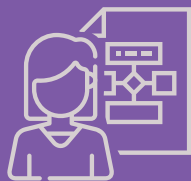
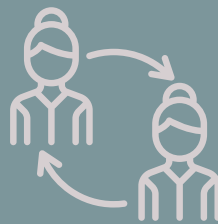




Guía de Buenas Prácticas WIP

Women in the Profession (WIP) Perú



WOMEN
IN THE
PROFESSION
(WIP) PERÚ

Guía de Buenas Prácticas WIP

Women in the Profession (WIP) Perú

Introducción

Buenas prácticas sugeridas

1. Horario flexible
2. Teleservicio
3. Maternidad
4. Otras prácticas



INTRODUCCIÓN

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS HA HECHO QUE LA COMPETENCIA SEA CADA VEZ MÁS INTENSA. Así pues, la eficiencia que requieren los negocios y empresas para continuar siendo rentables se traslada a sus socios estratégicos, talento del personal y a sus proveedores. Los Estudios de Abogados, como organizaciones que brindan servicios altamente especializados, requieren atraer y retener talento ya que su "activo" más importante es el capital humano, el cual le permite cumplir con sus objetivos.

En este contexto, nos planteamos las siguientes interrogantes: ¿qué hacer para atraer, desarrollar y retener al talento?, ¿cuáles son las razones por las que hay menos mujeres en posiciones de liderazgo en los Estudios, a pesar que la mayoría de estudiantes de derecho son mujeres?

Para cambiar esta dinámica, *Women in the Profession - Perú* ("WIP-Perú") recomienda una serie de pautas y buenas prácticas, las cuales en sus distintas modalidades son adoptadas por diversas organizaciones de primer nivel, que ayudan a conciliar el ejercicio de la profesión con la vida familiar y personal, como son el horario flexible, el teleservicio, las licencias de maternidad/paternidad, entre otros.

LOS CAMBIOS QUE SE REQUIEREN PARA LOGRAR MAYOR DIVERSIDAD, QUE REDUNDE EN MAYOR PRODUCTIVIDAD Y FINALMENTE MAYOR RENTABILIDAD, NO SON SÓLO CULTURALES SINO TAMBIÉN ESTRUCTURALES.

Debe resaltarse que los cambios que se requieren para lograr mayor diversidad, que redunde en mayor productividad y finalmente mayor rentabilidad, no son sólo culturales sino también estructurales. Si bien es necesario ser consciente de los sesgos y estereotipos que tanto hombres como mujeres tenemos, también es necesario introducir cambios estructurales en las organizaciones para promover y permitir que se den dichos cambios.

La decisión de una organización para lograr la equidad, requiere de acciones concretas y afirmativas para el cambio cultural de la misma. Es necesario que al más alto nivel se promueva la participación de las abogadas en las reuniones con los clientes, en la participación de eventos académicos, en la representación de los Estudios ante diversas instituciones. En suma, trabajar conscientemente para dar visibilidad al talento femenino de la organización y promover su desarrollo al interior de la misma.

El esquema de servicios de la mayoría de los Estudios en la actualidad, que prioriza la presencia física durante largas jornadas, dificulta lograr un balance entre el desarrollo

profesional y la vida personal y familiar. Ello a pesar que los avances tecnológicos brindan diversas herramientas eficaces para que se pueda continuar prestando servicios sin la necesidad de estar presente físicamente de manera permanente en las oficinas.

Adicionalmente, en el caso concreto de los Estudios de Abogados, cada vez más clientes exigen la prestación de los servicios sobre la base de presupuestos y cumplimiento de objetivos y no requieren para ello que los abogados estén físicamente en sus oficinas de manera permanente. Asimismo, son los propios clientes quienes, en muchos casos, promueven y exigen que los Estudios cuenten con políticas y prácticas de equidad de género¹ por considerar que es un indicador de la política de retención de talento y buenas prácticas organizacionales.

La implementación de estas pautas y buenas prácticas dependerá del tamaño de la organización y su dinámica. Se trata de un menú de opciones que permite brindar flexibilidad para lograr el balance entre la vida profesional y la personal, ya sea que se trate de abogados hombres o mujeres.

Las buenas prácticas que proponemos deben ser accesibles para todos los abogados de la organización, con independencia de su género, ya que promueven la equidad y generan como consecuencia directa:

- (i) la mejora en la competitividad de la organización,
- (ii) el compromiso explícito con la implementación de políticas que tienden a una cultura profesional más inclusiva y flexible; y,
- (iii) la innovación, compromiso y lealtad en los profesionales, contribuyendo así al reclutamiento y retención del mejor talento masculino y femenino y, en consecuencia, un incremento en la productividad y rentabilidad de las organizaciones.

¹ Consideramos aplicables a nuestros lineamientos los conceptos desarrollados por la UNESCO en relación a la igualdad y equidad de género:

Igualdad de género: se define como “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños”. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean lo mismo, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres.

Equidad de género: se define como “la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres”.

BUENAS PRÁCTICAS SUGERIDAS

1 2 3 4



HORARIO FLEXIBLE

Son las medidas vinculadas a la forma de gestionar el tiempo con presencia física en la oficina. La adopción de estas modalidades no debe afectar la línea de carrera ni la retribución mensual.

Estas medidas y/o alguna de ellas podrían ser implementadas a través de un programa piloto temporal, con la finalidad que la organización evalúe si cumple con los objetivos esperados y así se puedan hacer los ajustes correspondientes para que su aplicación sea exitosa.

1.1 Horario flexible

Permite a las/(os) profesionales, de forma temporal, armonizar su vida personal con su desarrollo profesional, a través del manejo especial de sus horarios que les exige la coyuntura personal o familiar.

1.2 Días de balance

Otorgar a las/(os) profesionales días libres o medios días libres al año con la finalidad de contribuir al balance entre su vida profesional y personal. Este tiempo podrá ser utilizado por las/(os) profesionales para atender eventos especiales y/o la realización de algún trámite personal, entre otros.

1.3 Licencia para atender emergencias familiares

Consiste en otorgar una licencia, sin perjudicar la retribución mensual, para atender emergencias médicas o similares que se presenten súbitamente, que afecten o pongan en peligro la seguridad y/o integridad física de los familiares directos (hijos, cónyuge, conviviente o padres) de las/(os) profesionales.

1.4 Licencia para estudiar

Permite a las/(os) profesionales llevar cursos, charlas, capacitaciones, seminarios y/o similares durante las tardes/noches o en el horario que coordinadamente las/(os) profesionales acuerden con la organización, para que puedan continuar avanzando en su crecimiento profesional.

1.5 Horario de verano

Aplicable a la temporada de verano de cada año (usualmente desde el mes de enero, hasta el final de Semana Santa), donde se podrán acortar la presencia física en los días viernes de ese período.

1.6 Feriados extendidos

Se busca que las/(os) profesionales puedan disfrutar fines de semana más extensos (puentes) para dedicarlos a su vida personal y familiar.

1.7 Bolsa de horas de tiempo libre o cupones de tiempo libre para ocasiones especiales

Otorgar a las/(os) profesionales una bolsa de horas libres que puedan utilizar a libre disposición. Estas horas podrán ser utilizadas por las/(os) profesionales para atender eventos especiales y/o la realización de algún trámite personal, entre otros.

BUENAS PRÁCTICAS SUGERIDAS

1 2 3 4



TELESERVICIO

Son las medidas vinculadas al lugar de prestación de los servicios, el cual no debe afectar la línea de carrera ni la retribución. Para la aplicación de esta medida, es conveniente que la organización cuente con los medios tecnológicos y de comunicación necesarios para enlazar el hogar con la oficina.

Sugerimos implementar esta medida a través de un programa piloto temporal, con la finalidad de que la organización evalúe a través de encuestas a los colegas y a los clientes, si cumple con los objetivos de eficiencia y productividad esperados.

A continuación, presentamos algunas recomendaciones sobre alternativas de teleservicio:

2.1 Teleservicio por días

Un día o dos medios días de teleservicio a la semana, a elección de las/(os) profesionales.

2.2 Teleservicio por días - Situaciones especiales

Dos días o cuatro medios días de teleservicio a la semana, en algunas circunstancias especiales (vacaciones de niños, enfermedades de hijos o padres o familiares directos, entre otros).

2.3 Teleservicio por horas

Un porcentaje de horas diarias de teleservicio.

2.4 Teleservicio temporal

Posibilidad de prestar los servicios remotamente de manera temporal o de manera extendida (residencia en una ubicación distinta a la de la oficina, condición médica especial, entre otros).

BUENAS PRÁCTICAS SUGERIDAS

1 2 3 4



MATERNIDAD

Son las medidas relacionadas con el tiempo y lugar para la prestación de los servicios vinculadas a las circunstancias de adopción, embarazo, alumbramiento, post y crianza en los primeros meses de vida, que deben propiciar que se comparta la responsabilidad tanto del padre como de la madre, sin afectar la línea de carrera ni la retribución de los profesionales.

3.1 Asistencia a controles o citas médicas

Otorgar las facilidades de tiempo para que puedan asistir a sus controles médicos y/o a cualquier examen o cita médica vinculada con el embarazo.

3.2 Licencia de maternidad

Sugerimos que la licencia de maternidad sea de noventa y ocho (98) días calendario, los cuales podrán ser distribuidos en descanso pre y/o post parto; a decisión de la profesional 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, a decisión de las profesionales.

A fin de atraer y retener el talento femenino, recomendamos otorgarle a la profesional un bono proporcional a las metas fijadas por la organización, considerando la prestación de los servicios efectivamente realizada en el año, de ser aplicable.

3.3 Licencia de paternidad

Otorgar a las (os) profesionales, una licencia de diez (10) días hábiles consecutivos, posteriores a la fecha de nacimiento/o adopción de su hijo (a).

3.4 Goce de vacaciones post parto

Sugerimos que pueda optarse por utilizar días de vacaciones de manera inmediatamente posterior a la licencia de maternidad/paternidad.

3.5 Retorno paulatino

Otorgar la oportunidad de regresar a la oficina de manera escalonada, dependiendo de las necesidades del recién nacido. A continuación, detallamos algunos ejemplos de esta práctica que podría implementarse en las organizaciones:

- (i) **Retorno escalonado por días:** una vez culminado el período de licencia de maternidad post parto, las profesionales, en coordinación con la organización, podrán retomar sus funciones en las oficinas de la organización, de manera progresiva, por días. Es decir, el primer mes que retornan podrían ir tres (03) veces a la semana, luego el segundo mes cuatro (04) veces a la semana, hasta que el quinto mes ya retornan a sus funciones los cinco (05) días hábiles.
- (ii) **Retorno escalonado por horas:** una vez culminado el período de licencia de maternidad post parto, las profesionales, en coordinación con la organización, podrán retomar sus funciones en las oficinas de la organización, de manera progresiva, por horas al día. De esta manera, el primer mes luego de la licencia de maternidad post parto, las profesionales podrían asistir a las oficinas sólo durante las mañanas y el segundo mes hasta las 15:00 pm.
- (iii) **Retorno escalonado por porcentaje de horas diarias:** una vez culminado el período de licencia de maternidad post parto, las profesionales, en coordinación con la organización, podrán retomar sus funciones en la organización, de manera progresiva. De esta manera, durante los primeros tres meses luego de la licencia de maternidad post parto, 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%.
- (iv) **Retorno escalonado y teleservicio:** Aquí se podrá combinar el retorno escalonado con el teleservicio. De esta manera, el primer mes luego de la licencia de maternidad post parto, las profesionales podrían asistir a las oficinas dos veces por semana durante las mañanas y realizar teleservicio durante el número de tardes que acuerde con la organización, entre otros.

3.6 Horario de lactancia

Una vez finalizada la licencia post parto, las profesionales podrán, coordinadamente con la organización, disponer de una hora diaria para la lactancia materna hasta que los hijos tengan, como mínimo un (1) año de edad. Recomendamos que para el caso de parto múltiple (mellizos, trillizos, etc.) se otorgue una (01) hora diaria adicional para la lactancia materna.

3.7 Lactario

Sugerimos implementar en las instalaciones de las organizaciones un lactario, que cumpla con las condiciones socialmente aceptadas.

BUENAS PRÁCTICAS SUGERIDAS

1 2 3 4



OTRAS PRÁCTICAS

Prácticas que fomentan una cultura de equidad de género al interior de una organización.

4.1 Coaching/mentoring para el desarrollo profesional

Sugerimos se formalice y mejore la calidad del *feedback* y soporte que se brinde al *staff* de los profesionales de los distintos niveles de la organización, asignando un mentor o consejero para cada uno de sus colaboradores. Específicamente, sobre el *coaching* que deben recibir las profesionales, sugerimos, de ser posible, que éste 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 periodos de ausencia durante la licencia de maternidad y también desarrollen estrategias para transitar correctamente por un régimen flexible o teleservicio.

4.2 Coaching contra los prejuicios y estereotipos

Sugerimos implementar un programa de *coaching* que permita a las organizaciones identificar y desterrar los prejuicios y estereotipos que existen contra la mujer y específicamente contra la prestación de sus servicios, los que están asentados, tanto en mujeres como en hombres, de forma inconsciente. Durante estas sesiones de *coaching* es recomendable remarcar las características positivas que la mujer aporta a una organización.

4.3 Reclutamiento

Al preparar una contratación de nuevos abogados o realizar una contratación lateral, sugerimos a las organizaciones asegurarse que dentro de dicha lista se incluyan mujeres, con la finalidad de garantizar que exista un grupo diverso de candidatos en el proceso de selección.

4.4 Posiciones de liderazgo, servicios prestados en equipo y retribución equitativa

Recomendamos se adopten políticas orientadas a (i) colocar un número equitativo de mujeres y hombres liderando equipos encargados de temas importantes al interior de la organización, y (ii) que el monto de las retribuciones entre los hombres y las mujeres sea equitativa.

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

Prestar servicios para este tipo de organizaciones no sólo contribuirá a alcanzar la meta de equidad, sino que también concientizará al equipo involucrado sobre la importancia de estos asuntos y los efectos positivos que ello trae a las organizaciones y a la sociedad en general.

4.6 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 entre sus colaboradores, hombres y mujeres, incentivando la diversidad de género en la conformación de equipos y rechazando comportamientos discriminatorios y sexistas entre los mismos. Asimismo, sugerimos incluir estos principios en los Códigos de Ética de los colegios profesionales.

4.7 Cuota de participación en Directorios o "Boards"

Fomentar la búsqueda y participación de mujeres profesionales en directorios de organizaciones que permitan contribuir al desarrollo de las mismas. 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.

4.8 Aspectos adicionales sugeridos

- (i) **Asuntos Académicos, desayunos profesionales y otros:** Las organizaciones pueden compartir conocimiento para efectos académicos y de formación mediante el fomento de actividades académicas, la participación como profesores en cursos de pre o post grado, conferencias (evitar "all male panels"), diplomados, desayunos profesionales y otros, dentro de los cuales se debe promover la participación de mujeres lo cual incentiva la actividad académica y posicionamiento de la mujer.
- (ii) **Evaluaciones 360°: las evaluaciones tanto para mujeres, como para hombres, son importantes. Se sugiere que las evaluaciones las realicen:** (i) los jefes, (ii) los pares y (iii) las personas que integran el equipo liderado por las/(os) profesionales a ser evaluados, ello a fin de incentivar las virtudes de una profesional e identificar aspectos de mejora.
- (iii) **Canales seguros de denuncia en caso de acoso sexual:** Desafortunadamente las organizaciones deben afrontar este tipo de situaciones derivadas de las estructuras socialmente enquistadas tales como prejuicios y sesgos. Para ello, las organizaciones deben establecer canales claros, eficaces y seguros a efectos de tramitar las denuncias de las agraviadas, realizar las investigaciones y ejecutar las sanciones que correspondan, procurando en todo momento la integridad emocional y física de la víctima.

Guía de Buenas Prácticas WIP

Women in the Profession (WIP) Perú

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

WOMEN
IN THE
PROFESSION
(WIP) PERÚ