



Guía para líderes empresariales: La diversidad de género hacia los Directorios



Guía para líderes empresariales: La diversidad de género hacia los Directorios

La igualdad de género, la diversidad y la inclusión son principios y modelos de gestión que caracterizan a empresas que cuentan con una sólida cultura corporativa con valores trascendentes, basados en el respeto de la persona.

En el Perú existe **discriminación estructural contra las mujeres**, según lo señala la Política Nacional de Igualdad de Género (1), cuyos efectos se han agravado con ocasión del COVID-19. La CEPAL (2) sostiene que “La pandemia provocará una reducción de los niveles de ocupación de las mujeres que representa un retroceso de al menos diez años”. Considerando esta situación, el equipo de **WOMENCEO Perú** y **PwC** presentan la **Guía para Líderes Empresariales** para implementar la Diversidad de Género en sus organizaciones. Abordaremos de manera simple cómo tu empresa puede adoptar la gestión de la Diversidad de Género desde y hacia la alta dirección, en concordancia con la meta aspiracional del 30% al 2030 (3).

“Sin igualdad de género, el desarrollo sostenible no es verdadero desarrollo ni es sostenible”

XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Montevideo, 2016

La **igualdad de género** o la consciencia de género (4) y el empoderamiento de las mujeres son uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y resultan esenciales en todas las dimensiones del desarrollo inclusivo y sostenible (5). Parte por reconocer que toda persona tiene las mismas posibilidades de acceder a niveles de crecimiento, desarrollo y bienestar porque sus derechos no son inferiores a los de otros. La **diversidad** expresa el valor a las diferencias de las personas, en razón a sus características que las hacen únicas, como su personalidad, estilo de vida, experiencia, etnia, edad, cultura, discapacidad, género, orientación sexual, entre otras. Finalmente, la **inclusión** es el modelo de gestión basado en la Diversidad en el que todos se sienten valorados y convencidos que pueden contribuir plenamente. La diversidad de género, es una expresión elemental al respeto a los Derechos Humanos.

La **diversidad de género** es el primer paso para implementar la gestión de la Diversidad. Al hacerlo, la organización unifica a todos los colaboradores en el respeto de la persona lo cual genera un entorno colaborativo con efecto escalable que aumenta el compromiso de todos. En el complejo contexto mundial que vivimos con ocasión del COVID-19 las organizaciones requieren incorporar el valor de la Diversidad en sus equipos de trabajo para responder con eficacia a los retos existentes. El liderazgo empresarial que demanda la sociedad, se expresa a partir de la apertura al cambio, la empatía, la gestión del riesgo entre otros aspectos muchos de los cuales son habilidades propias de las mujeres, por lo que la participación de mujeres y hombres en igualdad de condiciones, liderando equipos de trabajo, operaciones o en el órgano directivo de la organización, resulta hoy más que nunca estratégico para el éxito de los negocios.



Pasos que todo líder empresarial podría tener presente para que la Gestión de la Diversidad sea un signo distintivo de su organización:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

1. Liderando el cambio: pongamos a la persona en el centro de nuestra atención

La cultura de una organización se mide desde los órganos de gobierno. No importa el tamaño de la empresa o la actividad económica, el líder que impulsa el cambio cultural hacia la gestión de la diversidad impulsa el compromiso del Directorio, su equipo gerencial y jefatural hacia todo el equipo de colaboradores, incluyendo proveedores.

2. Instancia de Gestión de la Diversidad: Tomándolo en serio

Crear una instancia interna o Comité de Diversidad, liderado con el compromiso de la Gerencia General y con participación de afiliadas, en caso de grupos de empresas. La persona que lidera el Comité debe tener compromiso y conciencia de género (2), debiendo contar con respaldo de la alta dirección, recursos y un medio efectivo para monitorear, medir y reportar.

3. Cultura y propósito: clave para una efectiva gestión de la diversidad de género

Una organización que cumple con el respeto de los derechos de las personas, consolida su propósito y misión con la gestión de la Diversidad de Género. Para tal efecto, es necesario contar con un diagnóstico de situación (6). Incorporar la diversidad de género como modelo de gestión y prioridad estratégica en el pilar de Gestión de Personas con énfasis en la Igualdad de Género.

4. Ley y marco legal: cumplimiento consciente del respeto de Derechos

Asegúrese que la organización y su cadena de suministro (clientes, socios, proveedores) cumpla primero, con la ley, esto es, con las normas que reconocen y desarrollan el derecho a la igualdad y la no discriminación; que prohíben la discriminación en diversos ámbitos; las que prohíben la violencia, hostigamiento y acoso contra la mujer; y, aquellas que establecen medidas que promueven la igualdad, incluyendo acciones afirmativas (7).



5. Política de igualdad de oportunidades más allá del papel

A partir de los resultados del diagnóstico situacional, impulse la aprobación de una Política de Diversidad de Género, por el más alto nivel directivo, que contenga la estrategia y acciones medibles que abarquen desde lo cultural hasta el fomento de la corresponsabilidad familiar, con expresa indicación de lo que se espera con relación a la igualdad de género, incluyendo a socios, proveedores y terceros. Integrar la Política de Diversidad de Género con otras existentes, dado su enfoque transversal.

6. Estrategias para la Diversidad: Rompiendo Barreras

La estrategia de género brindará los elementos y la estructura para los compromisos, acciones y monitoreos que se definan. Independiente a la estrategia que aborde, a continuación, destacamos algunas acciones recomendables.

Para la organización en general:



6.1



Abordar la discriminación estructural:

Existe en el país y, por tanto, también en las organizaciones. Elaborar una cartilla interna con conceptos asociados (8), acompañado de mensajes que identifiquen cómo se expresan en la vida diaria.

6.2



Fijar objetivos y resultados para la Diversidad de Género:

A partir de la estrategia fijada por los órganos de gobierno, establecer indicadores y metas (KPIs) de presencia de mujeres por áreas operacionales, de especialización y liderazgo.

6.3



Selección y contratación de personal:

Incluir por lo menos una mujer en la terna final para reclutamiento y en paneles de entrevistas. Evaluar perfiles con prescindencia de identificación del género.

6.4



Beneficios laborales:

Contar con paquete de beneficios basados en la diversidad de género incluyendo atención médica, licencias extendidas de maternidad y paternidad.

6.5



Infraestructura para la diversidad de género:

Invertir en la primera infancia de los niños es responsabilidad de madres y padres. Contribuir con sus colaboradores con infraestructura o facilidades para el cuidado de niños vía alianzas o convenios.

6.6



Capacitación:

Desarrollar programas de capacitación monitoreando resultados (i) para colaboradores, sobre sesgos inconscientes, empoderamiento femenino, incluyendo a socios, proveedores y clientes; y, (ii) para supervisores y gerentes, sobre cómo cultivar la cultura de diversidad de género, sesgos inconscientes y liderazgo con consciencia de género.

6.7



Comunicación:

Contar con canales de comunicación interna y externa que informen la estrategia, objetivos y metas trazadas; así como atender, adoptar medidas correctivas y realizar rendición de cuentas.

6.8



Trabajo remoto:

Adoptar medidas sobre trabajo remoto o a distancia, comenzando con la plana gerencial; revisar los criterios de evaluación de desempeño, para que sean equitativos, reconociendo los efectos del trabajo remoto. Asegurarse que no exceda el horario laboral regular.

6.9



Balance de vida:

Respaldar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar velando por el uso razonable de horas de trabajo en casa y horas de descanso, identificando situaciones de estrés o presión familiar brindando alternativas de apoyo psicológico especialmente.

6.10



Embajadores de la Diversidad:

Identificar en la organización, personas con influencia para que contribuyan a consolidar una cultura de diversidad de género. Es importante contar con role-models en puestos de liderazgo que contribuyan a la identificación y representatividad de la población diversa.

Para la plana Gerencial y Directorio:

Sensibilizar:

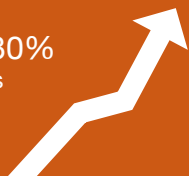
Desarrollar un medio para dar a conocer las ventajas competitivas de la diversidad de género (9). Contar con mujeres en los órganos de gobierno con influencia y consciencia de género.

Estilos de liderazgo:

Identificar, modificar y monitorear acorde a la estrategia.

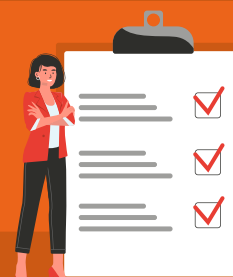
Meta:

Adoptar la meta aspiracional del 30% de participación de mujeres en los espacios de toma de decisión.



Gestión:

Contar con una política de sucesión basada en la diversidad.



Plataforma de directores Perú:

Buscar la visibilidad de candidatas a través de bases de datos confiables. Considerar www.plataformadirectoresperu.



Incentivos:

Incorporar metas de desempeño de la Alta Gerencia asociados a la Diversidad e Inclusión para estimular y promover resultados. Por ejemplo, cuántas mujeres fueron promovidas a puestos de liderazgo en el año.

¡Rompan barreras!:

Desarrollar un programa de mentoría para que cada gerente y/o directivo asuma la mentoría o acompañamiento en la línea de desarrollo de mujeres de alto potencial.



7. Promoviendo el liderazgo de las mujeres en la empresa

Identificar a colaboradoras de alto potencial en su organización, con el objetivo de:

- i. Identificar los factores que pueden estar frenando su avance hacia posiciones de responsabilidad directiva.
- ii. Crear mecanismos de promoción en el escalafón corporativo.
- iii. Promover su participación en programas de fortalecimiento de capacidades directivas, con conciencia de género.
- iv. Retener o reincorporar a mujeres que pudieran haber postergado su crecimiento profesional, por las responsabilidades familiares.
- v. Desarrollar un programa de Key Talents para reforzar el liderazgo de las mujeres.
- vi. Promover la visibilidad del liderazgo de mujeres asignándoles proyectos especiales.
- vii. Capacitar y empoderar a mujeres, a través de un engagement top down (compromiso desde el directorio y la alta dirección hacia todos los niveles de la empresa).



8. Aliados para el Cambio

Mantener alianzas con organizaciones dedicadas a la promoción del liderazgo de las mujeres en las organizaciones

Referencias

1. La **Política Nacional de Igualdad de Género** (D.S. N° 008-2019-MIMP) señala que la discriminación estructural, en el marco de la igualdad de género, es el conjunto de prácticas reproducidas por patrones socioculturales instalados en las personas, las instituciones y la sociedad en general. Esta discriminación se expresa en prácticas y discursos excluyentes e incluso violentos que son avalados por la sociedad en desmedro de las mujeres, lo cual se evidencia en la distinta forma de acceso al ejercicio de derechos, oportunidades de desarrollo y consecución de planes de vida. Causas: a) asignación desigual de roles; b) normas y cultura que refuerzan la situación de inferioridad o subordinación de mujeres; y c) patrones socioculturales discriminatorios -roles, espacios, atributos- que privilegian a hombre frente a mujeres
2. *“La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad”* Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Febrero 2021
3. WomenCeo Perú, PwC, CENTRUM PUCP y nueve instituciones empresariales promovieron en el año 2019 la Iniciativa 30% al 2030 con el objetivo de contar con un mínimo de 30% de participación de mujeres en los órganos directivos de las empresas.
4. **El liderazgo con conciencia de género** es un término que promueve WomenCeo Perú para referir el compromiso de todo líder para contribuir al quiebre de brechas existentes contra las mujeres en el ámbito laboral, empresarial, la especialidad y los espacios de toma de decisiones.
5. <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>
6. El Diagnóstico de Situación o auditoría de género, permite identificar áreas donde enfocar los esfuerzos hacia la gestión de la diversidad. Es la base de una estrategia de Diversidad de Género. Debe evaluar, como mínimo, lo siguiente: (i) diversidad de género entre el personal y cuerpo directivo (ii) condiciones y procesos laborales (iii) identificación y retención de talento (iv) cultura y estilos de liderazgo (v) estereotipos de género y segregación ocupacional (vi) adecuación al ambiente físico de trabajo (vii) violencia y acoso. *“Promoviendo oportunidades para las mujeres y el sector privado. Incrementando la diversidad de género desde la fuerza laboral hasta el directorio”* Corporación Financiera Internacional, 2019
7. Puede encontrar el marco legal mencionado en: <https://www.gob.pe/institucion/mimp/normas-legales/271118-008-2019-mimp>
8. La discriminación estructural contra las mujeres en el empleo se expresa en los siguientes conceptos:
Estereotipos de género: Roles que se asignan a mujeres y hombres. Cualquier forma de exclusión social se asienta sobre los roles y estereotipos, los cuales se construyen en función al entorno social. Los estereotipos o sesgos inconscientes por son la base para las brechas de género y dificultan la igualdad de oportunidades
Segregación ocupacional: Asignación o existencia de puestos de trabajo para mujeres y para hombres; puede ser horizontal en la que se distribuye a mujeres y hombres de manera diferente sectores de actividades o tipos de ocupaciones del mismo nivel; y vertical, que es la distribución desigual de las mujeres y hombres en la estructura jerárquica de la organización.
9. Mejor desempeño financiero, más innovación y trabajo en equipo, mejora en la gestión de la organización, diversidad de estilos de liderazgo, mejores resultados en sostenibilidad y cumplimiento de normas, mejor percepción y respuesta del mercado, la gestión de riesgos. Para mayor detalle: *“Mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio”* –Organización Internacional del Trabajo –OIT. Mayo 2019 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf Asimismo *“Women in business leadership boost ESG performance: existing body of evidence makes compelling case”* https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance

Guía para líderes empresariales: La diversidad de género hacia los Directorios

Este documento ha sido elaborado por WomenCeo Perú y sus aliados CENTRUM PUCP y PwC sobre la base del documento “Integrando la Igualdad de las Mujeres en el Liderazgo Empresarial” (Borrador, 2018) de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en Inglés).

WomenCeo Perú es una asociación comprometida con el liderazgo de las mujeres en las organizaciones: (i) Desarrolla estudios sobre la participación de mujeres en el directorio y la alta gerencia; (ii) Cuenta con un Portafolio de Programas para el liderazgo de las mujeres en alianza con CENTRUM PUCP; (iii) Promueve la Iniciativa 30% al 2030 como meta aspiracional para contar con más mujeres en cargos directivos (iv) Ha desarrollado la Plataforma de Directores Perú www.plataformadirectoresperu.com que vincula candidatos a miembros de directorios con empresas, y, (v) Cuenta con un networking efectivo. Para mayor información: www.womenceoperu.org

© 2021 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la firma miembro de Perú y a veces puede referirse a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada.

Para mayor detalle, ingrese a www.pwc.com/structure. Este contenido es solamente para fines de información general y no debe ser utilizado como un sustituto de consulta con asesores profesionales. En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 260,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en www.pwc.pe



Guía para líderes empresariales: La diversidad de género hacia los Directorios

