

WOMEN
IN THE
PROFESSION
(WIP) PERÚ



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS 2.0



WOMEN
IN THE
PROFESSION
(WIP) PERÚ

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS 2.0

Introducción

Nuestra propuesta de medidas concretas

1. Gestión eficiente del tiempo

3. Maternidad

4. Otras prácticas



INTRODUCCIÓN

En noviembre de 2018, WIP Perú publicó la Guía de Buenas Prácticas, fruto de profundas reflexiones sobre cómo ayudar a crear las condiciones para fomentar el desarrollo de un talento más diverso en la profesión legal. Nuestro objetivo fue dotar a las organizaciones de herramientas para mejorar su competitividad en la retención del talento femenino en el ámbito de la profesión legal.

Desde entonces se ha producido una revolución digital: la pandemia del COVID-19 nos obligó a trabajar en remoto debido a los confinamientos decretados por el gobierno y luego como prevención a los riesgos de salud. Hoy las reuniones virtuales son la regla y las presenciales, la excepción. Si bien extrañamos poder volver a compartir reuniones en persona, la presencialidad total es ya cosa del pasado. Tanto las organizaciones como los colaboradores han constatado los beneficios del trabajo en remoto en donde la ubicación geográfica es irrelevante. Esto ha generado ahorros en costos tales como reducción de los espacios de las oficinas, transporte y, sobre todo, de tiempo en los desplazamientos. No se discute ya la eficacia del trabajo a distancia ni se duda de la productividad que se puede alcanzar.

En el caso de las abogadas esta etapa ha sido especialmente retadora. Si bien el largo anhelo de lograr mayor flexibilidad y tener la posibilidad de prestar servicios a distancia se había logrado, en algunos casos vino acompañado con el aumento en el trabajo en el hogar debido a que los colegios cerraron también sus puertas y había que hacer frente al reto de la educación de los niños en casa, entre otras obligaciones.

Esta nueva versión de la Guía de Buenas Prácticas recoge las experiencias de esta revolución digital de los últimos dos años. Queremos enfrentar el futuro con las herramientas necesarias que nos permitan lograr un mayor compromiso y rendimiento de cada miembro de la organización ahora que hombres y mujeres han comprobado que todo es posible si hay responsabilidad y organización.

Debemos resaltar que el propósito de la Guía es, una vez más, aportar soluciones mediante un “menú” de opciones que pueden adaptarse al estilo y necesidades de cada organización con prescindencia de su número de

abogados. Asimismo, se pretende que las medidas de flexibilidad y conciliación sean aplicadas a los abogados sin distinción de género ya que de lo que se trata, es de ir cambiando los estereotipos de género y los paradigmas para que se comparta equitativamente el cuidado del hogar, los niños, los ancianos y los enfermos, labores que tradicionalmente recaen en las mujeres. Como sabemos diversos estudios muestran que el tiempo que dedican las mujeres a estas labores continúa siendo muy superior en promedio al que dedican los hombres, lo que trae como consecuencia, por ejemplo, que muchas mujeres frecuentemente opten por reducir el tiempo dedicado a su desarrollo profesional o eliminarlo totalmente. Es superar este desafío lo que nos motiva una vez más a proponer opciones para procurar ambientes de trabajo más diversos e inclusivos en favor del desarrollo del mejor talento y de la profesión legal.

El servicio remoto puede “fluir” a la medida de la organización y del abogado:

La crisis sanitaria del COVID-19 a partir del 2020 ha catapultado, a nivel mundial y de manera masiva, el servicio remoto, la flexibilización de las reglas de presencia física y de horarios en muchas actividades económicas, incluyendo los servicios legales.

La necesidad de trabajar remotamente, sin alternativa ni aviso previo, ha desvirtuado el mito de la necesidad de trabajar presencialmente para lograr la eficiencia de los profesionales y la productividad de las organizaciones. Ello está permitiendo impulsar la adopción y consolidación de nuevos modelos flexibles o fórmulas híbridas para la prestación de los servicios legales, adaptados a las necesidades de todos los actores involucrados: abogados, organizaciones y clientes.

En este contexto, la Guía de Buenas Prácticas 2.0 propone medidas basadas en las experiencias previas y en la coyuntura actual con el objetivo de atraer, promover y retener el talento de las abogadas en las organizaciones. Las medidas propuestas pueden ser aplicadas, en lo que corresponda, a todos los abogados sin distinción de su género, ya que lo que se busca es una mayor conciliación entre la esfera personal y profesional, para asumir su rol en el desarrollo de la esfera familiar y de la sociedad gozando de una mayor calidad de vida que redunde, a su vez, en mayor productividad para la organización.

PROPUESTAS PARA TU ORGANIZACIÓN



**1. GESTIÓN
EFICIENTE
DEL TIEMPO**



2. MATERNIDAD



**3. OTRAS
PRÁCTICAS**

1. GESTIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO



A. La organización y el profesional pueden de manera coordinada optar por alguna de las siguientes medidas:

- **HORARIO FLEXIBLE**, que permita el manejo personal de los horarios para la prestación de los servicios. Esta medida puede incluir flexibilidad en el número de días y horas, que puede a su vez variar por día, semana, mes en atención a las necesidades del profesional y de la organización.
- **ESQUEMAS FLUIDOS**, bajo los cuales se acuerde realizar el servicio remoto por horas al día, algunos días de la semana, del mes o del año, por días completos o medios días. Este esquema puede implementarse de manera temporal o permanente.

Adicionalmente, se podría aplicar la opción del servicio remoto de modo flexible, para lo cual se podría proponer una bolsa de horas o días de servicio remoto, al año, que pueda ser gestionada por el profesional de manera personal.
- **TIEMPO DE BALANCE**, otorgado a través de días completos, medios días o una bolsa de horas al año que pueda ser utilizada de manera flexible con el fin de atender diversos asuntos personales.
- **LICENCIAS PARA ATENDER EMERGENCIAS FAMILIARES**, sean éstas, médicas o similares que se presenten súbitamente y que afecten o pongan en peligro la seguridad y/o integridad física de familiares directos (hijos, cónyuge, conviviente o padres).
- **LICENCIA DE ESTUDIOS**, que permita la asistencia a cursos, charlas, capacitaciones, seminarios y/o similares, en coordinación con la organización.

- **DESCONEXIÓN Y COMPACTACIÓN HORARIA**, consistente en la definición de espacios o franjas horarias para la prestación de los servicios legales, adaptadas a la necesidad del profesional y la organización (envío de correos, recepción de encargos, recepción y respuesta de mensajes, llamadas telefónicas u organización de conferencias telefónicas). Se sugiere que las organizaciones implementen protocolos o políticas internas que establezcan con claridad los horarios de disponibilidad de los profesionales y que garanticen la desconexión digital.

B. Para llevar a cabo una gestión eficiente del tiempo la organización puede adicionalmente:

- **DELIMITAR Y DISPONER DE UN ESPACIO ADECUADO DE TRABAJO**, el cual deberá implementarse por los profesionales con la participación de la organización, que debería proporcionar las herramientas mínimas necesarias para la prestación del servicio remoto. En este contexto el apoyo en la tecnología para prestar el servicio remoto más ágil y eficiente es vital. Sugerimos implementar mejoras respecto a la seguridad de la información.
- **IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN A LOS PROFESIONALES**, que permitan mantener canales adecuados y continuos de comunicación, para motivar a los profesionales y preservar su vinculación con la organización.
- **PROMOVER EL CONTACTO ENTRE LOS PROFESIONALES**, sus equipos y demás integrantes de la organización, a través de espacios profesionales y de carácter informal (como eventos especiales con motivo de aniversarios, celebraciones, entre otros).
- **ESTABLECER POLÍTICAS CLARAS Y OBJETIVAS EN LA ORGANIZACIÓN** que garanticen las mismas obligaciones, derechos, condiciones profesionales, remunerativas y de línea de carrera, para los profesionales que decidan optar por alguna de las medidas antes descritas en la Sección 1.A. Estas políticas podrían incluir, entre otras medidas, las siguientes:
 - Reglas para la asignación de encargos y conformación de equipos de trabajo que consideren necesariamente a todos los integrantes de la organización

según su especialización, con independencia del esquema de prestación de servicios que hayan elegido. Implementar políticas internas para fomentar la visibilidad de los profesionales.

- Metas de carácter objetivo y cuantificable, cuya verificación reduzca la subjetividad respecto a las evaluaciones y promociones.
- Características y requisitos mínimos necesarios para optar por prestar el servicio remoto, de manera objetiva y transparente, las cuales deben ser acordadas de forma previa y conjunta.
- Indicadores objetivos de buen rendimiento que no consideren la presencialidad como factor determinante para destacar el rendimiento y compromiso de los profesionales frente a su organización.

→ **LAS ORGANIZACIONES PODRÁN ADOPTAR LAS MEDIDAS QUE ESTIMEN MÁS OPORTUNAS** para verificar el cumplimiento de las obligaciones de los profesionales que opten por alguna de las medidas antes descritas en la Sección 1.A, incluyendo medios telemáticos, siempre que éstos garanticen el derecho a la intimidad y la protección de datos.

2. MATERNIDAD



Sugerimos que las medidas de flexibilidad aquí descritas sean analizadas según las circunstancias especiales del embarazo, el alumbramiento, la adopción y la crianza en los primeros meses de vida. Se deben considerar las circunstancias especiales que rodean estos momentos de la vida de las abogadas, sin afectar su proyección profesional, en términos de la línea de carrera y la retribución. Es imposible negar la importancia que tiene para la sociedad una nutrición adecuada en los primeros años de vida de una persona, así como la crianza en valores en la que en ambos casos deben participar cada uno de los padres.

- **FACILIDADES PARA ASISTIR A CONTROLES O CITAS MÉDICAS**, así como de cualquier requerimiento médico vinculado con el embarazo.
- **LICENCIA DE MATERNIDAD, DE NOVENTA Y OCHO (98) DÍAS CALENDARIO**, los cuales podrán ser distribuidos en descanso pre y/o post parto, a decisión de la abogada en coordinación con la organización. En caso de parto múltiple y/o discapacidad del recién nacido y/u otras complicaciones, sugerimos otorgar un plazo adicional de treinta (30) días. Estos plazos también pueden ser considerados en los casos de adopción.
- **LICENCIA DE PATERNIDAD, POR UN PERIODO RAZONABLE**, que otorgue, como mínimo, diez (10) días hábiles consecutivos, posteriores a la fecha de nacimiento o adopción de su hijo.
- **GOCE DE VACACIONES POST PARTO**, para utilizar días de vacaciones de manera inmediatamente posterior a la licencia de maternidad o paternidad en coordinación con la organización.
- **RETORNO PAULATINO**, que otorgue a los profesionales la oportunidad de regresar a la jornada regular de manera escalonada, dependiendo de las

necesidades del recién nacido. A continuación, detallamos algunos ejemplos que podrían implementarse en las organizaciones:

- **Retorno escalonado por días:** el primer mes de retorno podrían ir tres (3) veces a la semana, luego el segundo mes cuatro (4) veces a la semana, hasta que el quinto mes retornen a sus funciones los cinco (5) días de la semana.
 - **Retorno escalonado por horas:** retorno progresivo, por un número definido de horas al día. De esta manera, el primer mes luego de la licencia de maternidad post parto, las profesionales podrán realizar sus labores en bloques horarios que más se ajusten a las necesidades de las partes.
 - **Retorno escalonado por porcentaje de horas diarias:** durante los primeros tres meses las profesionales podrán prestar sus servicios al 60% de su meta de horas. Luego, durante los siguientes tres meses las profesionales podrán prestar sus servicios al 80% de su meta de horas y luego regresarán prestar sus servicios al 100%
- **HORARIO DE LACTANCIA,** para que, una vez finalizada la licencia post parto, las profesionales puedan disponer de un tiempo adecuado para la lactancia materna.
- **LACTARIO,** para aquellas profesionales que opten por asistir a las oficinas de las organizaciones de manera regular o por periodos, sugerimos implementar en las instalaciones de estas un lactario, que cumpla con las condiciones de comodidad y privacidad necesarias.

OTRAS PRÁCTICAS



Adicionalmente, se propone la adopción de las siguientes medidas, con el fin de fomentar una cultura de equidad al interior de las organizaciones:



Procesos de coaching y mentoring

La asignación de un mentor o consejero para el staff de profesionales en la organización es muy importante. En ese contexto, sugerimos que, en la medida de lo posible, el coaching a las profesionales sea brindado por alguna mujer que haya logrado transitar su camino profesional de forma exitosa, con la finalidad de orientar a las profesionales para que logren manejar correctamente los períodos de ausencia durante la licencia de maternidad y puedan desarrollar estrategias para desenvolverse correctamente en regímenes flexibles o a distancia, cuyo funcionamiento ha quedado demostrado con ocasión de la pandemia.

Además, sugerimos implementar un programa de coaching que permita a las organizaciones identificar y desterrar los prejuicios y estereotipos que existen contra la mujer, específicamente contra su desempeño profesional; y que busque remarcar las características positivas que la mujer aporta a una organización y el valor de conformar equipos de trabajo diversos y equitativos.

Es importante que dicho programa se nutra de la participación de hombres y mujeres, que incluya la educación y capacitación a todo nivel, así como la sensibilización y concientización sobre los referidos temas partiendo por la alta dirección. Lo anterior tiene como fin crear y/o fortalecer una cultura de equidad de género y oportunidades de desarrollo dentro de la organización, identificando y reconociendo las oportunidades de mejora desde una perspectiva de equidad y justicia.



Reclutamiento

Al preparar una contratación de nuevos abogados o realizar una contratación lateral, sugerimos a las organizaciones crear perfiles de posiciones haciendo énfasis en competencias profesionales y, asegurarse, que entre los candidatos se incluyan mujeres, con la finalidad de garantizar que exista un grupo diverso en el proceso de selección.

En caso el proceso conlleve la creación de un comité evaluador, sugerimos que el mismo este compuesto por un número equitativo de hombres y mujeres a fin de contar con diferentes puntos de vista en la evaluación de los candidatos.



Posiciones de liderazgo, servicios prestados en equipo y retribución equitativa

Recomendamos se adopten políticas orientadas a: (i) promover una representación proporcional entre mujeres y hombres en cargos de decisión y directivos o con capacidad de decisión, y (ii) establecer metodologías objetivas de evaluación para determinar el monto de las retribuciones entre los hombres y las mujeres, logrando así que las diferencias salariales no se deban a un tema de género.

Con relación a los métodos de evaluación sugerimos que el comité de evaluación esté conformado por hombres y mujeres a fin de evitar que haya sesgos o prejuicios inconscientes en función del género.



Pro-bono a favor de organizaciones que promueven la equidad de género y el empoderamiento de la mujer

La participación constante en servicios pro-bono en favor de organizaciones que promueven la equidad de género y el empoderamiento de la mujer, no sólo contribuirá a alcanzar

la meta de equidad, sino que también concientizará al equipo involucrado sobre su importancia y los efectos positivos que ello trae a las organizaciones y a la sociedad en general.

Además, se generarán espacios para establecer alianzas con dichas organizaciones a efectos de obtener -a cambio de la asesoría- cursos, charlas o talleres sobre estos temas, que coadyuven en la capacitación y formación de los miembros de la organización, en concordancia con lo señalado en la Sección 3 (vii) de esta Guía.

Finalmente, sugerimos alentar la participación tanto de hombres como de mujeres en este tipo de asesorías pro-bono.



Código de ética

Es altamente recomendable que las organizaciones cuenten con un Código de Ética o una Declaración Interna de Principios que incluya políticas de diversidad e inclusión, promoviendo la igualdad de oportunidades, la diversidad de género, la igualdad de derechos en la conformación de equipos, el equilibrio salarial rechazando comportamientos discriminatorios y sexistas entre los mismos.

Asimismo, sugerimos incluir estos principios en los Códigos de Ética de los colegios profesionales.



Cuota de participación en Directorios o “Boards”

Fomentar la búsqueda y participación de mujeres profesionales en directorios de organizaciones. Toda vez que partimos de un contexto en el que el talento femenino no es, en los hechos, tan visible, resulta conveniente establecer una cuota de participación a las mujeres profesionales especialistas en diversos campos de la vida económica nacional a efectos de que puedan aportar su experiencia y habilidades a las distintas organizaciones.

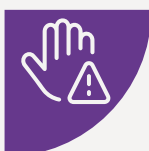
Incluir como política corporativa la promoción de la paridad de género en los Directorios o “Boards” de las organizaciones trae consigo beneficios reputacionales importantes para las organizaciones, siendo un factor muy relevante en la evaluación del cumplimiento de los lineamientos de gobierno corporativo en las organizaciones, actualmente relevante para la obtención de beneficios financieros.



Asuntos Académicos, desayunos profesionales y otros

Las organizaciones pueden fomentar entre sus profesionales las actividades académicas, la participación como profesores en cursos de pre o post grado, conferencias, diplomados, desayunos profesionales y otros, dentro de los cuales se debe buscar promover la participación de mujeres para incentivar la actividad académica y su posicionamiento.

En relación a las conferencias y paneles invitamos a suscribir el compromiso de WIP Quorum (<https://www.wipperu.pe/adhierete>) el cual busca que tanto las organizaciones como los profesionales tomen acciones conducentes a promover la presencia de las abogadas evitando los manels o all men panels.



Canales seguros de denuncia en caso de acoso sexual

Desafortunadamente las organizaciones deben afrontar este tipo de situaciones lo cual debe realizarse con profesionalismo y con los cuidados pertinentes. El Estado peruano ha dado pasos muy importantes con la aprobación de regulación al respecto hace ya algunos años. Sin embargo, es necesario que las organizaciones lleven a la práctica sus disposiciones de manera integral. Para ello, el establecer canales claros, eficaces, seguros y confiables a efectos de tramitar las denuncias de las agraviadas y agraviados es crucial para la óptima atención de éstas.

En particular, se debe promover la implementación de un comité interno con igual número de hombres y mujeres a fin de realizar las investigaciones, preparar los planes de acción correspondientes de cara a implementar medidas dentro de la organización respecto a cada caso evaluado, así como ejecutar las sanciones que correspondan, procurando en todo momento la integridad emocional y física del/la denunciante, la confidencialidad de los temas tratados por el comité y la autonomía de éste.

De igual modo, la participación del comité en los programas de capacitación que promueva la organización es medular para el éxito de sus funciones. Establecer un clima de confianza a los colaboradores a través de conversatorios y charlas periódicas darán visibilidad al comité frente a los colaboradores y a su importancia dentro de la organización.



Certificaciones por la igualdad

Con el objetivo de medir las políticas y reglas que cada organización implementa según su propia realidad es importante verificar que además de haberlas redactado y aprobado por los órganos correspondientes, estas sigan estándares adecuados que aseguren su eficacia, así como un impacto real y concreto. Existen organizaciones que realizan evaluaciones externas que certifican estos impactos¹. Una certificación de este tipo no sólo podría ayudar a mejorar el clima organizacional, sino que incluso podría incrementar su reputación en el mercado y atraer mayor talento.

¹ A la fecha, existen certificadoras calificadas, tales como Certificación “Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación Contra la Mujer”, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) o el Ranking PAR de Aequales.

WOMEN
IN THE
PROFESSION
(WIP) PERÚ

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS 2.0



Con el apoyo de la Cámara Oficial de
Comercio de España en el Perú