora del “sello de equidad de género” que el gobierno ya empieza a distribuir a quien lo merezca. En poco tiempo, este sello se traducirá en beneficios para la compañía que lo ostente, como una puntuación adicional en los concursos de licitación gubernamentales. Pero más allá de esto, la satisfacción del deber cumplido habiendo contribuido a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria será la mayor recompensa para quien siga este camino.

¿Vamos por él?

Rachel Moreno es psicóloga, trabaja con encuestas de mercado y opinión, milita desde hace 30 años en el feminismo y está comprometida con la democratización de los medios de comunicación desde hace 10 años.

COMPOSICIÓN POR RAZA O COLOR

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR RAZA O COLOR (%)

| | BLANCOS | AFRODESCENDIENTES |
|---------------------------|---------|-------------------|
| Consejo de Administración | 95,1 | 4,9 |
| Cuadro ejecutivo | 94,2 | 4,7 |
| Gerencia | 90,1 | 6,3 |
| Supervisión | 72,2 | 25,9 |
| Cuerpo de empleados | 62,8 | 35,7 |
| Trainees | 41,3 | 58,2 |
| Practicantes | 69,0 | 28,8 |
| Aprendices | 41,6 | 57,5 |

Dentro del grupo de empresas que se manifestó sobre las principales características de su personal, es significativa la presencia de afrodescendientes en la categoría de aprendices. Estos tienen una participación del 57,5% en este nivel. Pero desciende bruscamente al 28,8% en la categoría de practicantes. Una diferencia del 50% entre los dos grupos.

El hecho de que en la categoría de *trainees* el porcentaje de afrodescendientes suba al 58,2%, con la misma diferencia del 50% en relación a los practicantes, podría hacer pensar, en una primera lectura, en la existencia de una considerable absorción de afrodescendientes en los niveles siguientes; algo que, sin embargo, no sucede. Su participación en el cuerpo de empleados es del 35,7% (diferencia de 38,7%), y va decreciendo progresivamente al 25,9 % en la supervisión (27,5% de diferencia), 6,3% en la gerencia (75,7% de diferencia) y 4,7% en el cuadro ejecutivo (25,4% de diferencia), nivel de participación que se mantiene en el Consejo de Administración, con el 4,9%.

Se observa luego, junto con la desigualdad entre afrodescendientes y blancos, un estrechamiento jerárquico, ya constatado en las encuestas ante-

teriores, que excluye a los primeros a medida que se alcanzan niveles más elevados del escalafón jerárquico. El proceso es tan potente que resulta en una diferencia entre blancos y afrodescendientes del 94,2% en el cuadro ejecutivo y el 94,8% en el Consejo de Administración.

Subrepresentación

Es elocuente también la subrepresentación de los afrodescendientes en el grupo aquí estudiado. La población afrodescendiente, formada por negros y pardos conforme a la nomenclatura adoptada por el IBGE, representa hoy la mayoría del total de la población del país. No era así entre 1980 y 2000, considerados los tres censos del periodo. En 2000, los afrodescendientes formaban un grupo de 76 millones de personas, el 44,7% del total de la población. Pero en el censo de 2010 se constató una inversión de la tendencia: 97 millones de personas, el 50,7% del total, se declararon pardos⁷, con un probable aumento de las que antes se declaraban blancas y pasaron a considerarse pardos.

En 2013, la participación de los afrodescendientes en el total de la población llegó al 52,9%⁸, lo que representa 107 millones de personas en

7. Dinâmica Demográfica da População Negra Brasileira 2011, Instituto de Investigação Económica Aplicada (Ipea) en ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110512_comunicadoipea91.pdf

8. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013, Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE) en ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabajoerendimento/pnad2013/brasil_defaultsxls_brasil.shtm

| NEGROS | PARDOS | AMARILLOS | INDÍGENAS |
|--------|--------|-----------|-----------|
| 0,0 | 4,9 | 0,0 | 0,0 |
| 0,5 | 4,2 | 1,1 | 0,0 |
| 0,6 | 5,7 | 3,5 | 0,1 |
| 3,6 | 22,3 | 1,8 | 0,1 |
| 7,0 | 28,7 | 1,3 | 0,2 |
| 2,5 | 55,7 | 0,5 | 0,0 |
| 4,4 | 24,4 | 2,0 | 0,2 |
| 12,2 | 45,3 | 0,5 | 0,4 |

un total de cerca de 201 millones, con un crecimiento de 2,2% y 10 millones de afrodescendientes más con respecto a 2010. Estos suponen también el 52,8% de la Población Económicamente Activa (PEA) y del 51,9% de la población ocupada, porcentajes que indican que no existe prácticamente subrepresentación.

Sin embargo, en el grupo de empresas aquí analizado los afrodescendientes de ambos sexos tienen una participación de solo el 34,4% de todo el personal. Y las mujeres afrodescendientes tienen una situación todavía más desfavorable, con un 10,6%, ocupando el 10,3% del nivel de empleados, el 8,2% de la supervisión y 1,6% de la gerencia. En el cuadro ejecutivo, su presencia se reduce al 0,4%: únicamente dos mujeres afrodescendientes de entre 548 directores, afrodescendientes y no afrodescendientes, de ambos sexos.

Formación superior

En cuanto al nivel de instrucción de la población afrodescendiente, se sabe que, en 2003 el promedio era de 5,1 años de estudio, mientras que el de la blanca era de 6,9 años. Diez años después, en 2013, los afrodescendientes subieron la media a 6,5 años de estudio y la población blanca a 8,1 años, lo que supuso un aumento respectivo de 27,5% y 17,4%⁹.

Debe observarse también que los afrodescendientes están experimentando un mayor acceso a la enseñanza superior. Así lo demuestran las matrículas en cursos de graduación, presenciales y a distancia, en instituciones públicas o privadas, durante el periodo 2001-2013¹⁰: mientras que las matrículas de blancos crecieron un 27,5%, las de afrodescendientes se incrementaron en un 40%, en una evolución que tiende a incrementarse y que puede atribuirse, en buena parte, al establecimiento de políticas, como la de cuotas, en favor de la igualdad racial¹¹.

Acciones afirmativas

Al responder a las preguntas relacionadas con acciones afirmativas, la gran mayoría de empresas dice no contar con medidas para ampliar la presencia de personal afrodescendiente en ningún nivel (véase pág. 47). Una parte relevante de los gerentes, a su vez, tiene la percepción de que, al menos en la gerencia y en el cuadro ejecutivo, la presencia de afrodescendientes es inferior a lo que debería. Cuestionados sobre la causa de la escasez de afrodescendientes en uno o más niveles, parte de los gerentes dijo que la empresa carece de “conocimiento o experiencia para trabajar con este asunto” (véase pág. 58).

9. Retrato das Desigualdades de Gênero e Raza, Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea) en ipea.gov.br/retrato/indicadores_educacao.html, tabla 3.1b

10. Sinopse Estatísticas da Educação Superior - Graduação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) en portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse

11. Véase también el Estatuto de la Igualdad Racial en www.seppir.gov.br/portal-antigo/estatuto-da-igualdade-racial

Para conocer mejor la Ley de Cuotas y consultar dudas, véase portal.mec.gov.br/cotas/perguntas-frequentes.html.



COMPOSICIÓN POR COLOR O RAZA

BLANCOS

AFRODESCENDIENTES

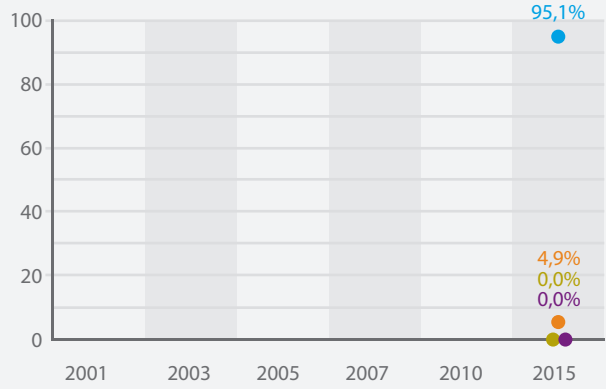
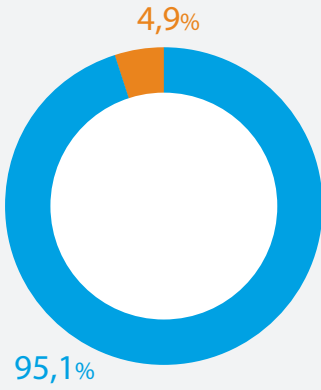
AMARILLOS

INDÍGENAS

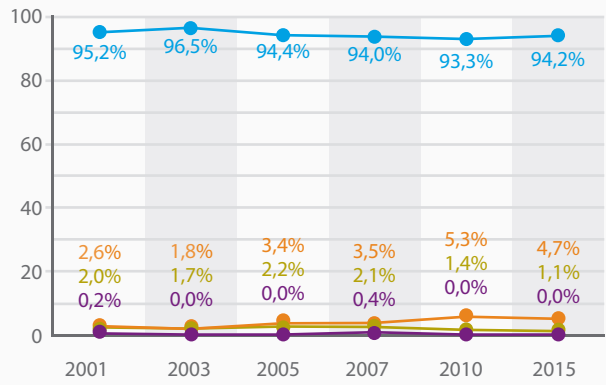
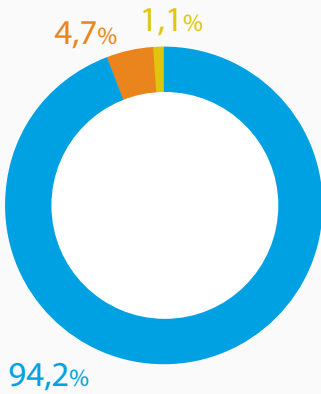
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

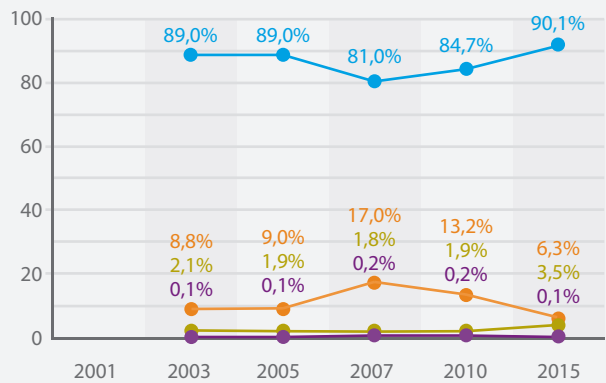
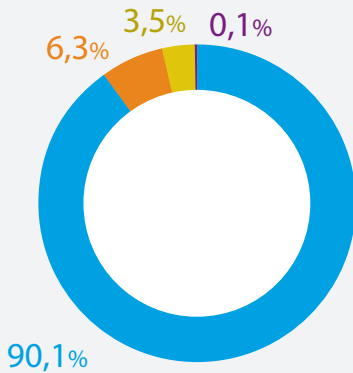
Consejo de Administración



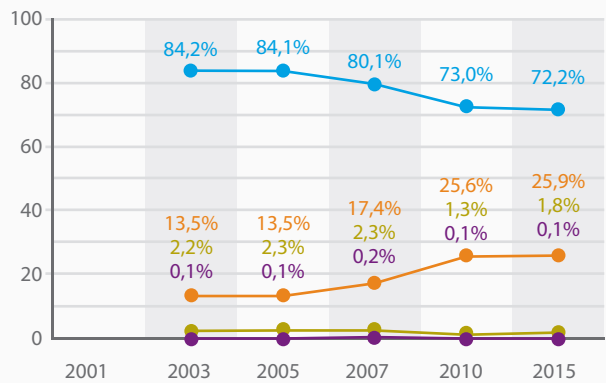
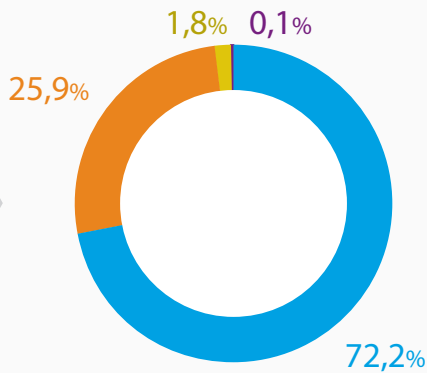
Cuadro ejecutivo



Gerencia



Supervisión



COMPOSICIÓN POR COLOR O RAZA



BLANCOS



AFRODESCENDIENTES



AMARILLOS

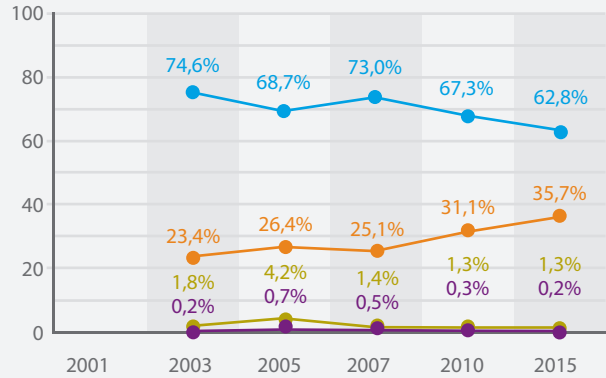
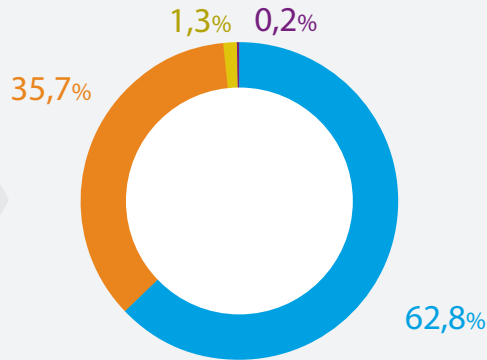


INDÍGENAS

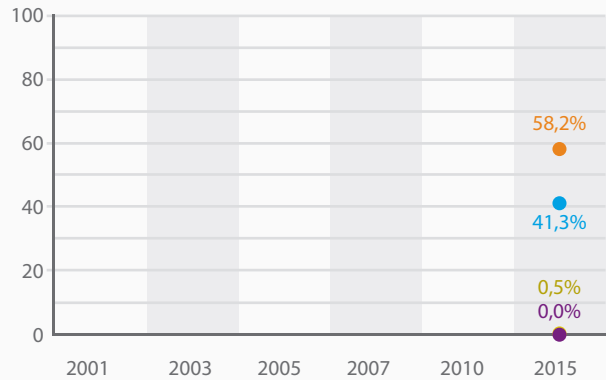
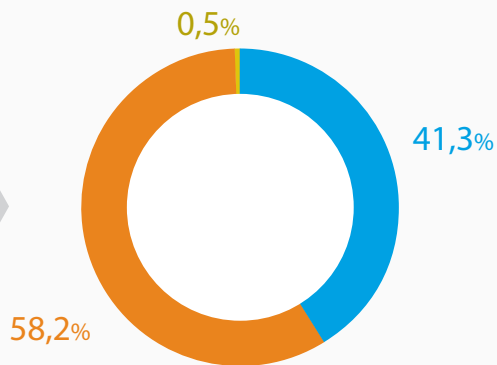
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

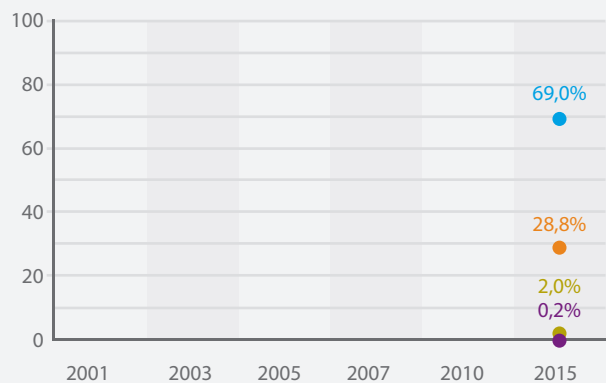
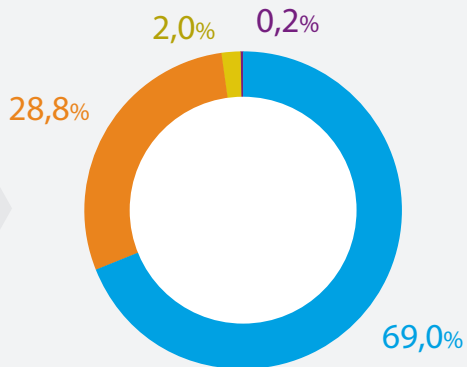
Cuerpo de personal



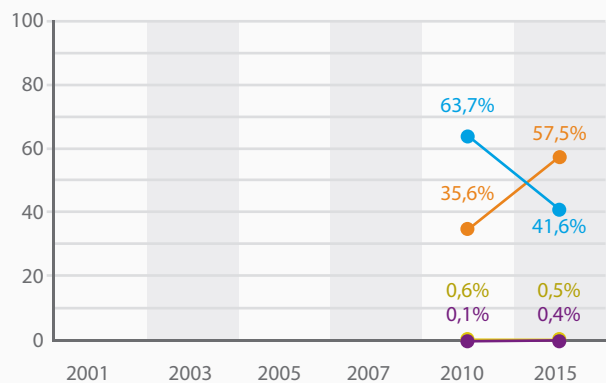
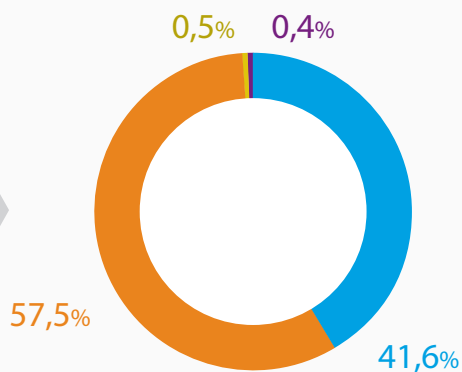
Trainees



Practicantes



Aprendices





La exclusión fragiliza la responsabilidad social

Por Cida Bento

12. *Dossiê Mulheres Negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil*. Organización de Mariana Mazzini Marcondes [et al.], Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea) a disposición en www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20978

13. "O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal, de Eugenia Troncoso Leone, de la Oficina de la OIT en Brasil, para la serie *Trabalho Decente no Brasil*, documento de trabajo n° 3, en www.oit.org.br/sites/default/files/topic/employment/pub/perfil_trabalhadores_247.pdf

14. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad)*, Instituto Brasileiro de Geografia y Estatística (IBGE).

Los profesionales que actúan en el campo de las políticas de diversidad en las empresas destacan que la dimensión racial es la que plantea más desafíos a la hora de ser abordada e implementada. Un ejemplo típico es el caso de las mujeres afrodescendientes, que en todos los indicadores del mercado de trabajo brasileño se encuentran en la peor situación: tasa de participación más baja, alta tasa de desempleo (llega a ser un 100% superior en relación con los hombres blancos desempleados)¹² y de informalidad (66,7% más elevada)¹³, así como ingresos inferiores (74,5% al compararlos con los de los hombres blancos)¹⁴.

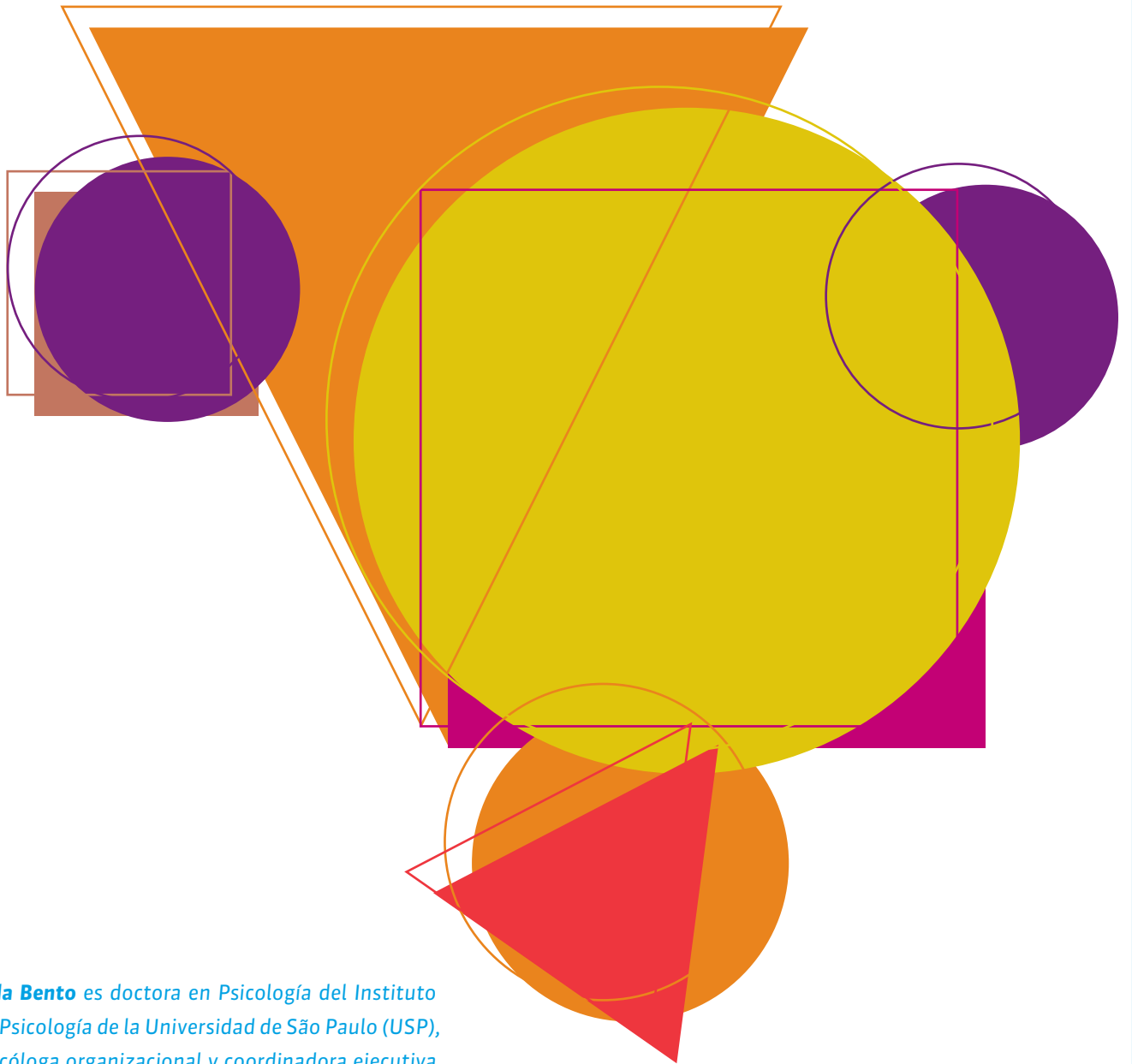
En las posiciones de liderazgo empresarial, las ediciones anteriores de este *Perfil social, racial y de género de las 500 empresas más grandes de Brasil y sus acciones afirmativas* han revelado un escenario dramático y persistente: en 2010, las mujeres afrodescendientes ocupaban el 2,1 % del cuadro gerencial y 0,5% del cuadro ejecutivo.

Las mujeres afrodescendientes son una parte sustantiva del segmento que debe beneficiarse de los programas de género de las empresas y su exclusión o subrepresentación fragiliza el discurso y los esfuerzos en el campo de la sostenibilidad y la res-

ponsabilidad social. Para cambiar este escenario son necesarias algunas medidas fundamentales: la variable raza/color debe ser tomada en cuenta, amparada por sólidos marcos legales, en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como en las oportunidades de formación, de promoción y de *mentoring*, de manera que puedan identificarse cuáles son los obstáculos presentes en estas etapas y superarlos.

Por otro lado, hay que desarrollar formas de acceder y atraer a las profesionales afrodescendientes, así como a las miles de jóvenes que terminan la educación superior en las diferentes regiones del país, por medio de los diversos programas de acción afirmativa implementados en las universidades desde principios de esta década.

Cabe destacar, finalmente, que existen empresas que han puesto en marcha iniciativas muy importantes y significativas en el campo de la igualdad racial. Estas, aunque aisladas y puntuales, pueden mapearse, detallarse y difundirse como casos de éxito con el objetivo de inspirar al resto de empresas, ayudándolas a avanzar hacia un ambiente empresarial más democrático que respete los derechos humanos y que apueste por el desarrollo económico y social del país.



Cida Bento es doctora en Psicología del Instituto de Psicología de la Universidad de São Paulo (USP), psicóloga organizacional y coordinadora ejecutiva del Centro de Estudos das Relações de Trabalho y Desigualdades (Ceert).



PERSONAS CON DISCAPACIDAD

15. Véase el texto *Mulheres com Deficiência. Anahi Guedes de Mello*, en la versión comentada de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en www.pessoa.comdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/convencao-sdpcd-novos-comentarios.pdf

16. La Ley n° 8.213/1991 está en www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8213cons.htm

17. La Ley n° 13.146/2015 está en www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm

18. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en versión comentada, está en www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/convencao-sdpcd-novos-comentarios.pdf

El grupo de empresas analizado aquí tiene un 2% de personas con discapacidad trabajando en su cuadro. En este universo, los hombres son la mayoría con un 59,9%. Las mujeres, con una participación del 40,1%, enfrentan un cuello de botella ya detectado en los capítulos de composición por género y por color o raza.

Es decir, cuanto más elevado es el nivel jerárquico, mayor es la exclusión de las mujeres con discapacidad.

Ellas están en desventaja en el grupo de los aprendices (0,43% de hombres frente al 0,40% de mujeres) y tienen ventaja en el de los practicantes (0,06 % de mujeres frente a ningún hombre). Pero sus porcentajes de participación decrecen a partir de ahí: *trainees* (43,9%), cuerpo de empleados (40,9%), supervisión (26,4%) y gerencia (25%). En el cuadro ejecutivo, el grupo masculino alcanza el 100 %: tres personas con discapacidad; las tres, hombres. En el Consejo de Administración no hay ni mujeres ni hombres con discapacidad.

Al considerar el conjunto de empleados del grupo de empresas que informaron sobre las principales características de su cuerpo de personal, las mujeres con discapacidad ocupan un 0,8% de los puestos de trabajo; los hombres con discapacidad, un 1,2%.

Los resultados sugieren que existe una doble discriminación de la mujer con discapacidad: de género y la derivada de su condición de discapa-

cidad. Una cuestión todavía poco estudiada¹⁵.

Legislación

La inclusión de personas con discapacidad en las empresas se encuentra regulada en la Ley n° 8.213/1991, conocida como Ley de Cuotas. Según esta, la corporación que tenga 100 o más empleados debe completar sus cargos con beneficiarios rehabilitados o personas con discapacidad calificadas en una proporción que varía del 2% al 5% en función del número de empleados: hasta 200 empleados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; y, más de 1.000, 5%¹⁶. Cabe recordar aquí que el 64,6% de las empresas del grupo que informó sobre las principales características de su personal declararon tener más de 1.000 empleados (véase pág. 13).

En julio de 2015, la Presidencia de la República estableció la Ley n° 13.146/2015 que instituye la Ley Brasileña de Inclusión de la Persona con Discapacidad (Estatuto de la Persona con Discapacidad), destinada “a asegurar y a promover, en condiciones de igualdad, el ejercicio de los derechos y de las libertades fundamentales de la persona con discapacidad, para su inclusión social y ciudadana”¹⁷.

Esa ley, que entró en vigor a partir de su promulgación en enero de 2016, tiene como base la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU, ratificada por Brasil en 2008 con carácter de enmienda a la Constitución, y promulgada en 2009 por el Poder Ejecutivo. La Convención trata, en su artículo 27, del derecho al trabajo y al empleo¹⁸.

La Ley Brasileña de Inclusión de la Persona con Discapacidad dicta lo mismo en el capítulo VI de los Derechos Fundamentales disponiendo en el párrafo 3º del artículo 34: “Queda prohibida la restricción al trabajo de una persona con discapacidad y cualquier discriminación en función de su condición, incluso en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, admisión, exámenes de admisión y exámenes periódicos, permanencia en el empleo, promoción profesional y rehabilitación profesional, así como la exigencia de aptitud plena”.

En el artículo 35, la nueva ley dice ser la “finalidad primordial de las políticas públicas de

trabajo y empleo promover y asegurar las condiciones de acceso y permanencia de la persona con discapacidad en el campo de trabajo”.

Acciones

La mayoría del grupo de empresas participantes de esta encuesta declara no aplicar medidas de incentivo a la presencia de personas con discapacidad en los puestos de mando (véase pág. 49). Sin embargo, es elevada la proporción de los gerentes que considera la presencia de personas con discapacidad “inferior a lo que debería” en los grupos de supervisión (62%), gerencia (69,4%) y cuadro ejecutivo (67,6%), mostrando así que son, por lo menos, conscientes de la situación (véase pág. 59).

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS CON Y SIN DISCAPACIDAD (%)

| | PERSONAS CON DISCAPACIDAD | PERSONAS SIN DISCAPACIDAD |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Consejo de Administración | 0,00 | 100,00 |
| Cuadro ejecutivo | 0,64 | 99,36 |
| Gerencia | 0,41 | 99,59 |
| Supervisión | 0,89 | 99,11 |
| Cuerpo de empleados | 2,33 | 97,67 |
| Trainees | 0,60 | 99,40 |
| Practicantes | 0,06 | 99,94 |
| Aprendices | 0,83 | 99,17 |

DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES CON Y SIN DISCAPACIDAD (%)

| | HOMBRES CON DISCAPACIDAD | HOMBRES SIN DISCAPACIDAD | MUJERES CON DISCAPACIDAD | MUJERES SIN DISCAPACIDAD |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Consejo de Administración | 0,00 | 87,50 | 0,00 | 12,50 |
| Cuadro ejecutivo | 0,64 | 88,04 | 0,00 | 11,32 |
| Gerencia | 0,30 | 67,80 | 0,10 | 31,80 |
| Supervisión | 0,65 | 59,01 | 0,23 | 40,11 |
| Cuerpo de empleados | 1,38 | 63,23 | 0,95 | 34,44 |
| Trainees | 0,34 | 58,34 | 0,26 | 41,06 |
| Practicantes | 0,00 | 40,06 | 0,06 | 59,88 |
| Aprendices | 0,43 | 47,78 | 0,40 | 51,39 |



PERSONAS CON DISCAPACIDAD

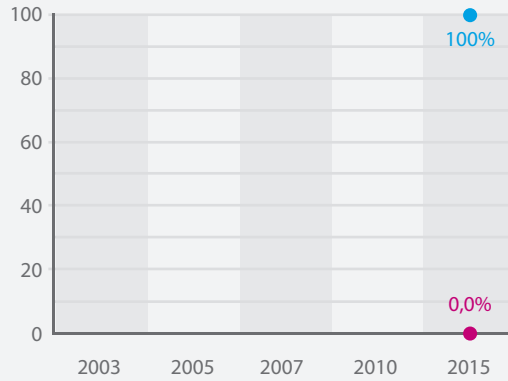
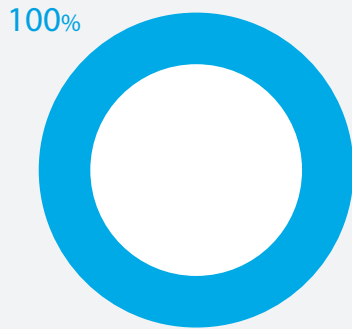
 CON DISCAPACIDAD

 SIN DISCAPACIDAD

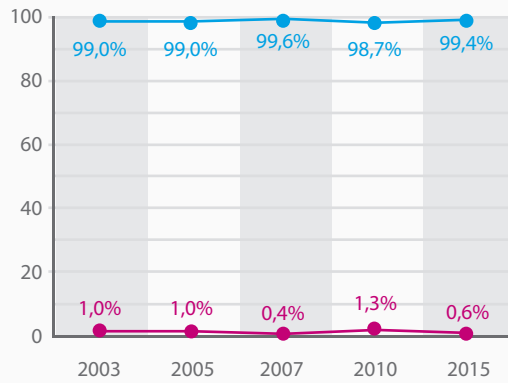
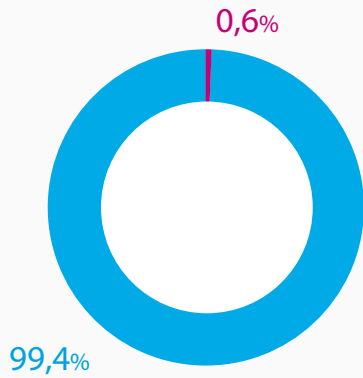
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2003-2015

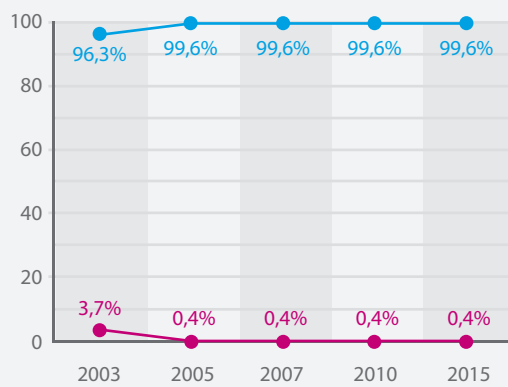
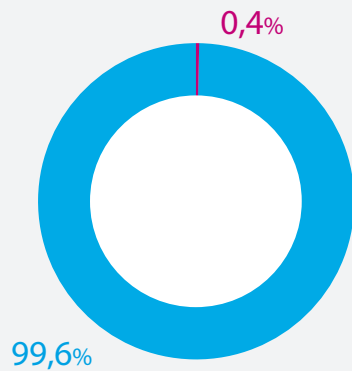
Consejo de Administración



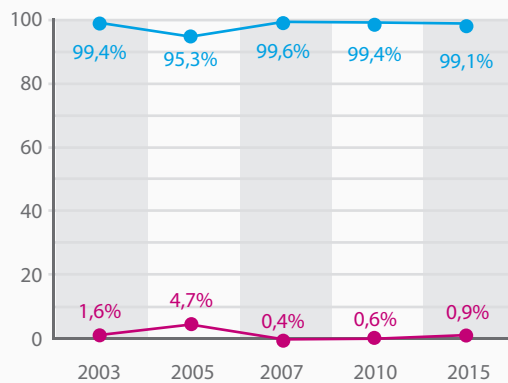
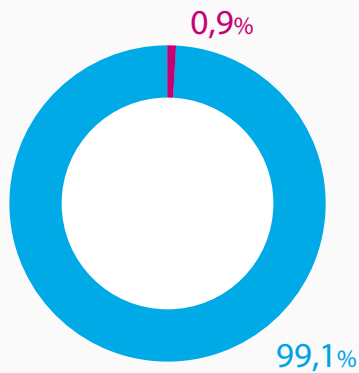
Cuadro ejecutivo



Gerencia



Supervisión



PERSONAS CON DISCAPACIDAD

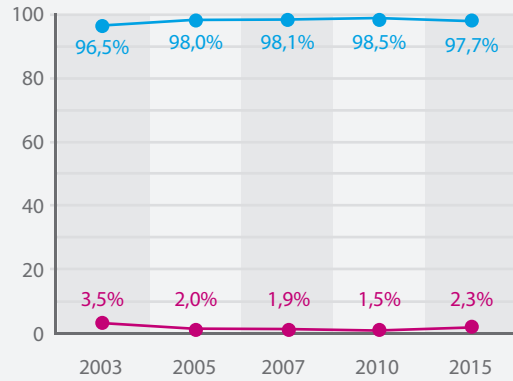
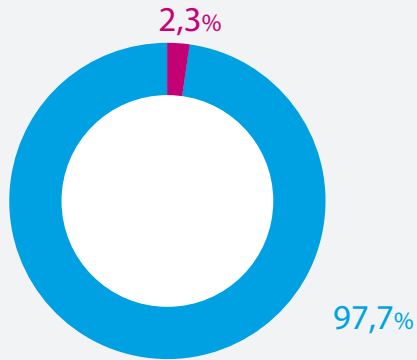
 CON DISCAPACIDAD

 SIN DISCAPACIDAD

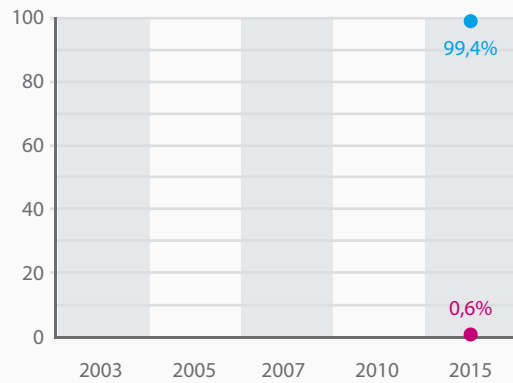
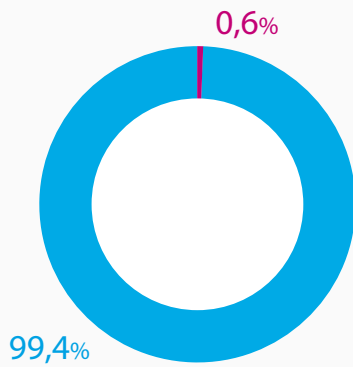
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2003-2015

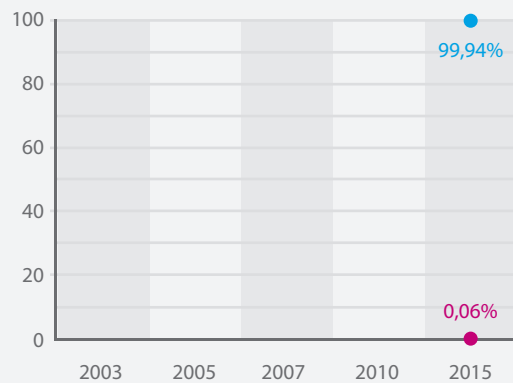
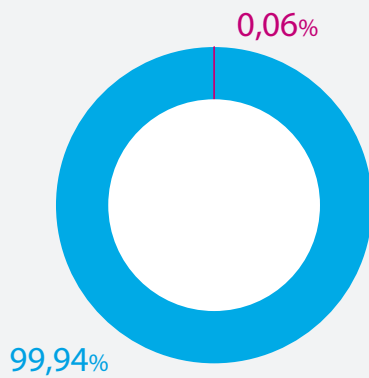
Cuerpo de empleados



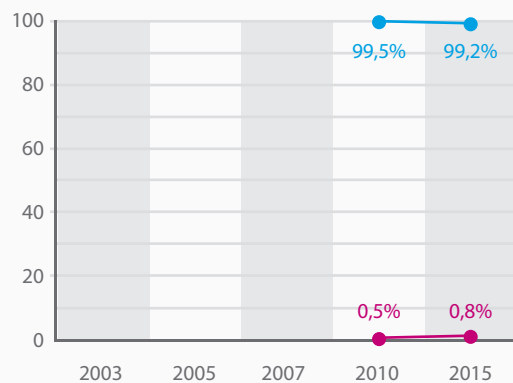
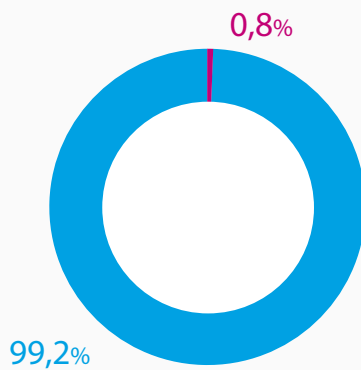
Trainees



Practicantes



Aprendices





La inclusión estimula la creatividad

Por Marta Gil

La información es un poderoso recurso para potencializar la inclusión de personas con discapacidad. En ella radica la importancia de esta encuesta: contiene información de fuentes primarias concebida para que las empresas fundamenten la implementación de programas y políticas de inclusión de personas con discapacidad u orienten las acciones ya en marcha.

La inclusión de personas con discapacidad rebasa el mero cumplimiento de la Ley de Cuotas (Ley n° 8.213/1991): asegura el derecho al trabajo, que debe ser ejercido en condiciones de seguridad, dignidad e igualdad de oportunidades.

Ese derecho está asegurado desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de 1948, y consta en el artículo 27 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ratificada por Brasil con una equivalencia de enmienda constitucional (Decreto Legislativo n°186/2008) y promulgada por el Decreto Ejecutivo n° 6.949/2009.

La inclusión tiene resultados positivos para el trabajador con discapacidad, la empresa y la sociedad. Para esta última significa más personas ejerciendo su ciudadanía, desarrollando su potencial, teniendo acceso al consumo y cumpliendo sus obligaciones fiscales.



Su presencia contribuye a mejorar el ambiente organizacional: la humanización y el aumento de las condiciones de accesibilidad del ambiente de trabajo contribuyen a la productividad. Estimula la creatividad, la búsqueda de soluciones, así como la identificación de oportunidades de negocios, de servicios y de talentos que resultan en la sostenibilidad de la empresa. Tiene repercusiones positivas para la vida de todos los empleados, sus familias y la comunidad, así como para la imagen institucional.

Marta Gil es consultora y coordinadora ejecutiva de Amankay Instituto de Estudios e Pesquisas, responsable de la concepción del Discovery -primer juego corporativo sobre inclusión- y de la elaboración de la Metodología Sesi/Senai de Gestión de la Inclusión.



RANGO ETARIO

La encuesta muestra que el grupo de empleados de 25 a 45 años representa la mayoría en tres niveles jerárquicos de las empresas que respondieron a esta pregunta del cuestionario: empleados (65,1%), supervisión, (68,8%) y gerencia (75,5%). Son minoría solo en el cuadro ejecutivo (46,7%) y en el Consejo de Administración (32,9%). Considerados estos cinco niveles, el grupo de 25 a 45 años tiene una presencia global del 65,5%.

El grupo de 16 a 24 años (gran mayoría en la categoría de aprendices, practicantes y trainees) ocupa el 8,4% del total de los demás puestos de trabajo. Tiene más participación (9,8%) en el cuerpo de empleados, categoría profesional por donde ingresa, en general, la mayoría de los jóvenes. Sin embargo, la superan, en este nivel, todos los otros grupos, excepto el de 56 años o más.

El grupo de más de 45 años tiene una presencia del 67,1% en el Consejo de Administración; del 50,2% en el cuadro ejecutivo; del 24,5% en la gerencia; del 30,1% en la supervisión y del 25,1% en el cuerpo de empleados. Considerados esos cinco niveles, la proporción total de empleados de más de 45 años es del 26%.

Con respecto a este grupo, se observa también una acentuada prevalencia de la franja de 46 a 55 años en relación con la de 56 años o más, con un desnivel del 19% al 6% en el cuerpo de empleados; del 25,3% al 4,7% en supervisión; del 20,4% al 4% en la gerencia y del 41% al 9,1% en el cuadro ejecutivo. Es igualmente discreta, con un 5,9%, la participación del grupo de 56 años o más en el cuerpo del personal.

De acuerdo a las preguntas sobre posibles medidas para incentivar la presencia de personas con más de 45 años en sus cuadros, un porcentaje superior al 80% de las empresas declaran no tener ninguna medida, para los cuatro niveles profesionales considerados en esta pregunta (véase pág. 51).

Este resultado resulta coherente con la percepción de la mayoría de los principales gerentes. Es adecuada, para ellos, la presencia de esos empleados en el cuadro ejecutivo (66,4%), en la gerencia (74,5%), en la supervisión (77,3%) y en el cuerpo de empleados (80%). Una parte no despreciable del 29,1% considera que la presencia de personas con más de 45 años en el cuadro ejecutivo es “superior a lo que debería” (véase pág. 60).

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR RANGO ETARIO (%)

| | DE 16 A 24 AÑOS | DE 25 A 35 AÑOS | DE 36 A 45 AÑOS | DE 46 A 55 AÑOS | 56 AÑOS O MAS |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Consejo de Administración | 0,00 | 0,00 | 32,94 | 37,65 | 29,41 |
| Cuadro ejecutivo | 3,12 | 20,17 | 26,52 | 41,00 | 9,19 |
| Gerencia | 0,02 | 30,28 | 45,25 | 20,45 | 4,00 |
| Supervisión | 1,11 | 34,49 | 34,35 | 25,34 | 4,71 |
| Cuerpo de empleados | 9,80 | 40,18 | 24,88 | 19,08 | 6,06 |

DISTRIBUCIÓN DE APRENDICES, PRACTICANTES Y TRAINEES POR RANGO ETARIO (%)

| | DE 14 A 16 AÑOS | DE 17 A 19 AÑOS | DE 20 A 24 AÑOS |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Trainees</i> | 0,08 | 9,75 | 90,17 |
| Practicantes | 1,62 | 14,45 | 83,93 |
| Aprendices | 40,13 | 44,96 | 14,91 |



RANGO ETARIO

56 AÑOS O MAS

DE 46 A 55 AÑOS

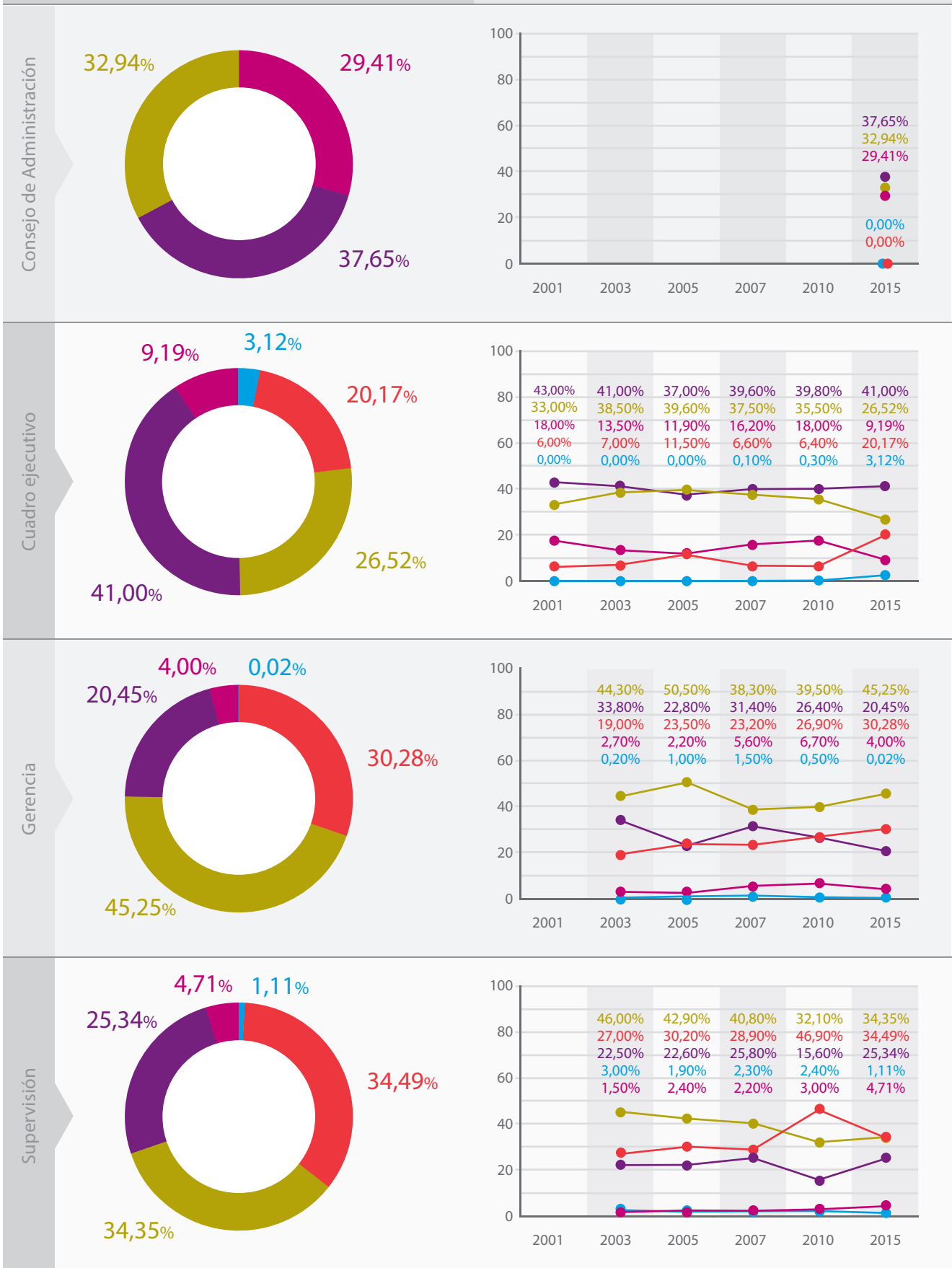
DE 36 A 45 AÑOS

DE 25 A 35 AÑOS

DE 16 A 24 AÑOS

ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015



RANGO ETARIO

 DE 20 A 24 AÑOS

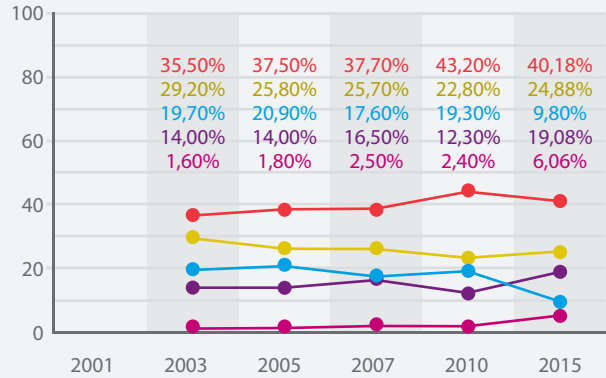
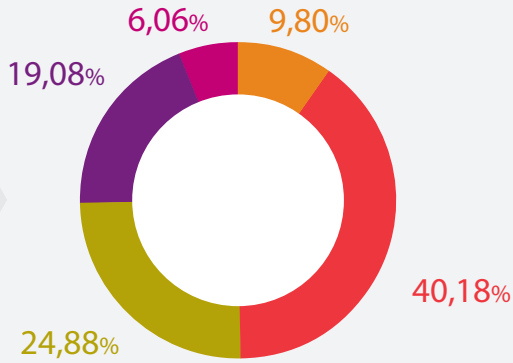
 DE 17 A 19 AÑOS

 DE 14 A 16 AÑOS

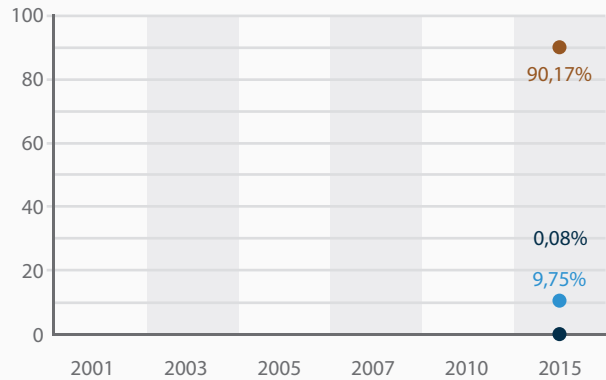
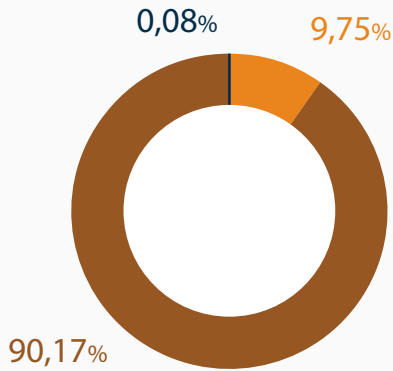
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

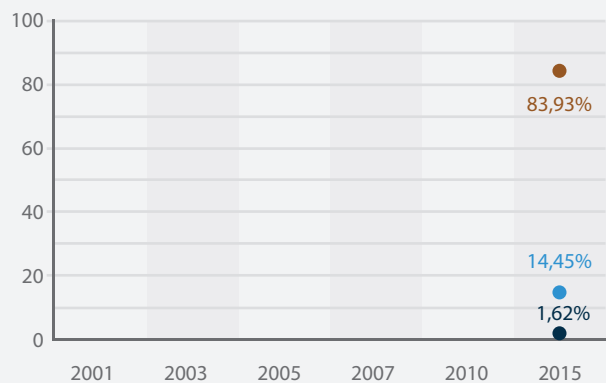
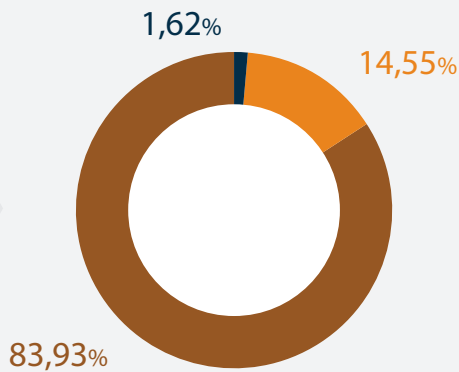
Cuerpo de empleados



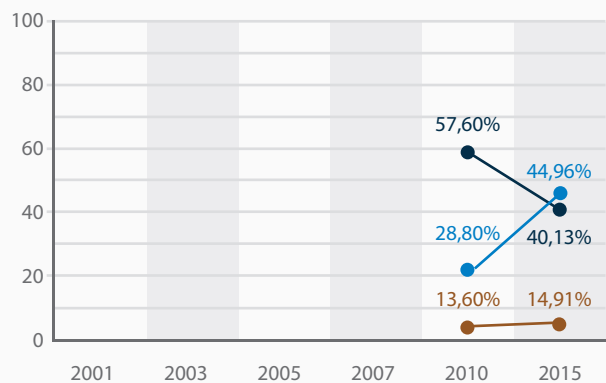
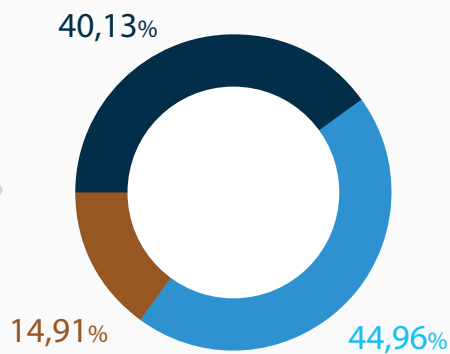
Trainees



Practicantes



Aprendices





NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

Como hemos avanzado en capítulos anteriores, las mujeres destacan en este apartado. En el grupo de empresas estudiado presentan un mayor grado de instrucción, como ya sucedió en la encuesta en 2010. Esta prevalencia puede observarse desde el cuerpo de empleados, en el que a pesar de tener menor presencia que los hombres (35,5% frente a 64,5%), cuentan con un nivel de formación superior: el 52,2% de las mujeres cuenta con estudios superiores frente a un 28,3% de los hombres, esto es un 23,9% más que ellos.

Al subir en la escala jerárquica, la diferencia con el grupo masculino disminuye, aunque las mujeres se mantienen siempre delante en for-

mación, si bien con una participación cada vez menor en el total de empleados. Estos datos no solo confirman el mayor grado de instrucción de la mujer brasileña con respecto al hombre, sino también la dificultad que tienen para ascender a pesar de su mejor formación.

Se camina en sentido contrario al del cuello de botella jerárquico ya apuntado en el capítulo de la composición por sexo: a menor participación, mayor proporción del grupo femenino con estudios universitarios.

Así, en la categoría de supervisión, donde la participación femenina se mantiene todavía en el

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN (%)

| NIVEL JERÁRQUICO | SEXO | HASTA EL 4º AÑO | DEL 5º AL 8º AÑO |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------------|
| Consejo de Administración | Hombres | - | - |
| | Mujeres | - | - |
| Cuadro ejecutivo | Hombres | 3,67 | 0,00 |
| | Mujeres | 1,18 | 0,00 |
| Gerencia | Hombres | 0,00 | 0,46 |
| | Mujeres | 0,00 | 0,10 |
| Supervisión | Hombres | 0,03 | 0,85 |
| | Mujeres | 0,02 | 0,40 |
| Cuerpo de empleados | Hombres | 0,26 | 5,51 |
| | Mujeres | 0,17 | 2,79 |
| Trainees | Hombres | 0,00 | 0,00 |
| | Mujeres | 0,00 | 0,00 |
| Practicantes | Hombres | 0,45 | 1,35 |
| | Mujeres | 0,21 | 3,21 |
| Aprendices | Hombres | 0,03 | 24,22 |
| | Mujeres | 0,15 | 20,31 |

mismo nivel de participación que en el cuerpo de empleados, con un 38,8%, las trabajadoras con formación superior pasan del 52,2% al 80,4%, quedando 15,8 puntos porcentuales por delante de los hombres. En la gerencia, con una participación del 31,3%, las mujeres los superan en 1,6 puntos porcentuales, con una proporción del 97,4% frente al 95,5%.

El cuadro ejecutivo cuenta con una participación femenina del 13,6% y una proporción del 98,8% de mujeres con nivel educativo superior,

3,5 puntos porcentuales por encima de los hombres. En números absolutos, de 574 ejecutivos de ambos sexos, 84 son mujeres y sólo hay una que no tiene formación universitaria.

En el Consejo de Administración la presencia masculina alcanza el 88,1%. En números absolutos, tres de 74 consejeros carecen de formación universitaria. Las mujeres, con una participación del 11,9%, tienen diez representantes de un total de 84 consejeros de ambos sexos. Todas ellas tienen formación superior.

| ENSEÑANZA SECUNDARIA | ENSEÑANZA SUPERIOR | POSGRADO/MAESTRÍA | DOCTORADO/POSDOCTORADO |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| 4,05 | 75,68 | 20,27 | - |
| - | 80,00 | 20,00 | - |
| 1,02 | 52,04 | 42,04 | 1,23 |
| - | 52,38 | 46,44 | - |
| 3,73 | 56,04 | 38,78 | 0,99 |
| 2,55 | 51,94 | 44,26 | 1,15 |
| 34,50 | 49,55 | 14,93 | 0,14 |
| 19,14 | 58,64 | 21,74 | 0,06 |
| 65,90 | 24,64 | 3,65 | 0,04 |
| 44,89 | 43,71 | 8,42 | 0,02 |
| 100,00 | - | - | - |
| 100,00 | - | - | - |
| 98,20 | - | - | - |
| 96,58 | - | - | - |
| 75,75 | - | - | - |
| 79,54 | - | - | - |



ESCOLARIDAD



DOCTORADO/POSDOCTORADO



POSGRADO/MAESTRÍA



ENSEÑANZA SUPERIOR

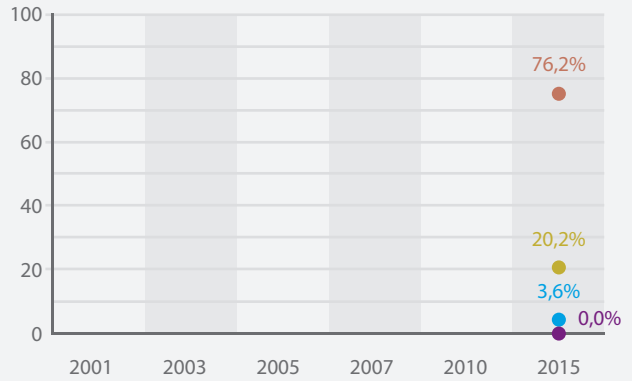
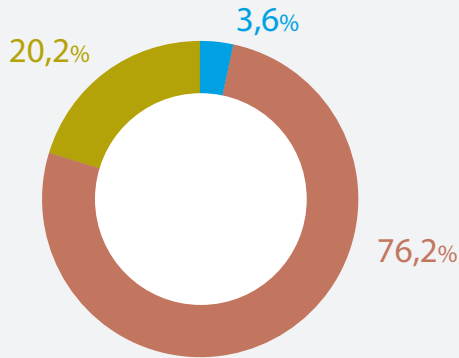


HASTA ENSEÑANZA SECUNDARIA

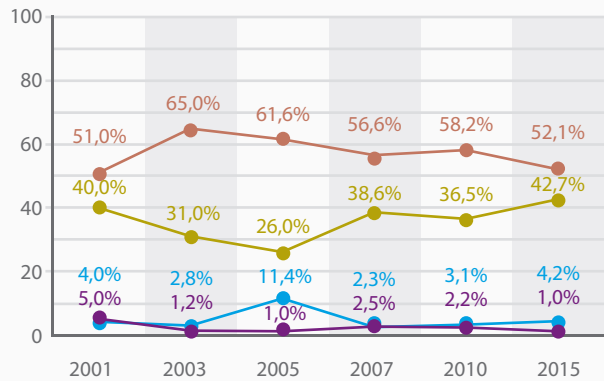
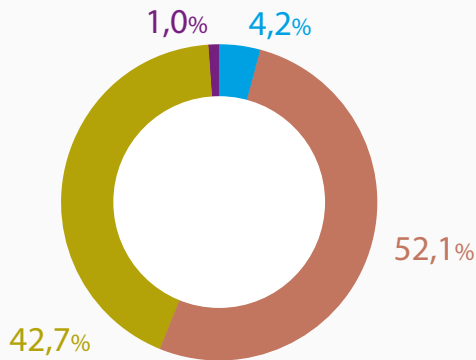
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

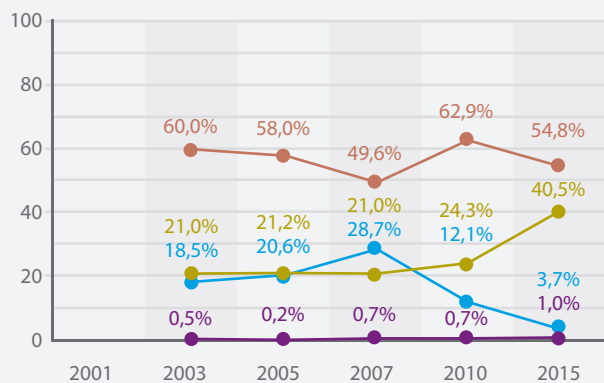
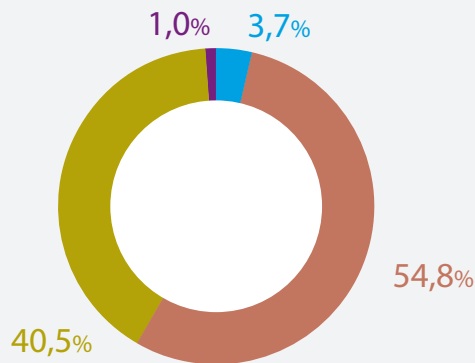
Consejo de Administración



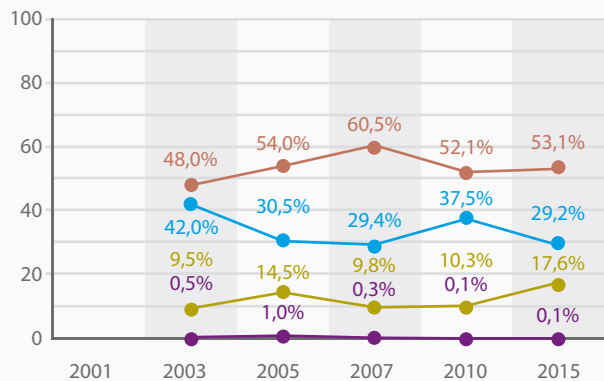
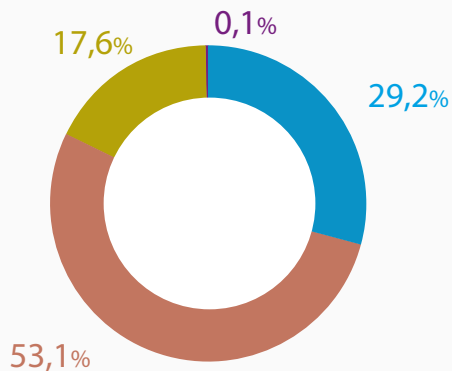
Cuadro ejecutivo



Gerencia



Supervisión



ESCOLARIDAD

 ENSEÑANZA SECUNDARIA

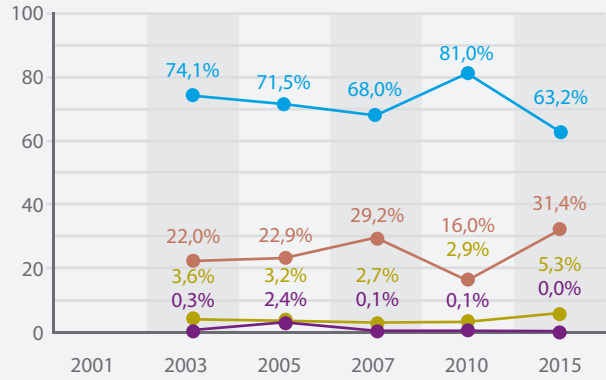
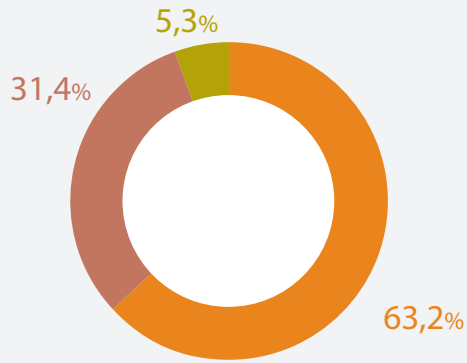
 DEL 5° AL 8° AÑO

 HASTA EL 4° AÑO

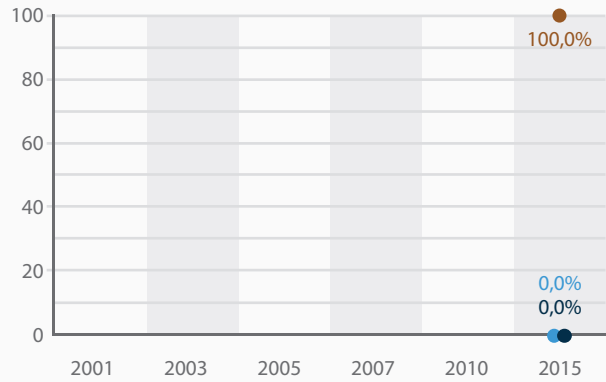
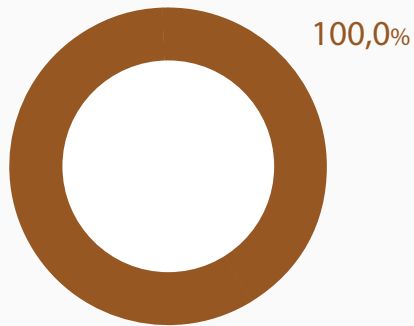
ENCUESTA 2015

EVOLUCIÓN HISTÓRICA 2001-2015

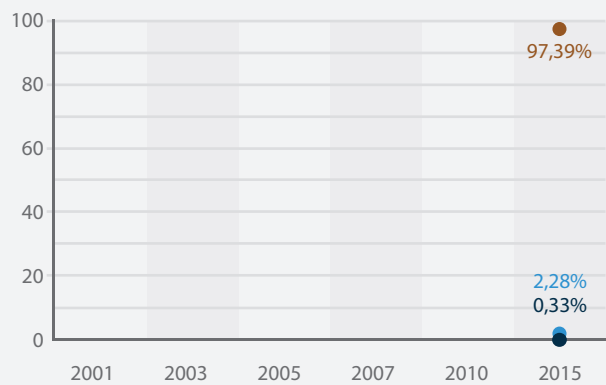
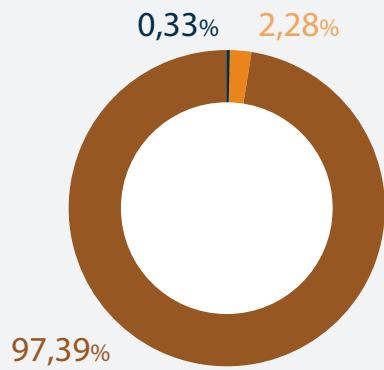
Cuadro de empleados



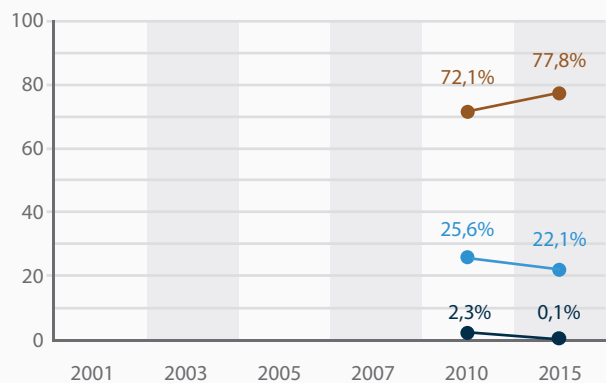
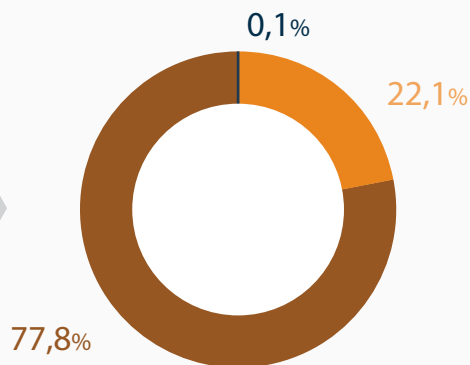
Trainees



Practicantes



Aprendices





PERFIL DE LOS APRENDICES

19. La Ley n° 10.097 o Ley del Aprendiz está en www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm

Véase también *Manual da Aprendizagem - O Que É Preciso Saber para Contratar o Aprendiz*. Ministerio de Trabajo y Empleo. Edición de 2014 revisada y ampliada, en www.nube.com.br/informacoes/cartilha_aprendiz/

Casi todas las empresas que informaron sobre las características de su personal aseguraron contratar a aprendices. Así lo indica el 94,9% de las respuestas referidas a este tema. La gran mayoría, el 87,4% del grupo, afirma no tener dificultad para cumplir la Ley del Aprendiz¹⁹. El aprendizaje se estableció por Ley 10.097/2000, de 19 de diciembre, y está reglamentado por el Decreto 5.598/2005, de 1 de diciembre. La normativa vigente obliga a las medianas y grandes empresas a contratar a adolescentes mayores de 14 y menores de 24 años, y/o a portadores de necesidades especiales, sin límite de edad. La cuota de aprendices que deben contratar las citadas empresas será de un mínimo del 5% y un máximo del 15% del total de sus empleados que desempeñen funciones en puestos de trabajo que exijan formación profesional. A estos efectos no se considerarán los puestos de trabajo de gerencia, los de formación superior o nivel técnico. La empresa contratará el número de aprendices que estime adecuado a sus necesidades, dentro de los límites mínimo y máximo mencionados.

Sin embargo, al ser preguntadas sobre la medida de la participación de los jóvenes trabajadores en sus cuadros, una parte significativa del 32,7% declara no cumplir con el mínimo del 5% establecido por ley. Es más: al responder si mantienen o no una política de contratación de los aprendices que terminan el contrato de aprendizaje, tan solo contestaron un 58,1 % de las empresas. De éstas, un

porcentaje no muy alentador del 64,7% respondió afirmativamente.

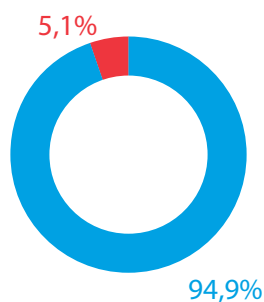
Las entidades más mencionadas como formadoras de los aprendices que luego son contratados son: Senai (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial), con un 40,4%; CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), con un 31,6%; Espro (Consultoría de Recursos Humanos) con un 18,2% y Senac (Servicio nacional de Aprendizaje Comercial), con un 17,5%. Los contratados lo son, en su gran mayoría (83%), en el área administrativa.

Perfil

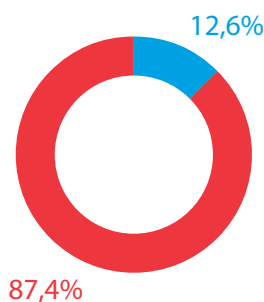
Al revisar el perfil del universo de aprendices, se observa que una parte mayoritaria son mujeres (55,9%) y afrodescendientes (57,5%). Sin embargo, entre los contratados, la realidad es bastante menos favorable a estos colectivos. En el cuerpo de empleados, la puerta de acceso más común de los trabajadores nuevos y más jóvenes, la proporción de hombres es de un 64,5% y la de no afrodescendientes de un 64,3% (véanse las págs. 17 y 22).

Es preciso destacar también el dato de participación de aprendices con discapacidad que es sólo del 0,8%. Como hemos mencionado anteriormente, el programa que pretende fomentar la contratación de aprendices de entre 14 y 24 años no establece un límite de edad para personas con discapacidad.

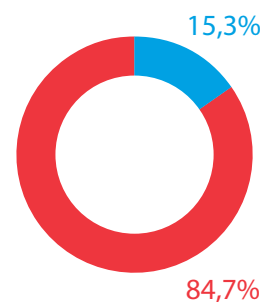
¿CONTRATA SU EMPRESA A JÓVENES TRABAJADORES COMO APRENDICES?



¿TIENE SU EMPRESA DIFICULTAD PARA CUMPRIR LA LEY DEL APRENDIZ?



¿HAY PERSONAS CON DISCAPACIDAD ENTRE LOS APRENDICES QUE PERMANECEN EN SU EMPRESA?



● Sí
● NO

DISTRIBUCIÓN DE APRENDICES POR GÉNERO (%)

| | |
|---------|-------------|
| Hombres | 44,1 |
| Mujeres | 55,9 |

APRENDICES CON Y SIN DISCAPACIDAD (%)

| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Personas con discapacidad | 0,42 | 0,38 | 0,80 |
| Personas sin discapacidad | 47,81 | 51,39 | 99,20 |
| | 48,23 | 51,77 | |

DISTRIBUCIÓN DE APRENDICES POR COLOR O RAZA (%)

| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Blancos | 18,0 | 23,5 | 41,5 |
| Afrodescendientes | 25,1 | 32,4 | 57,5 |
| Negros | 5,8 | 6,4 | 12,2 |
| Pardos | 19,3 | 26,0 | 45,3 |
| Amarillos | 0,1 | 0,4 | 0,5 |
| Indígenas | 0,1 | 0,3 | 0,4 |
| | 68,4 | 89,0 | |

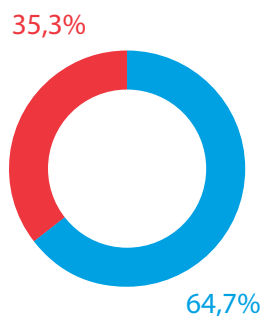
DISTRIBUCIÓN DE APRENDICES POR RANGO ETARIO (%)

| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| De 14 a 16 años | 19,45 | 20,65 | 40,10 |
| De 17 a 19 años | 19,35 | 25,65 | 45,00 |
| De 20 a 24 años | 5,25 | 9,65 | 14,90 |
| | 44,5 | 55,95 | |

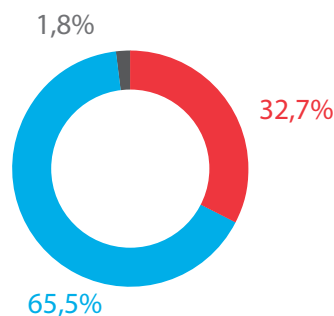
DISTRIBUCIÓN DE APRENDICES POR NIVEL DE ENSEÑANZA (%)

| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Hasta el 4º año | 0,02 | 0,08 | 0,10 |
| Del 5º al 8º año | 11,36 | 10,74 | 22,10 |
| Enseñanza secundaria | 35,63 | 42,17 | 77,80 |
| | 47,19 | 53,71 | |

¿MANTIENE SU EMPRESA UNA POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE LOS APRENDICES QUE TERMINAN EL CONTRATO DE APRENDIZAJE?



¿CUÁL ES EL PORCENTAJE DE APRENDICES EN SU EMPRESA EN RELACIÓN AL TOTAL DE TRABAJADORES CUYAS FUNCIONES DEMANDAN UNA FORMACIÓN PROFESIONAL ESPECÍFICA?



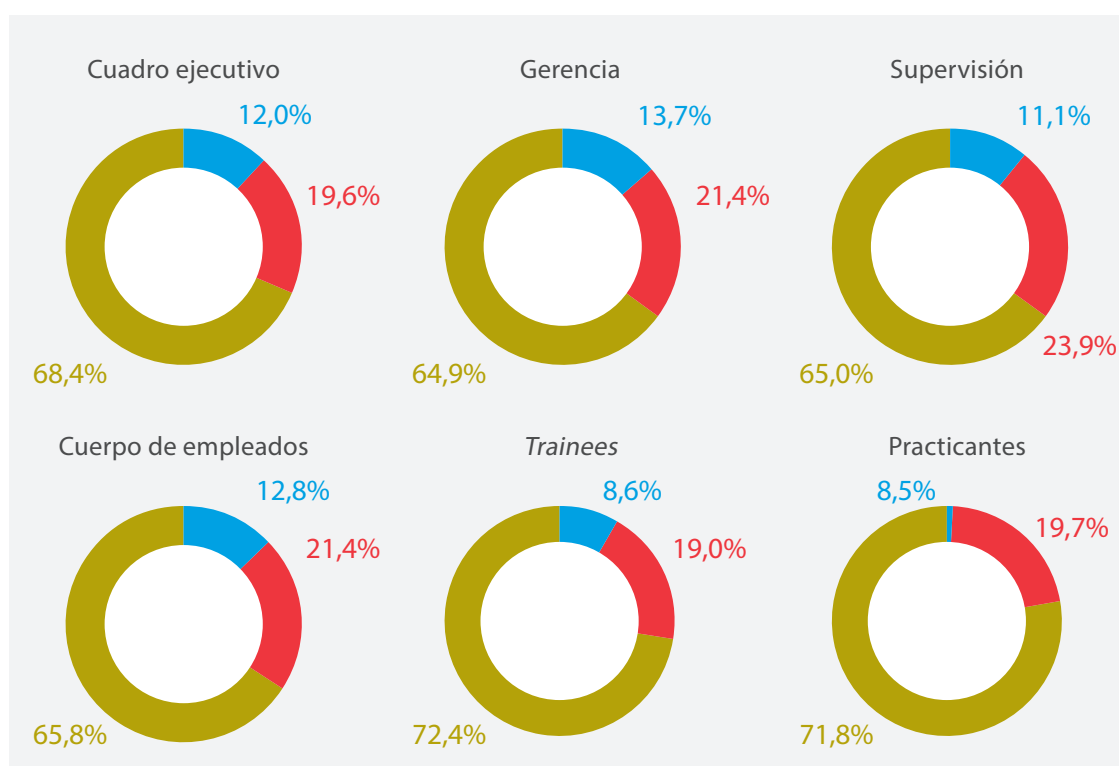


POLÍTICAS
Y ACCIONES
AFIRMATIVAS

INCENTIVO A LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES

EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS SIGUIENTES NIVELES JERÁRQUICOS, SU EMPRESA TIENE:

- POLÍTICAS CON METAS Y ACCIONES PLANEADAS
- ACCIONES PUNTUALES
- NO TIENE MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE MUJERES



La mayoría de las empresas participantes en la encuesta aún no tiene en marcha medidas para incentivar la presencia de mujeres entre su personal. Esta negativa alcanza al 72,4% de las respuestas referidas al grupo de *trainees*, a partir del cual comienza el estrechamiento que reduce la participación femenina a lo largo de la escala jerárquica (véase “Composición por Género”, en la pág. 17).

Entre las empresas que afirman desarrollar medidas de incentivo, son mayores las cifras de las que adoptan tales medidas dirigidas a la gerencia, a la supervisión y al cuerpo de empleados, con proporciones del 35,1%, 35% y 34,2% respectivamente. En lo que se refiere a los demás grupos (cuadro eje-

cutivo, practicantes y trainees) el porcentaje es del 31,6%, 28,2% y 27,6%, respectivamente.

Estos datos no son triviales, considerando la inclusión como un proceso de resultados no siempre inmediatos. Pero tampoco son esperanzadores si se tiene en cuenta que la mayor parte de las medidas se refiere a acciones puntuales, con una proporción máxima del 23,9%, alcanzada en las respuestas atribuidas al nivel de supervisión. Es mucho menor el número de las empresas que adoptan políticas y objetivos con acciones planificadas, como muestran los porcentajes obtenidos en cada nivel: cuadro ejecutivo (12%), gerencia (13,7%), supervisión (11,1%), cuerpo de empleados (12,8%), trainees (8,6%) y practicantes (8,5%).



20. Véase *Equilíbrio entre Trabalho e Família*, Organización Internacional del Trabajo (OIT) en www.oitbrasil.org.br/content/equilibrio-entre-trabalho-e-familia

21. Véase *Princípios para o Empoderamento das Mulheres - Igualdade Significa Negócios*, Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (ONU Mujeres) y Pacto Global de las Naciones Unidas en www.unifem.org.br/sites/700/710/00001126.pdf

Véase también *Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça*, Secretaría de Políticas para as Mulheres en www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca y *A Diferença entre Igualdade e Equidade de Gênero*, Mariana Di Stella Piazzolla en www.espelhodevenus.wordpress.com/2008/07/24/a-diferenca-entre-igualdade-e-equidade-de-genero

Las empresas también fueron preguntadas sobre la adopción de políticas de promoción de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Tan solo un 28,2% de las corporaciones dijeron tener alguna. Se les presentó después un cuadro de políticas o acciones afirmativas destinadas al universo femenino, potencialmente adoptables por ellas, sin especificación de nivel jerárquico. Solo el 21,4% del grupo identificó alguna (una proporción similar a las registradas en las respuestas que indican la existencia de acciones puntuales de incentivo a la presencia de mujeres, en toda la escala jerárquica).

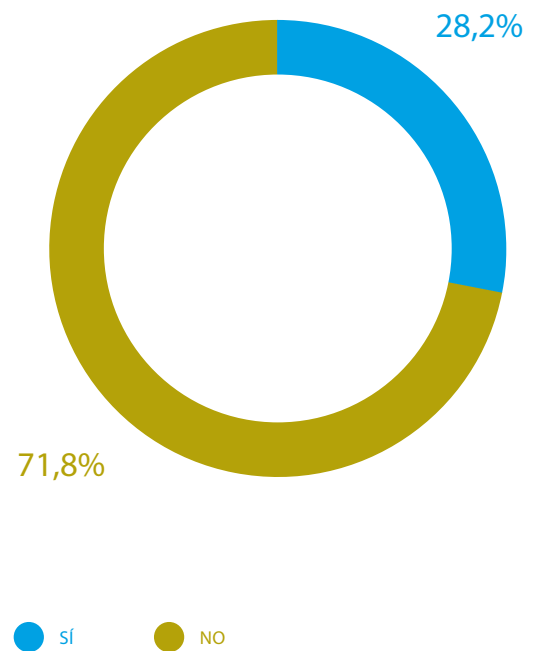
Este grupo de 25 empresas mencionó, en mayor proporción, la adopción de “medidas de conciliación entre trabajo, familia y vida personal” (64%), medidas que pueden ayudar a superar las dificultades que experimentan especialmente las mujeres trabajadoras. El desequilibrio entre esas esferas está, por cierto, en la base de la situación de desventaja que enfrentan ellas en el mercado de trabajo²⁰ y es un factor importante para la consecución de la igualdad de género en las empresas²¹ (véanse los cuadros “Políticas o acciones afirmativas destinadas a las mujeres” en la pág. 46 y “Políticas y acciones afirmativas generales” en la pág. 53).

Obsérvese también que el 44% (solo 11 de estas corporaciones) mencionaron “metas para ampliar la presencia de las mujeres en cargos de

dirección y gerencia”: una política que, si se adoptara en mayor proporción, podría contribuir enormemente a deshacer el estrechamiento jerárquico que todavía excluye a la mujer de los cargos de mando de las empresas.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

¿DESARROLLA SU EMPRESA ALGUNA POLÍTICA PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN EL CUERPO DE EMPLEADOS?



POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS DESTINADAS A LAS MUJERES

¿CUÁLES DE ESTAS POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS ADOPTA SU EMPRESA?*

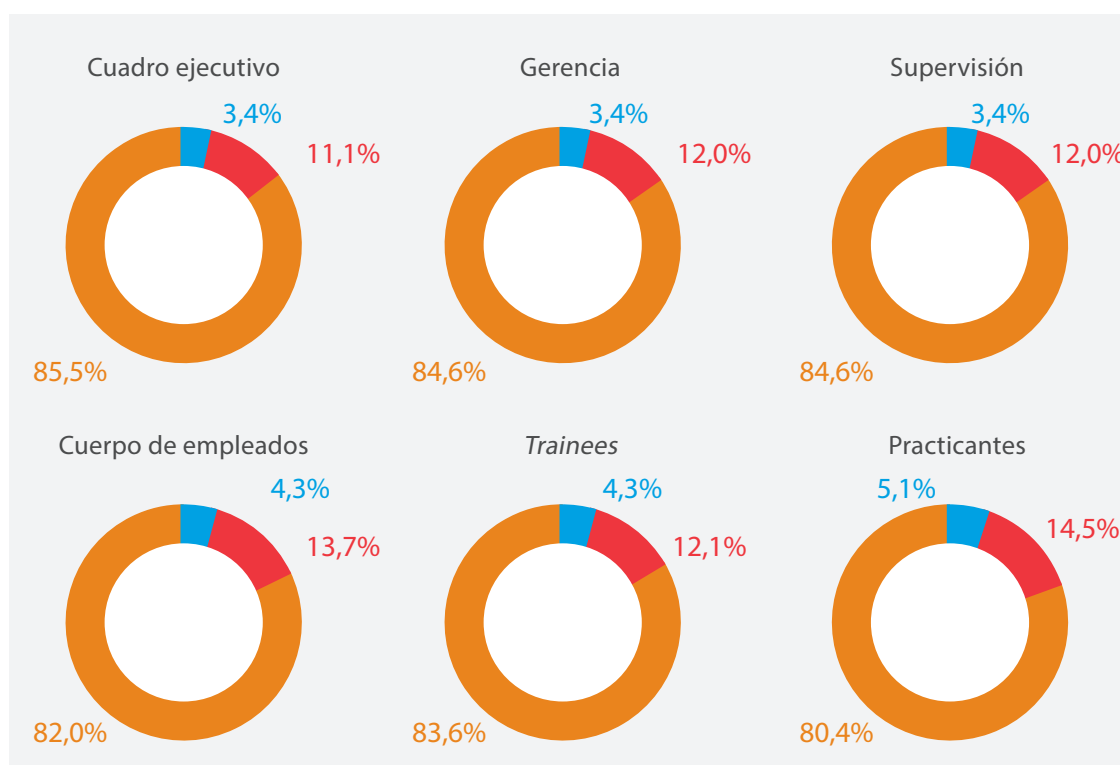
| | |
|---|-------|
| Establece programas especiales para la contratación de mujeres | 20,0% |
| Establece programas de capacitación profesional destinados a mejorar la cualificación de las mujeres para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellas o puestos de mayor nivel jerárquico | 52,0% |
| Establece metas y programas para la reducción de las desigualdades salariales entre mujeres y hombres | 28,0% |
| Establece metas para ampliar la presencia de las mujeres en cargos directivos y gerencia | 44,0% |
| Adopta medidas de conciliación entre trabajo, familia y vida personal | 64,0% |

* Las empresas que respondieron podían señalar más de una opción.

INCENTIVO A LA PARTICIPACIÓN DE AFRODESCENDIENTES

EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE AFRODESCENDIENTES EN LOS SIGUIENTES NIVELES JERÁRQUICOS, SU EMPRESA TIENE:

- POLÍTICAS CON METAS Y ACCIONES PLANEADAS
- NO TIENE MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE AFRODESCENDIENTES
- ACCIONES PUNTUALES



El porcentaje de empresas que afirman no tener medidas para incentivar la presencia de afrodescendientes en sus cuadros es mayor que el de aquellas que no cuentan con medidas destinadas a incentivar la presencia de mujeres. En el caso de las mujeres, el porcentaje máximo de empresas que no cuenta con estas medidas es de 72,4% y se da en el grupo de los *trainees*. Para los afrodescendientes, este porcentaje rebasa al 80,4%, en todos los niveles jerárquicos, concentrándose los mayores porcentajes en los puestos de mando: supervisión (84,6%), gerencia (84,6%) y cuadro ejecutivo (85,5%).

Por lo tanto, tienen medidas de incentivo para estos niveles el 15,4%, 15,4% y 14,5% de las empresas participantes en la encuesta. Esta proporción asciende al 19,6% cuando se refiere al nivel de los practicantes, siendo siempre mayor la cantidad de corporaciones, incluidas en estos porcentajes, que declaran desarrollar acciones puntuales.

Las demás empresas, que adoptan políticas con metas y acciones planificadas, se reducen a una proporción máxima del 5,1%, en las respuestas relativas a los practicantes, que cae al 3,4%, en las que se refieren a los puestos de mando (supervisión, gerencia y cuadro ejecutivo).



22. Véase Resumen Ejecutivo del Subcomité de Promoção da Igualdade Racial en el ámbito del Comitê Executivo da Agenda Nacional del Trabalho Decente, publicado por la Secretaría de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), en www.seppir.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes-afirmativas/agenda-trabalho-decente.pdf/view.

Véase también:

Estatuto da Igualdade Racial en www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12238.htm.

O Longo Combate às Desigualdades Raciais, Cristina Charão, Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea), en www.ipea.gov.br/igualdaderacial/index.php?option=com_content&view=article&id=711

Programa Pró-Equidade de Género e Raça, Secretaria de Políticas para as Mulheres en www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-equidade-de-genero-e-raca

Diferenciais de Inserção de Afrodescendentes e Não Afrodescendentes no Mercado de Trabalho em 2013, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) y Fundação Seade en dieese.org.br/analised/2014/2014pedafro-descendentessao.pdf.

En números absolutos, son tan solo cuatro empresas de un conjunto de 117 las que adoptan políticas con objetivos y acciones planificadas para esos tres niveles. Es más escasa ahí la presencia de afrodescendientes y más escasa todavía la presencia de mujeres afrodescendientes, con porcentajes del 8,2% (supervisión), 1,6% (gerencia) y 0,4% (cuadro ejecutivo), teniendo como referencia los datos relativos al grupo de empresas que se manifestaron en relación con las principales características de su personal (véase “Composición por color o raza” en la pág. 22).

Preguntadas estas corporaciones sobre la adopción de alguna política de promoción de la igualdad de oportunidades entre afrodescendientes y no afrodescendientes, únicamente se manifestó afirmativamente el 12% de las empresas.

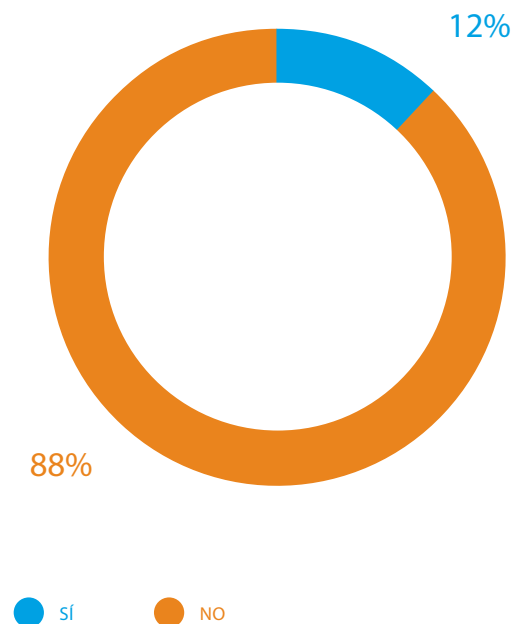
Se les presentó después, para que las identificaran, un cuadro de posibles políticas o acciones afirmativas destinadas a afrodescendientes, sin especificación de nivel jerárquico.

Solo un 7,7% del grupo dijo seguir al menos una política o acción afirmativa de las presentadas. Esto es, en números absolutos, nueve empresas de las 117 consultadas. De estas nueve, el 55,6% (cinco empresas) manifestó haber establecido “programas de capacitación profesional de mejora de la cualificación de los afrodescendientes para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellos o puestos de mayor nivel jerárquico”.

El 33,3% de las empresas dijo haber adoptado “programas especiales para la contratación de afrodescendientes” y otro 33,3% declaró el establecimiento de “objetivos y programas para reducir desigualdades salariales entre afrodescendientes y no afrodescendientes”. Una sola empresa dijo tener “metas para ampliar la presencia de los afrodescendientes en cargos directivos y gerencia²²” (véanse los cuadros “Políticas o acciones afirmativas destinadas a los afrodescendientes”, pág. 47 y “Políticas y acciones afirmativas generales”, pág. 53).

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

¿TIENE SU EMPRESA ALGUNA POLÍTICA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE AFRODESCENDIENTES Y NO AFRODESCENDIENTES EN EL CUERPO DE EMPLEADOS?



POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS DESTINADAS A LOS AFRODESCENDIENTES

¿CUÁLES DE ESTAS POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS ADOPTA SU EMPRESA?*

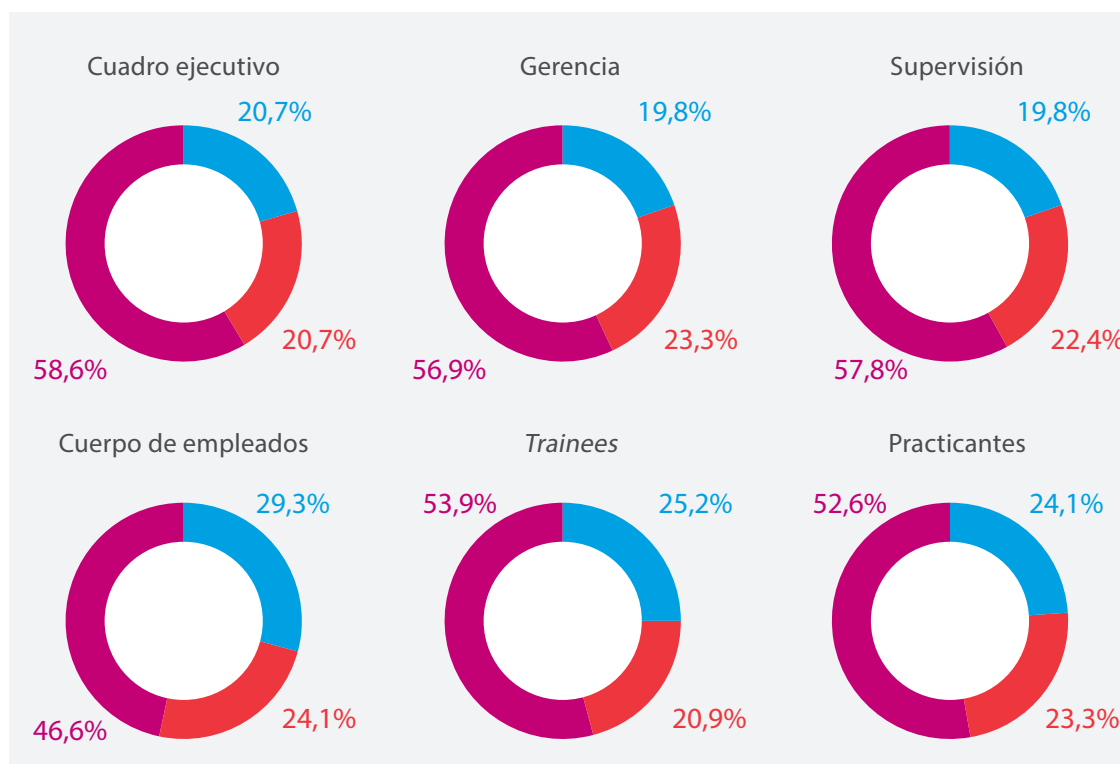
| | |
|---|-------|
| Establece programas especiales para contratación de afrodescendientes | 33,3% |
| Establece programas de capacitación profesional destinados a mejorar la cualificación de afrodescendientes para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellos o puestos de mayor nivel jerárquico | 55,6% |
| Establece metas y programas para la reducción de las desigualdades salariales entre afrodescendientes y no afrodescendientes | 33,3% |
| Establece metas para ampliar la presencia de afrodescendientes en cargos directivos y de gerencia. | 11,1% |

* Las empresas que respondieron podían señalar más de una opción.

INCENTIVO A LA PARTICIPACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LOS SIGUIENTES NIVELES JERÁRQUICOS, SU EMPRESA TIENE:

- POLÍTICAS CON METAS Y ACCIONES PLANEADAS
- ACCIONES PUNTUALES
- NO TIENE MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD



Los puestos de mando son menos accesibles a las personas con discapacidad. Es en estos niveles de la escala jerárquica donde el grupo de empresas analizado por este estudio concentra la mayor ausencia de medidas para incentivar la presencia de discapacitados: cuadro ejecutivo (58,6%), supervisión (57,8%) y gerencia (56,9%), cayendo a un 53,9% en los *trainees*, un 52,6% en los practicantes y, por último, un 46,6% en el cuerpo de empleados.



23. Véase A Contratação de Pessoas com Deficiência, con orientaciones del Ministerio del Trabajo y Empleo, en www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_6.asp.

Véase también:

Viver sem Limite, en www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/livro-viver-sem-limite-2014.pdf.

História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência en www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/publicacoes/historia-do-movimento-politico-das-pessoas-com-deficiencia-no-brasil.

Deficiência e Igualdade, de Débora Diniz, Marcelo Medeiros y Livia Barbosa (orgs.) en www.anis.org.br/livro/deficiencia-e-igualdade.

Pessoas com Deficiência - Direitos e Deveres de la Coleção Febraban de Inclusão Social en www.febraban.org.br/arquivo/cartilha/cartilha_direitos_deveres.pdf.

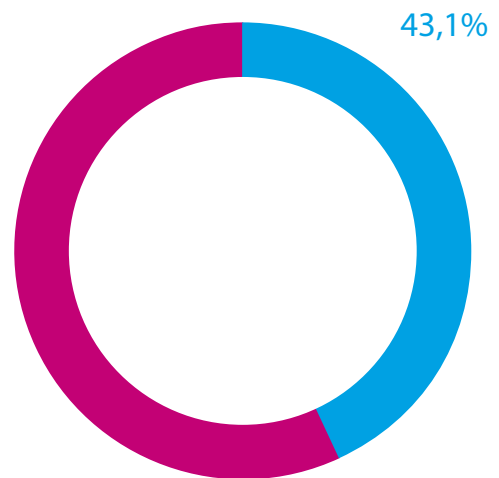
Es precisamente en esta última categoría, a través de la cual ingresa la mayor parte de nuevos empleados, donde se observa la mayor proporción de empresas (29,3%) que declaran tener políticas con metas y acciones planeadas para incentivar la presencia de personas con discapacidad. En números absolutos son 34 corporaciones de un total de 116 que respondieron a esta pregunta. Después, en orden decreciente, están los *trainees* (25,2%), practicantes (24,1%), cuadro ejecutivo (20,7%), gerencia (19,8%) y supervisión (19,8%). Otras medidas se limitan a acciones puntuales, observándose el mayor porcentaje en el cuerpo de empleados (24,1%) y el menor en el cuadro ejecutivo (20,7%).

Sobre la adopción de políticas de promoción de la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad, solo un 43,1% de las empresas afirmó tener alguna.

Se les pidió después que identificaran las medidas aplicadas, de entre un cuadro de posibles políticas o acciones afirmativas destinadas a personas con discapacidad, sin especificación de nivel jerárquico. Solo un 36,8% de las empresas se manifestó al respecto, refiriéndose mayoritariamente (93%) al establecimiento de programas especiales para la contratación de personas de ese grupo²³.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

¿TIENE SU EMPRESA ALGUNA POLÍTICA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL CUERPO DE EMPLEADOS?



● SÍ ● NO

POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS DESTINADAS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

¿CUÁLES DE ESTAS POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS ADOPTA SU EMPRESA?*

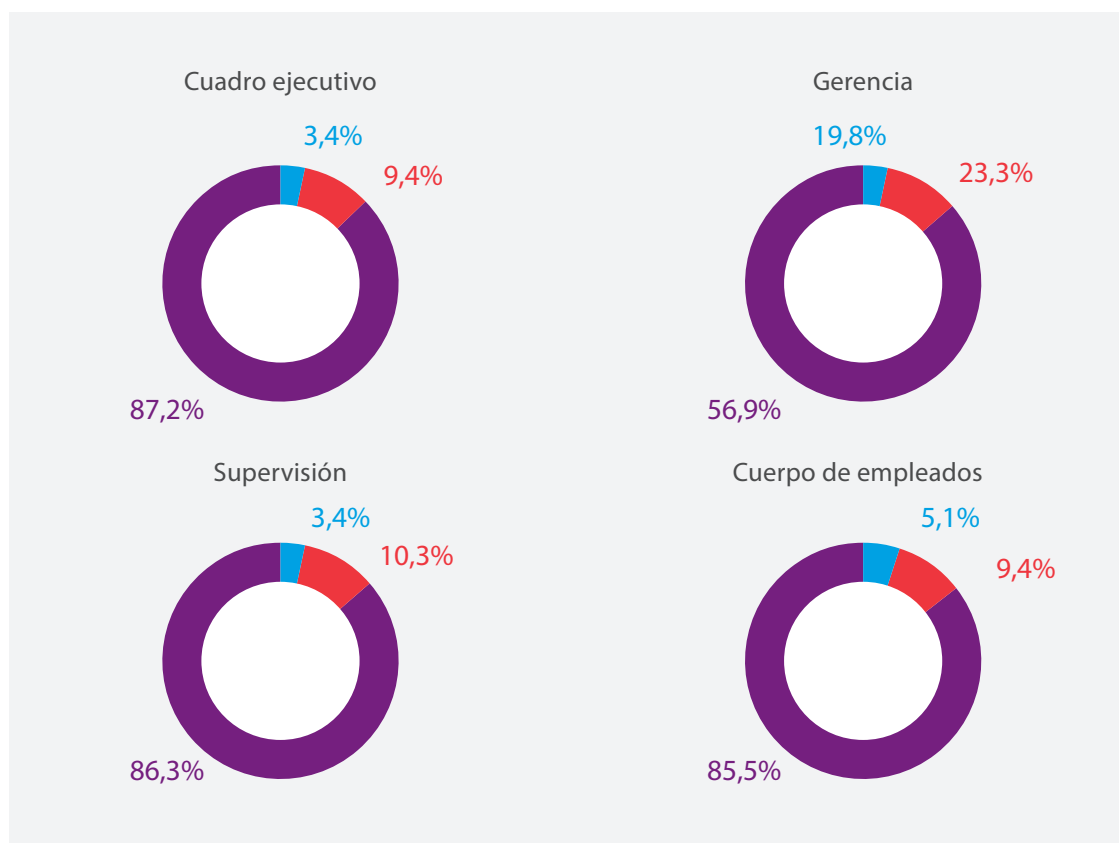
| | |
|--|-------|
| Establece programas especiales para la contratación de personas con discapacidad. | 93,0% |
| Establece programas de capacitación profesional destinados a mejorar la cualificación de personas con discapacidad para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellas o puestos de mayor nivel jerárquico. | 60,5% |
| Establece metas y programas para la reducción de las desigualdades salariales entre personas con discapacidad y personas sin discapacidad. | 18,6% |

* Las empresas que respondieron podían señalar más de una opción.

INCENTIVOS A LA PARTICIPACIÓN DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS

EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS EN LOS SIGUIENTES NIVELES JERÁRQUICOS, SU EMPRESA TIENE:

- POLÍTICAS CON METAS Y ACCIONES PLANEADAS
- ACCIONES PUNTUALES
- NO TIENE MEDIDAS PARA INCENTIVAR Y AMPLIAR LA PRESENCIA DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS



La gran mayoría de empresas participantes en esta encuesta no adopta medidas para incentivar la presencia de personas con más de 45 años en sus cuadros. Es lo que se deduce de los porcentajes de respuestas negativas referidas a los cuatro niveles jerárquicos aquí considerados: cuadro ejecutivo (87,2%), gerencia (56,9%), supervisión (86,3%) y cuerpo de empleados (85,5%).

Del resto de empresas que sí afirmaron contar con alguna medida de incentivo, la mayoría lo hace solo a través de acciones puntuales. Las que indican tener políticas con metas y acciones planeadas se limitan a un porcentaje máximo del 5,1% en las respuestas relativas al cuerpo de empleados. Esto supone, en números absolutos, seis de un total de 117 empresas.



24. Véase Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil, encuesta de PwC Brasil en alianza con la Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) y la Fundación Getúlio Vargas (FGV).

Véase también:

Trabalhadores Acima de 45 anos e Idosos - Metodologia do Programa Senai para a Maturidade, Programa Senai de Ações Inclusivas, una alianza del Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) con la Confederação Nacional da Indústria (CNI), en http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2012/07/09/27/20120709110458997352o.pdf

Os Novos Idosos Brasileiros: Muito Além dos 60?, Ana Amélia Camarano (organizadora) en www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5476

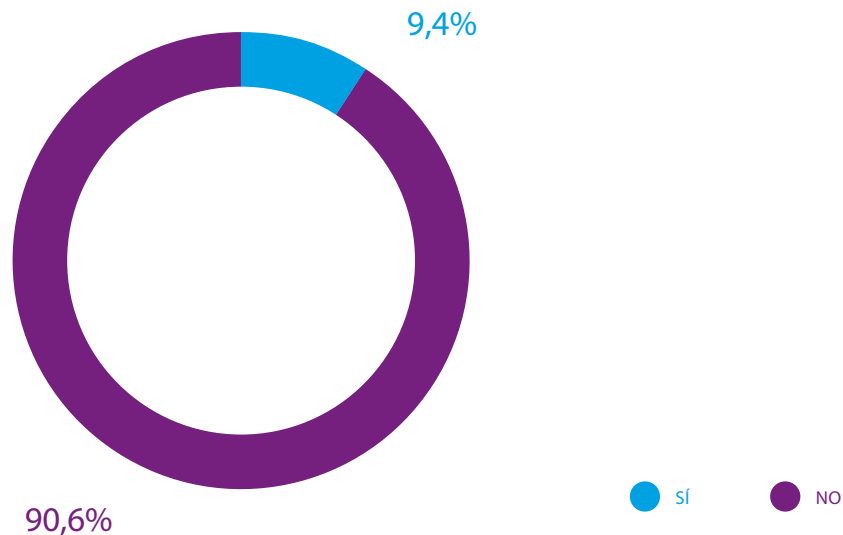
Preguntadas sobre la adopción de políticas de promoción de la igualdad de oportunidades para personas con más de 45 años, solo el 9,4% de las empresas dijo contar con ellas.

Se les presentó después, para que las identificaran, un cuadro de posibles políticas o acciones afirmativas destinadas al universo de empleados

de esa edad, sin especificación de nivel jerárquico. Tan solo seis de 117 empresas se manifestaron (el mismo número de las que dijeron que tenían políticas con metas y acciones planeadas para incentivar la presencia de personas con más de 45 años). Sin embargo, la adopción de programas especiales para su contratación fue señalada por solo una de las seis empresas²⁴.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

¿DESARROLLA SU EMPRESA ALGUNA POLÍTICA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS EN EL CUERPO DE EMPLEADOS?



POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS DESTINADAS A PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS

¿CUÁLES DE ESTAS POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS ADOPTA SU EMPRESA?*

| | |
|---|--------------|
| Establece programas especiales para la contratación de personas con más de 45 años | 16,7% |
| Establece programas de capacitación profesional destinados a mejorar la cualificación de personas con más de 45 años para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellas o puestos de mayor nivel jerárquico | 83,3% |

* Las empresas que respondieron podían señalar más de una opción.

POLÍTICAS Y ACCIONES

AFIRMATIVAS GENERALES

¿CUÁLES DE ESTAS POLÍTICAS O ACCIONES AFIRMATIVAS ADOPTA SU EMPRESA?*

| | |
|--|--------------|
| Establece objetivos para reducir la diferencia entre el mayor y el menor salario pagado por la empresa | 25,6% |
| Establecimiento de misión, código de conducta, compromisos y valores que incorporen el tema de la diversidad y principios de igualdad de oportunidades | 68,4% |
| Ofrece becas, por medio de alianzas con escuelas de idiomas, colegios técnicos, facultades y universidades, para la cualificación, formación y mejora de los empleados | 85,5% |
| Capacita a gerentes y equipos en temas de diversidad e igualdad de oportunidades, con sus repercusiones en el ámbito del trabajo | 69,2% |
| Identifica y divulga buenas prácticas internas de gestión y relaciones que promuevan los derechos humanos y respeten a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo, dando visibilidad al tema, a los compromisos de la empresa y a los gerentes y empleados que practican la inclusión y el respeto | 53,8% |
| Desarrolla actualmente, entre sus empleados, alguna política para la promoción de la igualdad de oportunidades dirigida al colectivo LGBT | 19,7% |
| Tiene una política de concesión de beneficios iguales para las parejas del mismo sexo | 51,3% |
| Cuenta con canales de reclamación (como defensoría y oficina del ombudsman) para recibir y solucionar las quejas en relación a problemas como el acoso moral y casos de prejuicio de raza, género, edad, orientación sexual e identidad de género | 76,1% |

* Las empresas que respondieron podían señalar más de una opción.

DIAGNÓSTICO Y MONITOREO

| | |
|--|--------------|
| Realiza un censo para obtener datos sobre su público interno en función del género, el color o la raza, el nivel de escolarización, la edad, el grado de discapacidad y la antigüedad en la empresa, posibilitando el análisis y la formulación de propuestas para promover la igualdad de oportunidades | 60,7% |
| Realiza censos internos continuamente | 48,7% |
| Estimula y apoya la creación de grupo(s) de trabajo que elabore(n) medidas de combate contra la discriminación en la empresa y en el lugar de trabajo | 35,9% |



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

| | |
|---|--------------|
| Diversifica las formas de anunciar las vacantes para llegar a públicos normalmente discriminados en el mercado de trabajo | 35,0% |
| Al publicar las vacantes, demuestra un interés real por tener diversidad entre los candidatos, manifestando expresamente el valor que la empresa concede a la diversidad y a los principios de igualdad de oportunidades, y anima a los grupos susceptibles de discriminación a que se postulen | 29,9% |
| Apoya proyectos comunitarios para mejorar la oferta de profesionales cualificados provenientes de grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo | 42,7% |
| Capacita profesionales que trabajan en reclutamiento y selección para que mejoren su comprensión del tema de la diversidad y los principios de igualdad de oportunidades en la aplicación práctica del compromiso de la empresa con la no discriminación | 45,3% |
| Ofrece oportunidades de trabajo para los egresados de la cárcel | 17,9% |
| Establece metas para ampliar la participación de las mujeres en los programas de trainee | 7,7% |
| Establece metas para ampliar la participación de los afrodescendientes en los programas de trainee | 2,6% |
| Desarrolla alguna política para la eliminación de barreras y prejuicios contra el colectivo LGBT en el proceso de contratación | 8,5% |

PROMOCIÓN

| | |
|--|--------------|
| Tiene en cuenta al público interno como el mayor interesado en movilidad, cambios de carrera o función | 83,8% |
| Desarrolla acciones afirmativas que favorezcan el crecimiento profesional destinadas, sobre todo, a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo | 21,4% |
| Establece herramientas y procedimientos de evaluación e identificación de factores potenciales para el desarrollo de la carrera profesional, alineándolos con la postura de no discriminación de la empresa y, al mismo tiempo, identificando posturas discriminatorias | 40,2% |
| Incluye, entre las herramientas de evaluación de desempeño de la empresa, cuestionarios de diversidad y principios de igualdad de oportunidades que permiten identificar la necesidad de acciones afirmativas en favor de grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo | 16,2% |

CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN

| | |
|---|--------------|
| Incentiva a los empleados pertenecientes a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo para que aprovechen becas de formación ofrecidas por la empresa | 38,5% |
|---|--------------|

MARKETING INTERNO Y EXTERNO

Difunde sus compromisos con la diversidad y los principios de igualdad de oportunidades en los canales de comunicación internos **38,5%**

Se asegura de que la comunicación y el marketing de la empresa no producen ni utilizan campañas con contenido discriminatorio contra grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo **72,6%**

ACCIONES EN LA CADENA DE VALOR/PROVEEDORES

Incentiva y apoya programas que favorezcan el emprendimiento de personas pertenecientes a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo **28,2%**

SERVICIOS Y ATENCIÓN

Garantiza la calidad de la atención a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo, primando las relaciones respetuosas, inclusivas y que consideren sus especificidades en herramientas, protocolos, procesos y procedimientos **48,7%**

Las cuestiones que recibieron mayores porcentajes en el cuadro de políticas o acciones afirmativas presentado a las empresas fueron cuatro: la oferta de becas para formación, cualificación y perfeccionamiento de los empleados (85,5%); la observación, dentro del público interno, del interés por cambios de carrera o función (83,8%); el establecimiento de canales de reclamación, como defensoría y oficina del ombudsman (76,1%); y garantizar que el marketing y la comunicación de la empresa no utilicen campañas con contenido discriminatorio contra grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo (72,6%).

Obsérvese que los dos temas más señalados contrastan con lo que apuntaron anteriormente las empresas acerca de la adopción de programas de capacitación profesional destinados a mejorar la cualificación de las mujeres, afrodescendientes y personas con discapacidad para asumir puestos no ocupados tradicionalmente por ellos o puestos de mayor nivel jerárquico (véanse págs. 46,48 y 50).

A las mujeres se destinó el 52% de los programas; a los afrodescendientes, el 55,6%; y a las personas con discapacidad, el 60,5%. Esto significa que solo las personas con más de 45 años llegaron, en el cuadro de acciones destinadas a ellas, al porcentaje del 83,3%, muy próximo al de las más destacadas aquí, en este cuadro de acciones generales. Sin embargo, solo cinco de seis empresas se manifestaron.

Hay que destacar también, entre las menores proporciones logradas en este cuadro, la referida al desarrollo de alguna política para eliminar barreras y prejuicios contra el colectivo LGBT en el proceso de contratación: un 8,5% (tan solo 10 de 117 empresas).

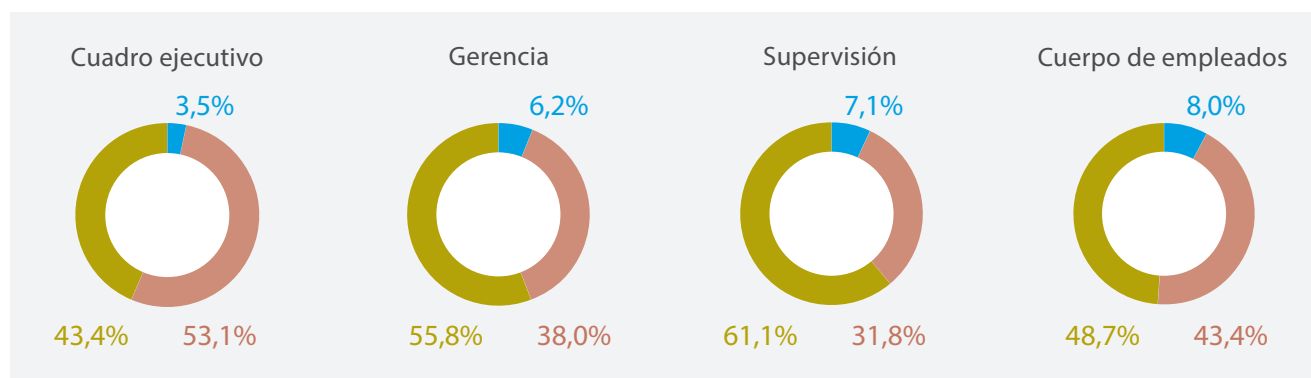
Deben destacarse las iniciativas relacionadas con la capacitación de gerentes y equipos en cuestiones de diversidad e igualdad de oportunidades (69,2%); así como el establecimiento de una misión, código de conducta, compromisos y valores que incorporen los mismos temas (68,4%).



PERCEPCIÓN DEL
GERENTE

SOBRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LA EMPRESA

SEGÚN SU CRITERIO, LA PROPORCIÓN DE MUJERES EN SU EMPRESA ES:



SI LA PROPORCIÓN DE MUJERES ES INFERIOR A LO QUE DEBERÍA EN ALGUNO DE ESOS NIVELES, ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

| | |
|---|--------------|
| A la falta de cualificación profesional de mujeres para esos cargos | 28,9% |
| A la falta de interés de las mujeres por esos cargos | 34,2% |
| A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto | 36,9% |

- SUPERIOR A LO QUE DEBERÍA
- INFERIOR A LO QUE DEBERÍA
- ADECUADA

Son significativos los porcentajes de los gerentes generales (o de quien los representa en esta parte de la encuesta) que consideran adecuada la presencia de mujeres en los cuatro niveles jerárquicos aquí considerados: cuerpo de empleados (48,7%), supervisión (61,1%), gerencia (55,8%) y cuadro ejecutivo (43,4%). Hay, incluso, pequeños grupos de gerentes que consideran que la presencia femenina es “superior a la que debería” en el cuerpo de empleados (8%), en la supervisión (7,1%), en la gerencia (6,2%) y en el cuadro ejecutivo (3,5%).

Entre el grupo de empresas que informaron sobre las principales características de su personal, las mujeres suponen un 35,5% del cuerpo de empleados, un 38,8% de la supervisión, 31,3% de la gerencia y un 13,6% del cuadro ejecutivo (véase “Composición por género” en la pág. 16).

La condición de desigualdad y subrepresentación ya registrada en anteriores estudios del Instituto Ethos parece haber sido tenida en cuenta por algunos gerentes, como muestran los porcentajes de estos que consideran la presencia de mujeres

“inferior a lo que debería” en el cuerpo de empleados (43,4%), la supervisión (31,8%), la gerencia (38%) y el cuadro ejecutivo (53,1%).

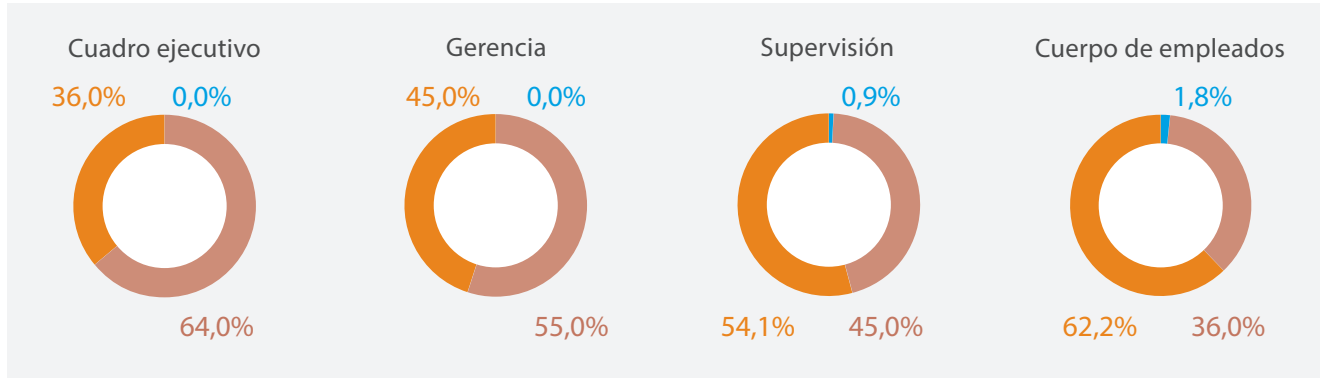
Sin embargo, esto no ha bastado para reducir de forma apreciable la alta proporción de empresas que no cuentan con ninguna medida para incentivar la presencia de mujeres (de acuerdo con la información proporcionada por los departamentos de recursos humanos y no necesariamente conocida por los gerentes). Esta proporción es de un mínimo del 64,9% en las respuestas relativas a la gerencia y llega al 68,4% en las referidas al cuadro ejecutivo (véase “Incentivo a la participación de mujeres”, en la pág. 45).

Al ser preguntados sobre la causa de la reducida participación femenina en al menos uno de los niveles jerárquicos, una mayoría del 36,9% de los gerentes que respondieron a esta cuestión declara que a su empresa le falta conocimiento o experiencia en temas de igualdad de género. Un porcentaje un poco inferior (34,2%) piensa que el motivo tiene que ver con la falta de interés de las mujeres.



SOBRE LA PRESENCIA DE AFRODESCENDIENTES EN LA EMPRESA

SEGÚN SU CRITERIO, LA PROPORCIÓN DE AFRODESCENDIENTES EN SU EMPRESA ES:



- SUPERIOR A LO QUE DEBERÍA
- INFERIOR A LO QUE DEBERÍA
- ADECUADA

SI LA PROPORCIÓN DE AFRODESCENDIENTES ES INFERIOR A LO QUE DEBERÍA EN ALGUNO DE ESTOS NIVELES, ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

| | |
|--|-------|
| A la falta de cualificación profesional afrodescendientes | 48,3% |
| A la falta de interés de los afrodescendientes por ocupar estos cargos en la empresa | 10,3% |
| A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto | 41,4% |

La presencia de afrodescendientes en las empresas es percibida como adecuada para considerables porcentajes de sus gerentes generales. Así lo demuestran las cifras de las respuestas de esos directivos relacionadas con los cuatro niveles jerárquicos aquí considerados: cuerpo de empleados (62,2%), supervisión (54,1%), gerencia (45%) y cuadro ejecutivo (36%).

Se observa inicialmente una disminución gradual de esos porcentajes, que se corresponden con la reducción de la participación de los afrodescendientes en esos cuatro niveles (35,7%, 25,9%, 6,3% y 4,7%, respectivamente), si se toman como referencia los datos relativos al grupo de empresas que informaron sobre las principales características de sus empleados (véase “Composición por color o raza” en la pág. 22).

En sentido contrario, a partir del cuadro ejecutivo, decrece la proporción de gerentes que manifestó tener la percepción de una presencia de los afrodescendientes inferior a lo que debería en los cuatro niveles (64%, 55%, 45% y 36%).

En general, se puede afirmar que son conscientes del problema. Sin embargo, su atención no ha producido todavía resultados alentadores, a juzgar

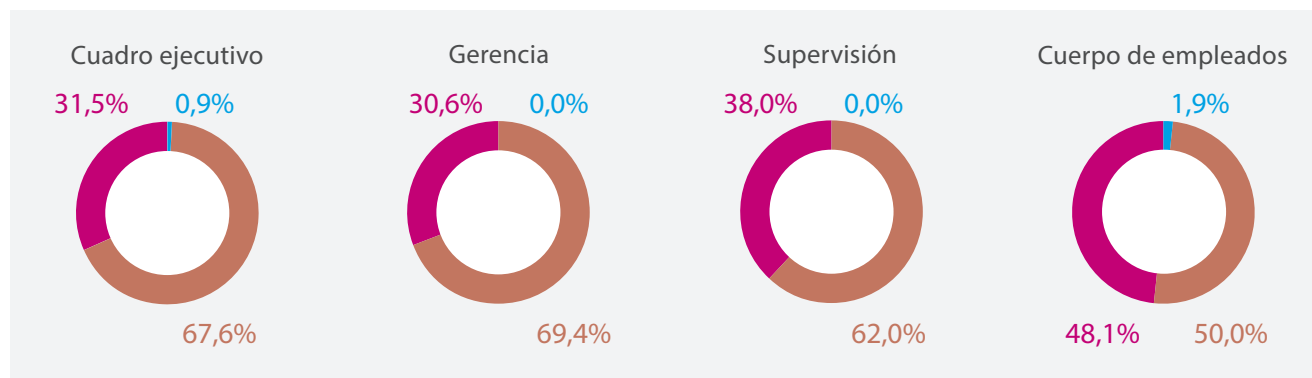
por el porcentaje de corporaciones que declaran no disponer de medidas de incentivo a la presencia de afrodescendientes. Y no hay aquí una correspondencia lógica: la ausencia de medidas es menor donde mayor es la participación de afrodescendientes y mayor donde su participación es más escasa. Se trata, además de eso, de una diferencia de 3,5 puntos porcentuales entre porcentajes muy elevados: 82% en el cuerpo de empleados y 85,5% en el cuadro ejecutivo (véase “Incentivo a la Participación de Afrodescendientes”, en la pág. 47).

A propósito de las acciones afirmativas, conviene recordar, además, que solo 14 de 117 empresas dicen contar, actualmente, con alguna política para promover la igualdad de oportunidades entre afrodescendientes y no afrodescendientes, y que solo una de ellas establece objetivos para ampliar la presencia de afrodescendientes entre los cargos directivos y de gerencia.

En opinión de los gerentes para quienes hay menos afrodescendientes de los que debería haber en al menos uno de los niveles jerárquicos, el 10,3% lo atribuyó a una posible falta de interés de los afrodescendientes por ocupar estos cargos. Son tres gerentes de un total de 29 los que respondieron esta pregunta.

SOBRE LA PRESENCIA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

SEGÚN SU CRITERIO, LA PROPORCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN SU EMPRESA ES:



SI LA PROPORCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD ES INFERIOR A LO QUE DEBERÍA EN UNO DE ESOS NIVELES, ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

| | |
|---|--------------|
| A la falta de cualificación profesional de las personas con discapacidad para ocupar estos cargos | 48,0% |
| A la falta de interés de las personas con discapacidad por ocupar estos cargos | 26,0% |
| A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto | 26,0% |

- SUPERIOR A LO QUE DEBERÍA
- INFERIOR A LO QUE DEBERÍA
- ADECUADA

Un porcentaje nada despreciable de los gerentes generales considera adecuada la presencia de personas con discapacidad en cada uno de los cuatro niveles aquí considerados: cuerpo de empleados (48,1%), supervisión (38%), gerencia (30,6%) y cuadro ejecutivo (31,5%). Y no son pocos los dirigentes, incluso en números absolutos: 52, 41, 33 y 34, respectivamente, de un total de 108 que se manifestaron sobre este tema.

Tan solo tres de ellos perciben la participación de personas con discapacidad como superior a lo que debería (dos con respecto al cuerpo de empleados y uno en el cuadro ejecutivo). Prevalece, por lo tanto, en todos los niveles, la proporción de gerentes que considera esta participación inferior a lo que debería: cuerpo de empleados (50%), supervisión (62%), gerencia (69,4%) y cuadro ejecutivo (67,6%). O, en números absolutos, 54, 67, 75 y 73 gerentes, respectivamente.

Se supone que debería haber alguna correspondencia entre la convicción de esos dirigentes y las acciones de incentivo a la presencia de personas con discapacidad practicadas por sus empresas.

Aunque pocas veces esto dependa de la decisión de una sola persona, incluso si esa persona es el gerente general. También hay que tener en cuenta la legislación que establece reglas para la inclusión de discapacitados en las empresas.

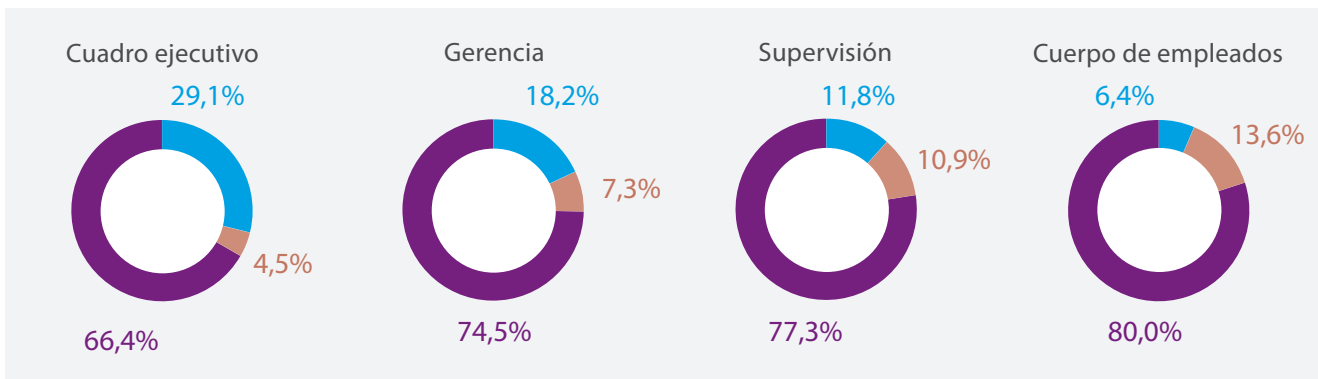
De todas formas, las empresas declaran contar con medidas de incentivo a la participación de personas con discapacidad en proporciones muy superiores a las constatadas en relación con las mujeres, los afrodescendientes y las personas con más de 45 años (véanse págs. 45, 47 y 51). Estas alcanzan el 53,4% de las respuestas referidas al cuerpo de empleados, siendo el 29,3% relativo a políticas con metas y acciones planeadas (pág. 51).

Sin embargo, preguntados sobre la posible causa de que en sus empresas haya menos personas con discapacidad de las que debería, un 48% lo achacó a la falta de cualificación profesional de ese grupo sin dar, aparentemente, más peso al hecho de que personas históricamente discriminadas en el mercado de trabajo - y en la sociedad de modo general - tienen mayor dificultad para cualificarse antes de postular a una vacante.



SOBRE LA PRESENCIA DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS

SEGÚN SU CRITERIO, LA PROPORCIÓN DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS EN SU EMPRESA ES:



SI LA PROPORCIÓN DE PERSONAS CON MÁS DE 45 AÑOS ES INFERIOR A LO QUE DEBERÍA EN UNO DE ESOS NIVELES, ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

- SUPERIOR A LO QUE DEBERÍA
- INFERIOR A LO QUE DEBERÍA
- ADECUADA

| | |
|---|-------|
| A la falta de cualificación profesional de las personas con más de 45 años para ocupar estos cargos | 8,3% |
| A la falta de interés de las personas con más de 45 años por estos cargos | 16,7% |
| A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto | 75,0% |

Se observa, para empezar, una elevada proporción de gerentes que perciben como adecuada la presencia de personas con más de 45 años en los cuatro niveles jerárquicos: cuerpo de empleados (80%), supervisión (77,3%), gerencia (74,5%) y cuadro ejecutivo (66,4%). Sin embargo, es una proporción con tendencia decreciente que sugiere, de acuerdo con la opinión de estos directivos, que es más adecuado que las personas con edad superior a los 45 años estén en la base que en la cima de la escala jerárquica.

Es coherente con esa percepción el porcentaje de respuestas que afirman que esa presencia es menor de lo que debería ser, también en proporciones con tendencia decreciente, en los cuatro niveles aquí considerados: 13,6% en el cuerpo de empleados, 10,9% en supervisión, 7,3% en gerencia y 4,5% en el cuadro ejecutivo.

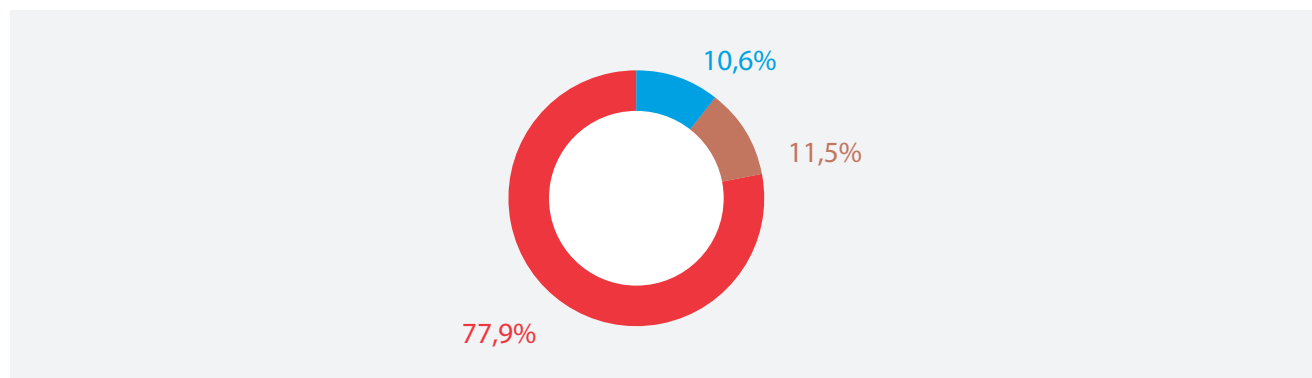
Llama la atención, además, la proporción de gerentes que consideran la presencia de personas

con más de 45 años superior a lo que debería (6,4%, 11,8%, 18,2% y 29,1%, respectivamente). Esto es también coherente con la opinión de que la presencia de este colectivo es menos adecuada cuanto más elevado es el nivel jerárquico dentro de la empresa.

La percepción de los gerentes sobre este tema refleja o se refleja en cómo lo encaran las corporaciones. Basta recordar que el 90,6% del grupo de empresas participantes en esta encuesta declaró no desarrollar ninguna política para la promoción de la igualdad de oportunidades dirigidas a personas con más de 45 años de edad. A esto hay que añadir que solo seis empresas del grupo de 117 manifestaron haber adoptado, eventualmente, alguna otra acción afirmativa dirigida a este universo de empleados; y que solo una de estas seis declaró tener algún programa especial para la contratación de personas con más de 45 años (véase “Políticas y acciones afirmativas” en la pág. 51).

SOBRE LA PRESENCIA DE APRENDICES

SEGÚN SU CRITERIO, LA PROPORCIÓN DE APRENDICES EN SU EMPRESA ES:



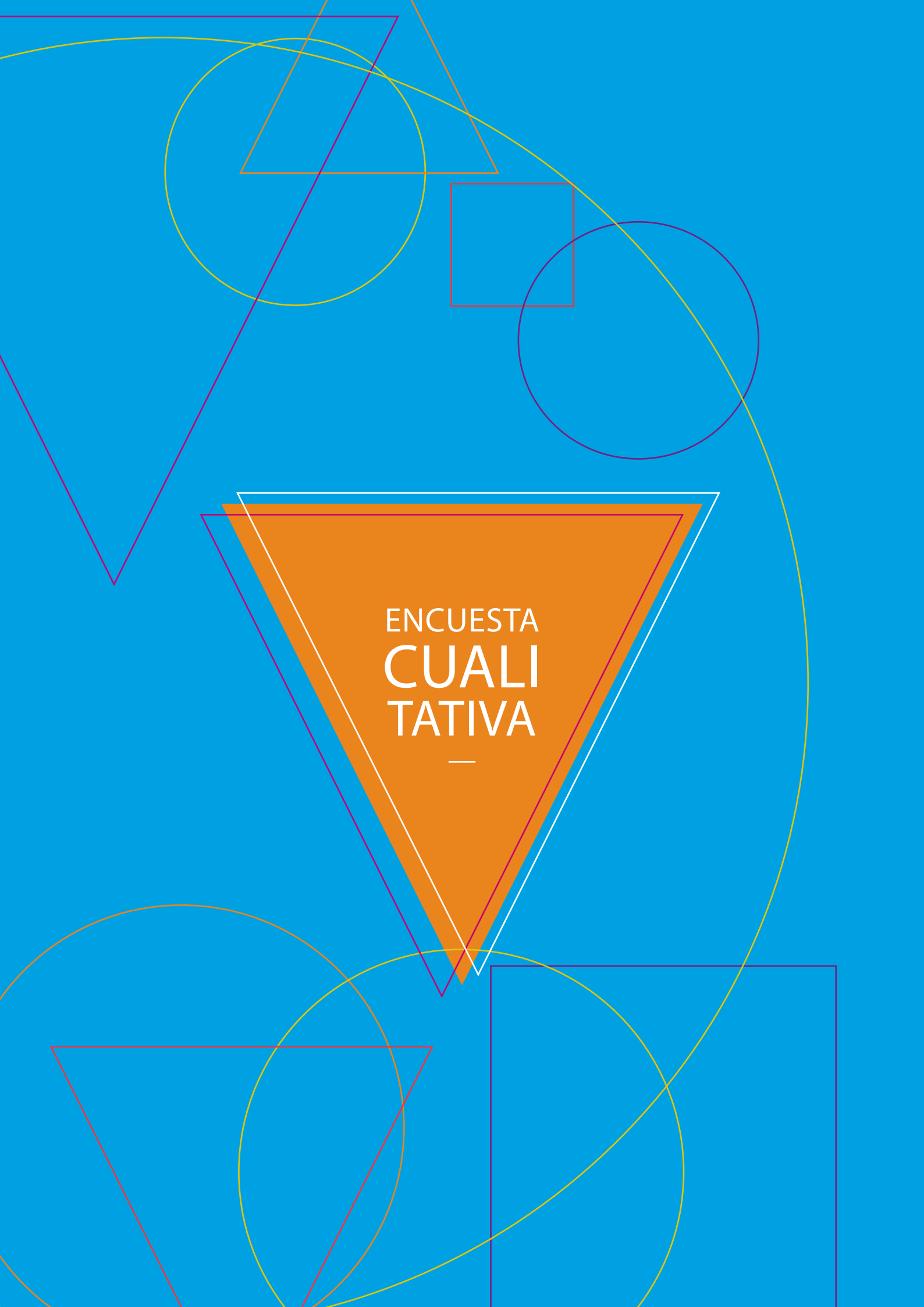
SI LA PROPORCIÓN DE APRENDICES ES INFERIOR A LA QUE DEBERÍA, ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

| | |
|---|--------------|
| A la falta de cualificación profesional de los aprendices para ocupar estos cargos | 45,4% |
| A la falta de interés de los aprendices por estos cargos | 18,2% |
| A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto | 36,4% |

- SUPERIOR A LO QUE DEBERÍA
- INFERIOR A LO QUE DEBERÍA
- ADECUADA

La mayoría de los gerentes generales (77,9%), o de quien los representó en la respuesta a esta parte del cuestionario, considera adecuada la presencia de aprendices en su empresa. El 11,5% de esos directivos piensa que es inferior a lo que debería. El 10,6%, opina es superior.

El grupo de gerentes que pensaba que esa presencia era inferior a lo que debería ser fue preguntado sobre su cuáles eran, a su juicio, los motivos de esta subrepresentación del grupo de los aprendices. La mayoría (45,4%) lo atribuyó a la falta de cualificación profesional de los jóvenes. El 36,4% consideró que el hecho se debe a la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para ocuparse de este asunto, y el 18,2% lo atribuyó a la falta de interés de los aprendices por ocupar determinados cargos en la empresa.



ENCUESTA
CUALI
TATIVA

EL MONITOREO DE LAS ACCIONES ES TODAVÍA INCIPIENTE

LAS ENTREVISTAS CON LOS GERENTES REFLEJAN UN MOVIMIENTO PROGRESIVO, AUNQUE LENTO, EN BUSCA DE UN AMBIENTE CORPORATIVO MÁS INCLUSIVO. INDICAN TAMBIÉN LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD

Por Eliane Barbosa da Conceição

Cuando analizamos el personal de las medianas y grandes empresas en Brasil y observamos las posiciones que ocupan, se hace evidente que algunos grupos sociales están más representados que otros y que las organizaciones parecen preferir para los puestos de mando un perfil específico de trabajador. Este es el de un hombre blanco, en edad adulta, cisgénero, aparentemente heterosexual y sin discapacidad visible. Es preciso señalar, sin embargo, que estas preferencias no se declaran abiertamente, si no que son constatadas de la observación directa de, por ejemplo, directores y ejecutivos.

El lector puede hacer una prueba en su propia empresa. ¿Cuántos altos cargos no pertenecen al grupo aquí mencionado? Busque en los pasillos, en las reuniones de la directiva, en la galería de fotos de los ex-presidentes y compruébelo. ¿Por qué tales lugares son tan raramente ocupados por hombres afrodescendientes, mujeres (negras o blancas, aunque en proporciones muy diferentes), personas con discapacidad o travestis, por ejemplo?

Si en un pasado reciente ese era un asunto sobre el cual nunca se hablaba, ahora se ha vuelto cada vez más frecuente en las organizaciones. Al menos eso es lo que indican las respuestas de los seis gerentes del área de

diversidad de algunas de las empresas participantes del presente estudio, que fueron entrevistados como un complemento de carácter cualitativo de la encuesta cuantitativa presentada por esta publicación.

Un análisis de las declaraciones revela que, aunque los resultados de este estudio confirman la persistencia de grandes desigualdades (al igual que en años anteriores), el tema de la diversidad ha sido más constante en la agenda empresarial acompañando a un movimiento progresivo, aunque lento, hacia un ambiente corporativo más inclusivo y diverso. Ciertamente, los indicadores del porcentaje de *trainees* y practicantes afrodescendientes contratados por las empresas corroboran esa visión.

Para el análisis de las entrevistas, tomamos como premisa la idea de que si una organización pretende adoptar acciones con el fin de producir cambios en el área de la diversidad, sean estos formales (en los aspectos organizativos) o relacionales (en las relaciones que se establecen entre el público interno y de este con el externo), tales acciones no deberían implementarse aleatoriamente y sin parámetros. Antes deberían seguir algunos pasos, según nos sugieren los manuales de administración y tal y como se ilustran en la siguiente figura:





Algunos puntos merecen ser destacados, partiendo de este esquema. En primer lugar y en lo que respecta a los aspectos formales de la gestión de la diversidad, todos los gerentes entrevistados revelaron que sus empresas tenían un área propia para desarrollar iniciativas. Es decir, que algo que era poco frecuente en un pasado reciente (la existencia de un área dedicada a la gestión de la diversidad) puede estar transformándose en algo común en las grandes corporaciones. Su código de conducta (o de ética) o la misión de la empresa incluye valores y principios referentes a la valorización o promoción de la diversidad. Algunas abordan hasta la cuestión de la inclusión. Además de eso, las empresas cuentan con un canal propio para proteger a los trabajadores víctimas de discriminación y centralizar las denuncias por estos motivos.

En lo que se refiere al plan de acción, todavía son pocas las empresas que tienen un plan integral. Generalmente las acciones mejor elaboradas y monitoreadas son las que tienen como meta la contratación de personas con discapacidad y la inclusión de mujeres en posiciones jerárquicas más elevadas (y aquí podemos decir que las blancas son, en general, las principales beneficiarias), siendo estos dos públicos objeto de preocupación de todas las empresas entrevistadas. Ciertamente, la existencia de una ley que establece la obligación de contratar

personas con discapacidad y las presiones internas de un grupo muy cualificado y bien representado en esas organizaciones como es el de las mujeres blancas, ayuda a explicar este hecho.

Los demás públicos beneficiados con iniciativas de valorización de la diversidad son los afrodescendientes (mujeres y hombres, generalmente tomados en conjunto, lo que puede perjudicar a las mujeres afrodescendientes), el colectivo LGBT y los jóvenes. Sin embargo, con la excepción del Programa Joven Aprendiz, estas iniciativas son acciones aisladas, sin planificación ni objetivos, o eventos conmemorativos; aunque algunas organizaciones declaren estar iniciando acciones más efectivas para afrodescendientes y LGBT.

La utilización de indicadores para monitoreo y evaluación de las acciones todavía es muy incipiente y casi todos los entrevistados coinciden en afirmar que, ante la complejidad del tema y el corto periodo de implementación de las acciones, tales mecanismos todavía no se han creado o, en el mejor de los casos, son todavía imperfectos.

Un punto muy positivo fue la percepción de que las organizaciones entrevistadas han comenzado a transitar en la dirección propuesta por el esquema anteriormente presentado y son muy conscientes

de los innumerables desafíos que afrontan y afrontarán en este campo. Queda ahora proseguir y asegurar la continuidad de las acciones haciéndolas avanzar hacia programas más duraderos. De ahí la importancia que adquiere la elaboración de un censo interno²⁵, que ofrezca un retrato de la composición de los trabajadores y el cuadro de directivos y permita la elaboración de un plan con objetivos y metas específicas para cambiar la actual situación de desigualdad.

Es necesario, además, hacer una reflexión acerca de la sexta etapa del esquema presentado (“dar visibilidad al plan”), sabiendo que los manuales de implementación de acciones no suelen incorporar el tema. Sin embargo, debido a las controversias que acarrea la gestión de la diversidad, es importante que tanto la sociedad, en general, como la comunidad empresarial, en particular, conozcan las iniciativas desarrolladas por las organizaciones en favor de la igualdad de oportunidades.

Las empresas poseen una fuerte capacidad de influencia. Así, al dar visibilidad a sus acciones, estarán contribuyendo a la formación de una opinión pública favorable a la cuestión y también invitando a otras empresas a formar parte del equipo que persigue la igualdad de oportunidades en el mundo del trabajo.

Para finalizar, hay que mencionar que el análisis de las entrevistas permitió confirmar que aún existe mucha discrepancia entre los actores de este estudio en lo relativo a lo que queremos decir cuando hablamos de “diversidad”, “desigualdad”, “inclusión”, “igualdad de oportunidades” y “grupos sociales”, entre otros conceptos. Al abordar estos temas, parte de los y las gerentes entrevistados considera que el enfrentamiento de las desigualdades históricas entre los grupos sociales brasileños²⁶ acaba por reflejarse en el mundo del trabajo. Pero la otra parte piensa en estos conceptos a partir de una perspectiva del individuo, buscando acciones que pretenden acoger e incluir personas diversas (extranjeros, diestros y zurdos, por ejemplo).

¿Es el grupo social o el individuo el que merece más atención cuando diseñamos un plan de valorización de la diversidad para nuestras empresas? Es una pregunta compleja que exige más tiempo para ser analizada y respondida. Pero creo que cuando la finalidad es la superación de desigualdades y la consecución de la igualdad de oportunidades en el trabajo, la perspectiva de los grupos sociales no puede ser ignorada.

Eliane Barbosa da Conceição es consultora e investigadora del Centro de Estudos em Administração Pública e Governo de la Fundação Getulio Vargas (CEAPG-FGV).

25. Véase la metodología desarrollada por el Instituto Ethos en la publicación *Diversidade e Equidade: Metodologia para Censo nas Empresas* en <http://www3.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-equidade-metodologia-para-censo-nas-empresas-junho-2008/#.VjV05q4zaHo>

26. Los cuatro principales grupos sociales son los compuestos por mujeres afrodescendientes, mujeres blancas, hombres blancos y hombres afrodescendientes.



CON
CLU
SIÓN

LA DIVERSIDAD ES UNA VENTAJA COMPETITIVA

LAS POLÍTICAS DE ACCIÓN AFIRMATIVA CON ENFOQUE EN LA IGUALDAD RACIAL HARÁN QUE LAS ORGANIZACIONES SE PAREZCAN MÁS Y MEJOR A BRASIL

Por Helio Santos

La consecución de un diferencial competitivo ha sido siempre un objetivo de las empresas. Sin embargo, conseguir recursos que la competencia todavía no ha obtenido tiene que ver, cada vez más, con la gestión de personas. En gran parte, esto se debe a una difusión tecnológica ecuánime entre los competidores que ha otorgado a los trabajadores un papel definitorio a la hora de alcanzar la anhelada ventaja competitiva.

La implementación de políticas que valoricen la diversidad es una de las principales estrategias contemporáneas para la consolidación del éxito de las organizaciones, llegando a ser, incluso, un “factor obligatorio” para ello, según establece Peter Drucker, padre de la gestión corporativa moderna²⁹.

El concepto de diversidad se origina en la biología que, como se sabe, es la ciencia que estudia la estructura de los seres vivos y de sus procesos

vitales. Es impactante advertir cómo esa idea se adapta al mundo corporativo. Las empresas nacen, crecen, maduran y también pueden volverse obsoletas, enfermarse e incluso morir, como los sistemas estudiados por los biólogos. Es sintomáticamente crucial el hecho de que la idea de diversidad es tan pertinente para la biología como para los estudios organizacionales.

Los datos revelados por esta serie de encuestas Perfil social, racial y de género de las 500 empresas más grandes de Brasil y sus acciones afirmativas evidencian, desde 2003 hasta ahora, una baja participación del afrodescendiente en las organizaciones del país. El censo de 2010 constató que un 51% de la población brasileña es afrodescendiente (negros y pardos). Es por ello que debatir críticamente la valorización de la diversidad étnico-racial es fundamental para entender Brasil y las desigualdades estructurales que revisten el cuerpo social que nos distingue ante el mundo globalizado.

²⁹. Peter Drucker (1909-2005) fue un economista, profesor, periodista y escritor austriaco. Se le considera uno de los padres y mayores exponentes de la gestión corporativa moderna y sus técnicas y teorías sociales y de gestión han sido aplicadas por grandes empresas como Intel, Microsoft o General Electric, para quien trabajó como consultor en 1943.

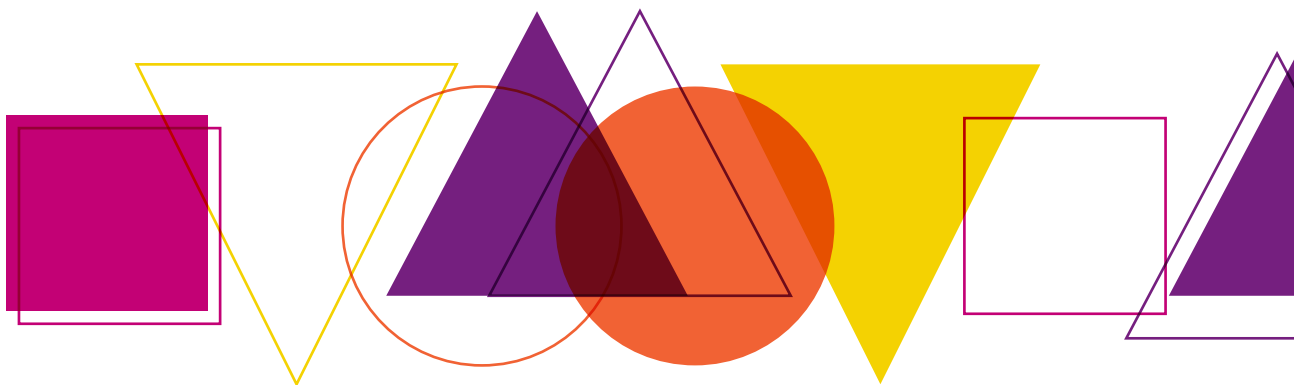


No se tiene noticia, hasta este momento de la humanidad, de un país que haya sido capaz de consolidar un desarrollo sostenible desperdiçando sus talentos. Al contrario: ninguna nación puede desaprovechar talentos (ninguno de ellos) impunemente. Por otro lado, la temática étnico-racial en las organizaciones brasileñas es invisible y el peso cultural del no aprovechamiento de afrodescendientes en su cuerpo de colaboradores es poderoso. Considerando, como ya hemos dicho, que somos un país de mayoría afrodescendiente es fácil comprender el impacto desastroso de esta inercia.

Uno de los pasos preliminares es reconocer que existe una efectiva dificultad para la inclusión

de afrodescendientes en el mercado de trabajo. Existen estudios relevantes que evidencian la práctica de la discriminación racial, entendida esta como una combinación de discriminación ocupacional (aquella que cuestiona la capacidad del afrodescendiente) y discriminación por la imagen (cuando la empresa idealiza un perfil en el cual el afrodescendiente no está presente).

Una de las mayores riquezas intangibles de Brasil es su variedad étnica, que se debe a eventos históricos diferentes: la afrodescendiente tuvo un carácter obligatorio, la europea fue estimulada por el Estado y la indígena es remanente. No tiene sentido, estratégicamente,



optar solo por una de ellas cuando se tiene una estructura diversa y rica que constituye una ventaja competitiva frente a otros países que no disponen de este componente reclamado por Drucker. El desarrollo económico precisa de algo más que eslóganes. El concepto contemporáneo de desarrollo debe indicar quiénes son los beneficiarios del crecimiento económico y no puede perder de vista el costo de oportunidad que se paga por desperdiciar talentos.

Las políticas afirmativas de acción con foco en la equidad racial harán que las organizaciones se parezcan más y mejor a Brasil, que ganen en innovación y complementariedad. No basta con que las empresas lo hagan solo lo mejor que

pueden. Es necesario hacer lo mejor de la mejor manera posible, incluyendo en el catálogo de los productos y servicios desarrollados por el país un insumo necesario en este milenio que se inicia: el de la calidad ético-moral.

Helio Santos es doctor en Administración por la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA/USP), consultor de responsabilidad social, profesor invitado de la Universidade Estadual da Bahia (Uneb) y presidente del Conselho do Fundo Baobá para Equidade Racial.





CUESTIO NARIO

Publicamos a continuación, íntegramente, el cuestionario utilizado para el levantamiento de los datos que presentamos en este informe. Nuestro objetivo es ofrecer a las empresas que no participaron en esta encuesta una herramienta que las ayude a elaborar un censo interno para evaluar en qué punto están en lo que se refiere a la diversidad y a la equidad entre sus directivos y empleados. También las organizaciones que participaron en este estudio o que ya llevaron a cabo su censo interno podrán utilizar esta herramienta para actualizar sus datos regularmente.

Se puede obtener información sobre cómo hacer el censo interno de la empresa en el manual del Instituto Ethos Diversidade e Equidade: Metodologia para o Censo nas Empresas, a disposición en: www3ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-equidade-metodologia-para-censo-nas-empresas-junho-2008/#.VjYGm64zaHp

DIVERSIDAD Y EQUIDAD: HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones generales para el llenado del cuestionario

El cuestionario se divide en cuatro partes:

La **parte 1** y la **parte 2** contienen preguntas acerca del perfil de la empresa (identificación, implementación de acciones y desarrollo de políticas favorables a la diversidad y la igualdad) y debe ser completado por la persona responsable de recursos humanos o alguien asignado por esta para hacerlo.

La **parte 3** contiene preguntas sobre la percepción del (de la) ejecutivo(a) responsable de la organización del cuerpo de empleados, debiendo ser contestado por esta misma persona.

La **parte 4** contiene cuadros cuyo objetivo es analizar el perfil de los empleados y dirigentes de la empresa en ocho categorías: 1) **Cuerpo ejecutivo**; 2) **Gerencia**; 3) **Supervisión, jefatura o coordinación**; 4) **Cuerpo de empleados** (empleados sin cargo de jefatura); 5) **Aprendices**; 6) **Trainees**; 7) **Practicantes** y 8) **Consejo de Administración**. Esta información también debe ser proporcionada por la persona responsable de recursos humanos o alguien asignado por esta para hacerlo.

Los cuadros deben completarse considerando el **número total de empleados** de ese nivel, así como el **total de hombres y el total de mujeres**. Así, si por ejemplo los empleados que se encuadran en la categoría de “Supervisión, jefatura o coordinación” son 100, los números que constan en la división por género deberán siempre totalizar 100 empleados en cada pregunta.



PARTE 1

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: _____

Nombre del encuestado: _____

Cargo del encuestado: _____

SECTOR DE LA ACTIVIDAD PRIMARIA DE LA EMPRESA (INDIQUE A CONTINUACIÓN)

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 01. () Agua y saneamiento | 14. () Minería |
| 02. () Alimentos y producción agrícola | 15. () Papel y celulosa |
| 03. () Bebidas y tabaco | 16. () Plásticos y caucho |
| 04. () Comercio mayorista | 17. () Química y petroquímica |
| 05. () Comercio exterior | 18. () Servicios especializados |
| 06. () Comercio minorista | 19. () Servicios médicos |
| 07. () Construcción civil | 20. () Siderurgia |
| 08. () Electrónica | 21. () Tecnología de la información |
| 09. () Energía eléctrica | 22. () Telecomunicaciones |
| 10. () Farmacéutica | 23. () Textil, cuero y vestuario |
| 11. () Materiales de construcción y decoración | 24. () Transportes y logística |
| 12. () Mecánica | 25. () Vehículos y piezas |
| 13. () Metalurgia | 26. () Otro. ¿Cuál _____ |

TAMAÑO DE LA EMPRESA (CON BASE EN LA FACTURACIÓN ANUAL)

- | | |
|---|--|
| 01. () Hasta R\$ 500 millones | 03. () De R\$ 1000 millones a R\$ 3000 millones |
| 02. () De R\$ 500 millones a R\$ 1000 millones | 04. () Superior a R\$ 3000 mil millones |

UBICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA EMPRESA EN BRASIL

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 01. () Región Norte | 04. () Región Sureste |
| 02. () Región Noreste | 05. () Región Sur |
| 03. () Región Centro-Oeste | |

¿EN CASO DE QUE SU EMPRESA SE SITÚE EN LA REGIÓN SURESTE, SU MATRIZ ESTÁ EN LA CIUDAD DE SÃO PAULO?

- () Sí () No

NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS

_____ Empleados (número exacto)

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 01. () Hasta 300 empleados | 03. () De 1001 a 3000 empleados |
| 02. () De 301 a 1000 empleados | 04. () De 3001 a 5000 empleados |
| | 05. () Más de 5000 empleados |

PARTE 2

POLÍTICAS Y ACCIONES AFIRMATIVAS DE LAS EMPRESAS

ORIENTADAS HACIA GRUPOS SUSCEPTIBLES DE DISCRIMINACIÓN EN EL MERCADO LABORAL (MUJERES, AFRODESCENDIENTES, PERSONAS CON DISCAPACIDAD, PERSONAS DE MÁS DE 45 AÑOS Y COLECTIVO LGBT)

P01. IGUALDAD DE GÉNERO

P01 A. En relación con medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres en los siguientes niveles jerárquicos, su empresa tiene:

Directiva:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres

Gerencia:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres

Supervisión, jefatura o coordinación:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres

Cuerpo de empleados:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres

Trainees:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres

Practicantes:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de mujeres



P01 B. ¿Desarrolla su empresa actualmente alguna política para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el cuerpo de empleados?

- 01. () Sí
- 02. () No > Vaya a la pregunta P02

P01 C. ¿Mantiene o promueve su empresa políticas y/o acciones afirmativas destinadas a las mujeres?

- 01. () Establece programas especiales para contratar mujeres
- 02. () Establece programas de capacitación profesional que mejoren la cualificación de mujeres para asumir puestos no tradicionalmente ocupados por estas y/o puestos de mayor nivel jerárquico
- 03. () Establece objetivos y programas para la reducción de las desigualdades salariales entre mujeres y hombres en la empresa
- 04. () Establece objetivos para ampliar la presencia de las mujeres en cargos directivos o de gerencia
- 05. () Adopta medidas de conciliación entre el trabajo, la familia y la vida personal²⁷

P02. EQUIDAD RACIAL

P02 A. En relación con medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes en los siguientes niveles jerárquicos, su empresa tiene:

Directiva:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

Gerencia:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

Supervisión, jefatura o coordinación:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

²⁷. Medidas de conciliación entre trabajo, familia y vida personal son las destinadas a proporcionar una mayor compatibilización entre las responsabilidades familiares y las responsabilidades laborales. Ejemplos de algunas de estas medidas ya adoptadas por empresas son: la ampliación de la licencia de maternidad, la ampliación del permiso de paternidad, el permiso parental, la ayuda a guardería infantil para trabajadores y trabajadoras, la licencia para acompañar a los hijos(as) y otros familiares dependientes y la flexibilidad de horario.

Cuerpo de empleados:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

Trainees:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

Practicantes:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de afrodescendientes

P02 B. ¿Desarrolla su empresa actualmente alguna política para promover la igualdad de oportunidades entre afrodescendientes y no afrodescendientes en el cuerpo de empleados?

01. () Sí
02. () No

P02 C. En el caso de que alguna de las respuestas anteriores sea positiva, ¿su empresa mantiene o promueve políticas y/o acciones afirmativas destinadas a los empleados afrodescendientes?

01. () Establece programas especiales para la contratación de afrodescendientes
02. () Establece programas de capacitación profesional para mejorar la cualificación de los afrodescendientes y fomentar su inserción en puestos de mayor nivel jerárquico
03. () Establece objetivos para la reducción de las desigualdades salariales entre afrodescendientes y no afrodescendientes en la empresa
04. () Establece objetivos para ampliar la presencia de afrodescendientes en cargos directivos o de gerencia

P03. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS DE MÁS DE 45 AÑOS

P03 A. En relación con medidas para incentivar la presencia de personas de más de 45 años de edad en los siguientes niveles jerárquicos, su empresa tiene:

Directiva:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de personas de más de 45 años de edad



Gerencia:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de personas de más de 45 años de edad

Supervisión, jefatura o coordinación:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de personas de más de 45 años de edad

Cuerpo de empleados:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de personas de más de 45 años de edad

P03 B. ¿Desarrolla su empresa actualmente alguna política para promover la igualdad de oportunidades para personas de más de 45 años en el cuerpo de empleados?

- 01. () Sí
- 02. () No

P03 C. En caso de que la respuesta anterior (P03 B) sea positiva, ¿mantiene o promueve su empresa políticas y/o acciones afirmativas destinadas a personas de más de 45 años?

- 01. () Establece programas especiales para contratar personas de más de 45 años
- 02. () Establece programas de capacitación profesional para mejorar la cualificación de personas de más de 45 años

P04. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

P04 A. En relación con medidas para incentivar y/o ampliar la presencia de personas con discapacidad en los siguientes niveles jerárquicos, su empresa tiene:

Directiva:

- 01. () Políticas con metas y acciones planeadas
- 02. () Acciones puntuales o específicas
- 03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

Gerencia:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

Supervisión, jefatura o coordinación:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

Cuerpo de empleados:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

Trainees:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

Practicantes:

01. () Políticas con metas y acciones planeadas
02. () Acciones puntuales o específicas
03. () No tiene medidas para incentivar la presencia de personas con discapacidad

P04 B. ¿Desarrolla su empresa actualmente alguna política para promover la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad en el cuerpo de empleados?

01. () Sí
02. () No

P04 C. En caso de que la respuesta anterior (P04 B) sea positiva, ¿su empresa mantiene o promueve políticas y/o acciones afirmativas destinadas a las personas con discapacidad?

01. () Establece programas especiales para contratar personas con discapacidad
02. () Establece programas de capacitación profesional para mejorar la cualificación de personas con discapacidad
03. () Establece objetivos para la reducción de las desigualdades salariales en la empresa entre personas con y sin discapacidad



P05 A. POLÍTICAS Y ACCIONES AFIRMATIVAS GENERALES

Mantiene o promueve su empresa las siguientes políticas o acciones afirmativas destinadas a la igualdad en el mercado de trabajo:

01. () Establece objetivos para reducir la diferencia entre el mayor y el menor salario que paga la empresa
02. () Establece misión, código de conducta, compromisos y valores de la empresa que incorporen el tema de la diversidad y principios de igualdad de oportunidades
03. () Ofrece becas de estudio y alianzas con escuelas de idiomas, escuelas técnicas y facultades/universidades para la cualificación, formación y mejora de los empleados
04. () Capacita gerentes(as) y equipos en el tema de la diversidad y principios de igualdad de oportunidades y sus implicaciones en el ámbito del trabajo
05. () Identifica y divulga buenas prácticas internas de gestión y relaciones que promuevan los derechos humanos y respeten a los grupos susceptibles de discriminación en el mercado laboral, dando visibilidad al tema, a los compromisos de la empresa y a los gerentes(as) y empleados(as) que practican inclusión y respeto
06. () Desarrolla actualmente alguna política para promover la igualdad de oportunidades para el colectivo LGBT²⁸ entre sus empleados
07. () Tiene política de concesión de beneficios iguales para las parejas del mismo sexo
08. () Tiene canales de reclamación (como defensoría y oficina del ombudsman) para recibir y solucionar quejas en relación a problemas como acoso moral y casos de prejuicio debido a raza, género, discapacidad, edad, orientación sexual e identidad de género

P05 B. DIAGNÓSTICO Y MONITOREO

01. () Efectúa un censo para el levantamiento de datos respecto al público interno de su organización que considere los parámetros de antigüedad en la empresa, nivel de escolarización, género, color o raza, edad y grado de discapacidad, posibilitando el análisis y la formulación de propuestas para promover la igualdad en la distribución de oportunidades
02. () Efectúa censos internos continuamente
03. () Estimula y apoya la existencia de grupo(s) de trabajo(s) que elabore(n) medidas de lucha contra la discriminación en la empresa y/o en el lugar de trabajo

28. LGBT es la sigla más diseminada en Brasil e internacionalmente para designar al colectivo compuesto de lesbianas, gays, bisexuales, travestis, transexuales y transgéneros; o sea, identifica una minoría de la población en lo relativo a su orientación sexual e identidad de género.

P05 C. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 01. () Diversifica las formas de anunciar las plazas vacantes para llegar a públicos que son usualmente discriminados en el mercado laboral
- 02. () Al publicar las plazas, demuestra un verdadero interés en que exista diversidad entre los candidatos que buscan a la empresa, y, en el proceso de contratación, destaca que la empresa valora la diversidad y los principios de igualdad de oportunidades y alienta a los grupos susceptibles de discriminación a postularse en el mercado laboral
- 03. () Apoya proyectos de la comunidad que mejoren la oferta de profesionales cualificados provenientes de grupos susceptibles de discriminación en el mercado laboral
- 04. () Capacita a los profesionales que trabajan en reclutamiento y selección de personal para que mejoren su comprensión del tema de la diversidad y los principios de igualdad de oportunidades en la aplicación práctica del compromiso de la empresa con la no discriminación
- 05. () Ofrece oportunidades de trabajo para egresados de la cárcel
- 06. () Establece objetivos para ampliar la participación de mujeres en los programas de *trainee*
- 07. () Establece objetivos para ampliar la participación de afrodescendientes en los programas de *trainee*
- 08. () Desarrolla alguna política para la eliminación de barreras y discriminación del colectivo LGBT en el proceso de contratación

P05 D. PROMOCIÓN

- 01. () Considera al público interno como el mayor interesado en ascender y cambiar de carrera o función
- 02. () Desarrolla acciones afirmativas que favorecen el crecimiento de la carrera profesional, destinadas sobre todo a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo
- 03. () Establece herramientas y procedimientos de evaluación e identificación de factores potenciales para el desarrollo de la carrera profesional, alineándolos con la postura de no discriminación de la empresa y, al mismo tiempo, identificando posibles posturas discriminatorias
- 04. () Incluye cuestiones de diversidad y principios de igualdad de oportunidades en las herramientas de evaluación de desempeño de la empresa, que permitan identificar la necesidad de acciones específicas para determinado segmento o posibles acciones afirmativas en favor de grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo

P05 E. CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN

- 01. () Incentiva y estimula a los empleados pertenecientes a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo para que aprovechen las becas de estudios (en escuelas, colegios y facultades) ofrecidas por la empresa



P05 F. COMUNICACIÓN/MARKETING INTERNO Y EXTERNO

01. () Divulga sus compromisos con la diversidad y los principios de igualdad de oportunidades a través de los canales de comunicación internos
02. () Se asegura de que la comunicación y el marketing de la empresa no producen ni utilizan campañas con contenido discriminatorio hacia grupos susceptibles de discriminación en el mercado laboral

P05 G. ACCIONES EN LA CADENA DE VALOR/PROVEEDORES

01. () Incentiva y apoya programas que favorezcan el emprendimiento de las personas pertenecientes a grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo

P05 H. SERVICIOS Y ATENCIÓN

01. () Vela por la calidad de la atención a los grupos susceptibles de discriminación en el mercado de trabajo priorizando las relaciones respetuosas, inclusivas y que consideren sus especificidades en las herramientas, protocolos, procesos y procedimientos

P06. LEY DEL APRENDIZ

P06 A. Conocida como Ley del Aprendiz, la Ley n°. 10.097/2000, reglamentada por el Decreto n°. 5.598/2005, define la contratación de aprendices en las empresas. ¿Contrata su empresa a trabajadores jóvenes en la condición de aprendices?

01. () Sí
02. () No

En caso positivo:

P06 B. ¿Cuál es el porcentaje de aprendices en relación al total de trabajadores cuyas funciones exigen una formación profesional específica?

- | | | | |
|------------|------------|-------------|---------------------|
| 01. () 1% | 05. () 5% | 09. () 9% | 13. () 13% |
| 02. () 2% | 06. () 6% | 10. () 10% | 14. () 14% |
| 03. () 3% | 07. () 7% | 11. () 11% | 15. () 15% |
| 04. () 4% | 08. () 8% | 12. () 12% | 16. () Más del 15% |

P06 C. ¿Cuál es la naturaleza de la entidad formadora de los aprendices que permanecen en la empresa?

Informe cuántos aprendices de cada entidad.

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| 01. Senac () | 05. SESCOOP () |
| 02. Senai () | 06. Escuela técnica pública () |
| 03. Senar () | 07. Otra organización () |
| 04. Senat () | ¿Cuál? _____ |

P06 D. ¿En qué área de la empresa están los aprendices? Informe cuántos aprendices por área.

- | | | |
|--|-----|--|
| 01. Administrativa | [] | 09. Financiera |
| 02. Administrativa - Dpto. de Personal | [] | 10. Jurídica |
| 03. Administrativo-Financiera | [] | 11. Marketing |
| 04. Atención | [] | 12. Operaciones |
| 05. Comercial | [] | 13. Investigación y Desarrollo |
| 06. Compras/Provisiones | [] | 14. Recursos Humanos/Gestión de Personas |
| 07. Comunicación | [] | 15. Tecnología |
| 08. Contabilidad | [] | 16. Otras |

P06 E. ¿Qué departamento de la empresa efectúa la gestión de los aprendices?

- 01. () Recursos Humanos
- 02. () Otro

P06 F. ¿Mantiene su empresa una política de incorporación de los aprendices que concluyen el contrato de aprendizaje?

- 01. () Sí
- 02. () No

P06 G. En caso positivo, ¿cuántos aprendices se contrataron como empleados en 2013 y en 2014?

- | | Total de aprendices | Total de contratados |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|
| 01. () En 2013 | [] | [] |
| 02. () En 2014 | [] | [] |

P06 H. Entre los aprendices que permanecieron en su empresa ¿hay personas con discapacidad?

- 01. () Sí
- 02. () No

P06 I. ¿Tiene su empresa dificultad para cumplir la Ley del Aprendiz?

- 01. () Sí
- 02. () No

P06 J. En caso positivo, informe de cuáles son las principales dificultades.



PARTE 3

PERCEPCIÓN DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

P07 A. Según su criterio, la proporción de mujeres en su empresa en cada uno de los siguientes niveles jerárquicos es:

Directiva:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Gerencia:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Supervisión, jefatura o coordinación:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Cuerpo de empleados:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

P07 B. Si la proporción de mujeres es inferior a lo que debería en alguno de estos niveles, ¿a qué lo atribuye?

- 01. () A la falta de cualificación profesional de mujeres para ocupar estos cargos
- 02. () A la falta de interés de las mujeres por ocupar estos cargos
- 03. () A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para trabajar con este asunto

P08 A. Según su criterio, la proporción de afrodescendientes en su empresa, en cada uno de los siguientes niveles jerárquicos, es:

Directiva:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Gerencia:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Supervisión, jefatura o coordinación:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Cuerpo de empleados:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

P08 B. Si la proporción de afrodescendientes es inferior a lo que debería en alguno de estos niveles, ¿a qué lo atribuye?

- 01. () A la falta de cualificación profesional de afrodescendientes para ocupar estos cargos
- 02. () A la falta de interés de afrodescendientes por ocupar estos cargos en la empresa
- 03. () A la falta de conocimiento o experiencia en la empresa para trabajar con este asunto

P09 A. Según su criterio, la proporción de personas de más de 45 años en su empresa en cada uno de los siguientes niveles jerárquicos es:

Directiva:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Gerencia:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Supervisión, jefatura o coordinación:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada

Cuerpo de empleados:

- 01. () Superior a lo que debería
- 02. () Inferior a lo que debería
- 03. () Adecuada



P09 B. Si la proporción de personas de más de 45 años es inferior a lo que debería en alguno de estos niveles, ¿a qué lo atribuye?

01. () A la falta de cualificación profesional de las personas de esa edad para ocupar estos cargos
02. () A la falta de interés de las personas de esa edad por ocupar estos cargos en la empresa
03. () A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para trabajar con este asunto

P10 A. Según su criterio, la proporción de personas con discapacidad en su empresa en cada uno de los siguientes niveles jerárquicos es:

Directiva:

01. () Superior a lo que debería
02. () Inferior a lo que debería
03. () Adecuada

Gerencia:

01. () Superior a lo que debería
02. () Inferior a lo que debería
03. () Adecuada

Supervisión, jefatura o coordinación:

01. () Superior a lo que debería
02. () Inferior a lo que debería
03. () Adecuada

Cuerpo de empleados:

01. () Superior a lo que debería
02. () Inferior a lo que debería
03. () Adecuada

P10 B. Si la proporción de personas con discapacidad es inferior a lo que debería en alguno de estos niveles, ¿a qué lo atribuye?

01. () A la falta de cualificación profesional de personas con discapacidad para ocupar estos cargos
02. () A la falta de interés de las personas con discapacidad por ocupar estos cargos
03. () A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para trabajar con este asunto

P11 A. Según su criterio, la proporción de aprendices en su empresa es:

01. () Superior a lo que debería
02. () Inferior a lo que debería
03. () Adecuada

P11 B. Si la proporción de aprendices es inferior a lo que debería en alguno de estos niveles, ¿a qué lo atribuye?

01. () A la falta de cualificación de los aprendices
02. () A la falta de interés de los aprendices en la empresa
03. () A la falta de conocimiento o experiencia de la empresa para trabajar con este asunto

PARTE 4
(A SER COMPLETADA POR RR HH)

CUADRO N° 1 - PERFIL DEL CUERPO EJECUTIVO

PERFIL GENERAL

TOTAL DE DIRECTORES

TOTAL DE HOMBRES

TOTAL DE MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Directores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|------------------|---------------|---------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Directores | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Directores | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|------------------|---------------|---------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Directores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|------------------|---------------|---------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

TIEMPO EN LA EMPRESA

| | Total Directores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|------------------|---------------|---------------|
| Menos de 1 año | [] | [] | [] |
| De 1 a 2 años | [] | [] | [] |
| De 3 a 5 años | [] | [] | [] |
| De 6 a 10 años | [] | [] | [] |
| De 11 a 15 años | [] | [] | [] |
| 16 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |



CUADRO N° 2 - PERFIL DEL CUERPO DE GERENCIA

PERFIL GENERAL

TOTAL DE GERENTES

TOTAL DE HOMBRES

TOTAL DE MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Gerentes | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Gerentes | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|----------------|---------------|---------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Gerentes | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|----------------|---------------|---------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Gerentes | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|----------------|---------------|---------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

TIEMPO EN LA EMPRESA

| | Total Gerentes | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|
| Menos de 1 año | [] | [] | [] |
| De 1 a 2 años | [] | [] | [] |
| De 3 a 5 años | [] | [] | [] |
| De 6 a 10 años | [] | [] | [] |
| De 11 a 15 años | [] | [] | [] |
| 16 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

CUADRO N° 3 - PERFIL DEL CUERPO DE SUPERVISIÓN, JEFATURA O COORDINACIÓN

PERFIL GENERAL

TOTAL DE SUPERVISORES/JEFES

TOTAL DE HOMBRES

TOTAL DE MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Supervisores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|--------------------|---------------|---------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Supervisores | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Supervisores | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|--------------------|---------------|---------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Supervisores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|--------------------|---------------|---------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

TIEMPO EN LA EMPRESA

| | Total Supervisores | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|--------------------|---------------|---------------|
| Menos de 1 año | [] | [] | [] |
| De 1 a 2 años | [] | [] | [] |
| De 3 a 5 años | [] | [] | [] |
| De 6 a 10 años | [] | [] | [] |
| De 11 a 15 años | [] | [] | [] |
| 16 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |



CUADRO N° 4 - PERFIL DEL CUERPO DE EMPLEADOS

PERFIL GENERAL

TOTAL DE EMPLEADOS

TOTAL DE HOMBRES

TOTAL DE MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Empleados | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Empleados | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Empleados | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|-----------------|---------------|---------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Empleados | Total Homens | Total Mujeres |
|-------------|-----------------|--------------|---------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

TIEMPO EN LA EMPRESA

| | Total Empleados | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| Menos de 1 año | [] | [] | [] |
| De 1 a 2 años | [] | [] | [] |
| De 3 a 5 años | [] | [] | [] |
| De 6 a 10 años | [] | [] | [] |
| De 11 a 15 años | [] | [] | [] |
| 16 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

CUADRO N° 5 - PERFIL DEL CUERPO DE APRENDICES

PERFIL GENERAL

TOTAL DE APRENDICES

TOTAL DE APRENDICES HOMBRES

TOTAL DE APRENDICES MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Aprendices | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|---------------------|------------------|------------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Aprendices | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Aprendices | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|---------------------|------------------|------------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Aprendices | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|---------------------|------------------|------------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |



CUADRO N° 6 - PERFIL DEL CUERPO DE TRAINEES

PERFIL GENERAL

TOTAL DE TRAINEES

TOTAL DE TRAINEES HOMBRES

TOTAL DE TRAINEES MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Trainees | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|-------------------|------------------|------------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Trainees | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Trainees | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|-------------------|------------------|------------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Trainees | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|-------------------|------------------|------------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

CUADRO N° 7 - PERFIL DEL CUERPO DE PRACTICANTES

PERFIL GENERAL

TOTAL DE PRACTICANTES

TOTAL DE PRACTICANTES HOMBRES

TOTAL DE PRACTICANTES MUJERES

GRUPOS POR EDAD

| | Total Practicantes | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|--------------------|---------------|---------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

| | Total Practicantes | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Practicantes | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|--------------------|---------------|---------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Practicantes | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|--------------------|---------------|---------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |



CUADRO N° 8 - PERFIL DEL CUADRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PERFIL GENERAL

TOTAL DE MIEMBROS DEL (DE LOS) CONSEJO(S) DE LA EMPRESA

TOTAL DE HOMBRES _____

TOTAL DE MUJERES _____

GRUPOS POR EDAD

| | Total Consejeros | Total Hombres | Total Mujeres |
|-----------------|---------------------|------------------|------------------|
| De 16 a 24 años | [] | [] | [] |
| De 25 a 35 años | [] | [] | [] |
| De 36 a 45 años | [] | [] | [] |
| De 46 a 55 años | [] | [] | [] |
| 56 años o más | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

NIVEL DE ESCOLARIZACIÓN

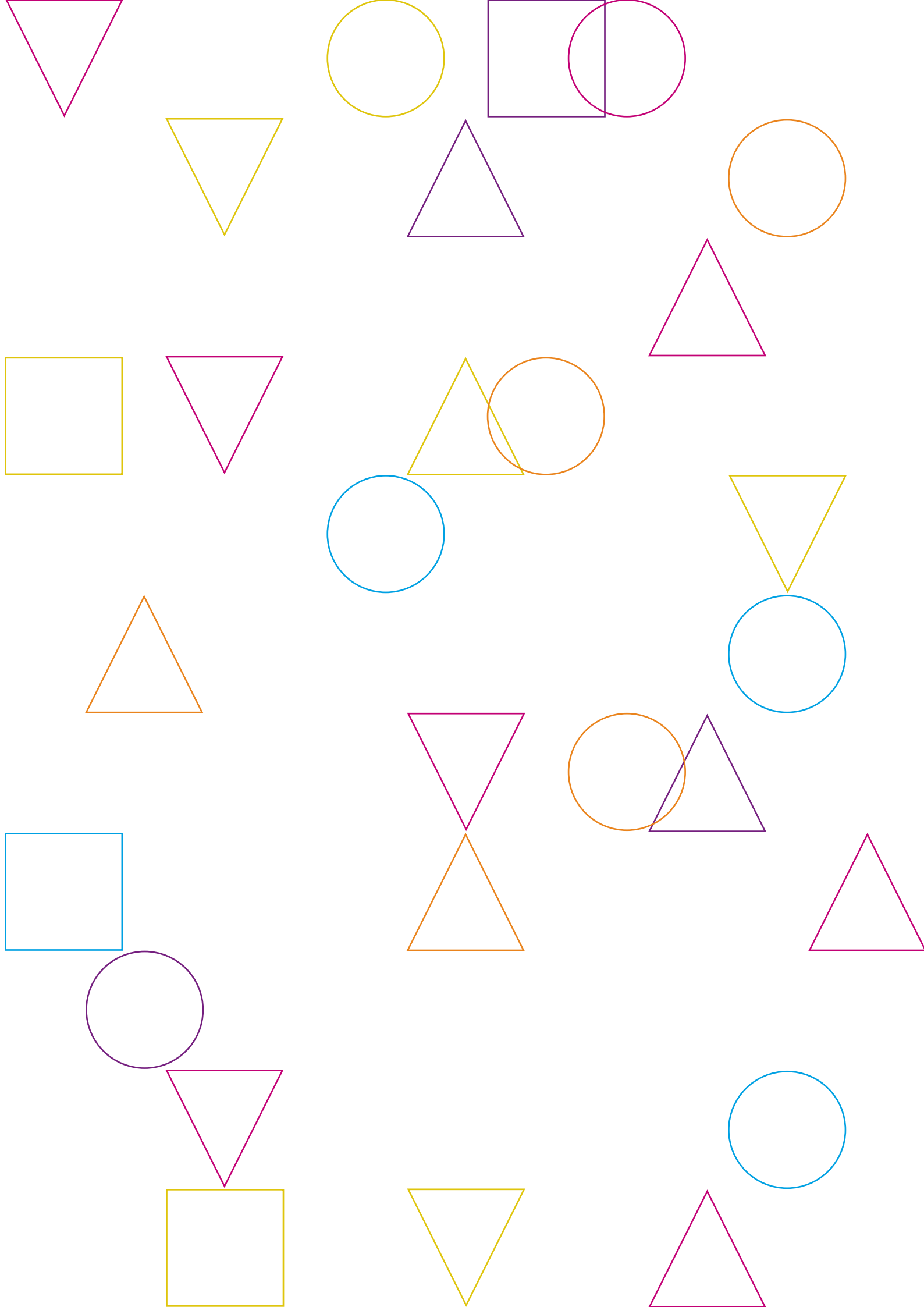
| | Total Consejeros | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|
| Hasta el 4° año | [] | [] | [] |
| Del 5° al 8° año | [] | [] | [] |
| Enseñanza Secundaria | [] | [] | [] |
| Enseñanza Superior | [] | [] | [] |
| Posgrado/Maestría | [] | [] | [] |
| Doctorado/Postdoc | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

RAZA O COLOR

| | Total Consejeros | Total Hombres | Total Mujeres |
|----------|---------------------|------------------|------------------|
| Blanca | [] | [] | [] |
| Negra | [] | [] | [] |
| Parda | [] | [] | [] |
| Amarilla | [] | [] | [] |
| Indígena | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |

DISCAPACIDADES

| | Total Consejeros | Total Hombres | Total Mujeres |
|-------------|---------------------|------------------|------------------|
| Física | [] | [] | [] |
| Visual | [] | [] | [] |
| Auditiva | [] | [] | [] |
| Múltiple | [] | [] | [] |
| Intelectual | [] | [] | [] |
| TOTAL | [] | [] | [] |



REALIZACIÓN

COOPERACIÓN

INSTITUTO
ETHOS



ALIANZA



*CEAPG
Centro de Estudos
em Administração
Pública e Governo*

