

CAJA DE HERRAMIENTAS MÓDULO 2

Gobernanza inclusiva

Gobernanza integrada e inclusiva

La **gobernanza** en una empresa **cumple funciones específicas**, tanto para la gestión interna como externa, que le permitirán la creación de valor sostenible.

Como parte de ello, **se desarrollan múltiples políticas, procesos y/o procedimientos** que permitan a las empresas:

- **Comprender** el rol fundamental y estratégico de la gobernanza para el funcionamiento de una empresa.
- **Conocer** cómo las nuevas demandas y tendencias globales en materia de desarrollo sostenible impactan en la gobernanza de las empresas, generando revisiones que permitan la evolución en la toma de decisiones para incorporar los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG por su sigla en inglés).
- **Valorar** rol de la gobernanza para la incorporación de la perspectiva de justicia, diversidad, equidad de género e inclusión.

El contexto de **representación de mujeres** en las juntas directivas (consejos de administración) en **América Central y del Sur y Asia**, es el **más bajo a nivel global**, según el resultado arrojado por una encuesta realizada en 2015 por Women Corporate Directors Foundation a 4,000 mujeres y hombres que integran juntas directivas de empresas radicadas en 60 países.

Durante los últimos diez años, diversas iniciativas y tendencias han generado un aumento de la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo y de la participación de éstas en diferentes cuerpos de gobernanza dentro de una empresa. Sin embargo, la incorporación de una única mujer (o de más de una, pero sin que ello signifique una real participación) no ha sido suficiente para recoger los beneficios que ofrece la igualdad de género.

En vistas a lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades), muchas empresas adheridas a Pacto Global, trabajan activamente para disminuir las brechas en todos sus niveles, por ejemplo, mediante la sensibilización y la capacitación de todas las personas que trabajan en las empresas en temáticas de JEDI (Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión) con el fin de lograr un Pacto Cultural, dado que el compromiso de la alta administración no es suficiente, ya que para generar cultura este compromiso debe estar presente en todo el liderazgo, mandos medios y el personal de la empresa, así como en proveedores y en toda la cadena de valor, y demás públicos de interés.

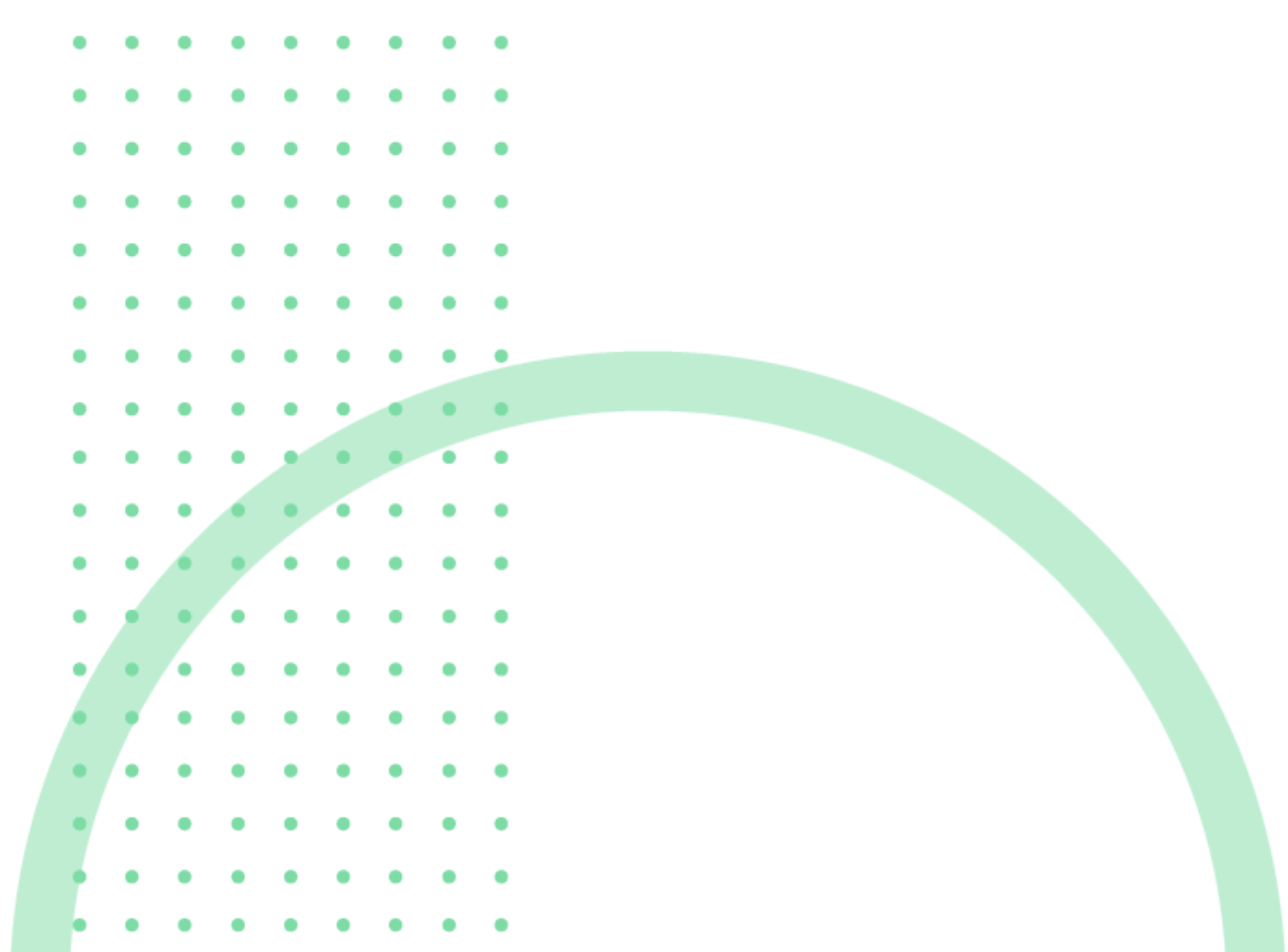
A **nivel internacional**, la igualdad de género se incluye dentro de **diversos estándares, convenciones, declaraciones y principios, los cuales brindan un marco jurídico base** para que las empresas puedan fundamentar, dar solidez y legitimar su accionar en materia de igualdad de género. Sirven de guía para que las empresas alineen y basen sus negocios a estos estándares.

Estándares internacionales, declaraciones y principios sobre igualdad de género: Derechos humanos de las mujeres

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979)
- Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer (1993)
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer [Convención de Belém do Pará] (1994)
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de las Naciones Unidas (1995).
- Principios por la Igualdad de Género (2010)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 5.
- Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (2011)

Trabajo | Convenios y recomendaciones de la OIT:

- C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) (1958)
- C100 - Convenio sobre igualdad de remuneración (1951)
- C156 - Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981)
- R165 - Recomendación sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981)
- C183 - Convenio sobre la protección de la maternidad (2000)
- C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso (2019)



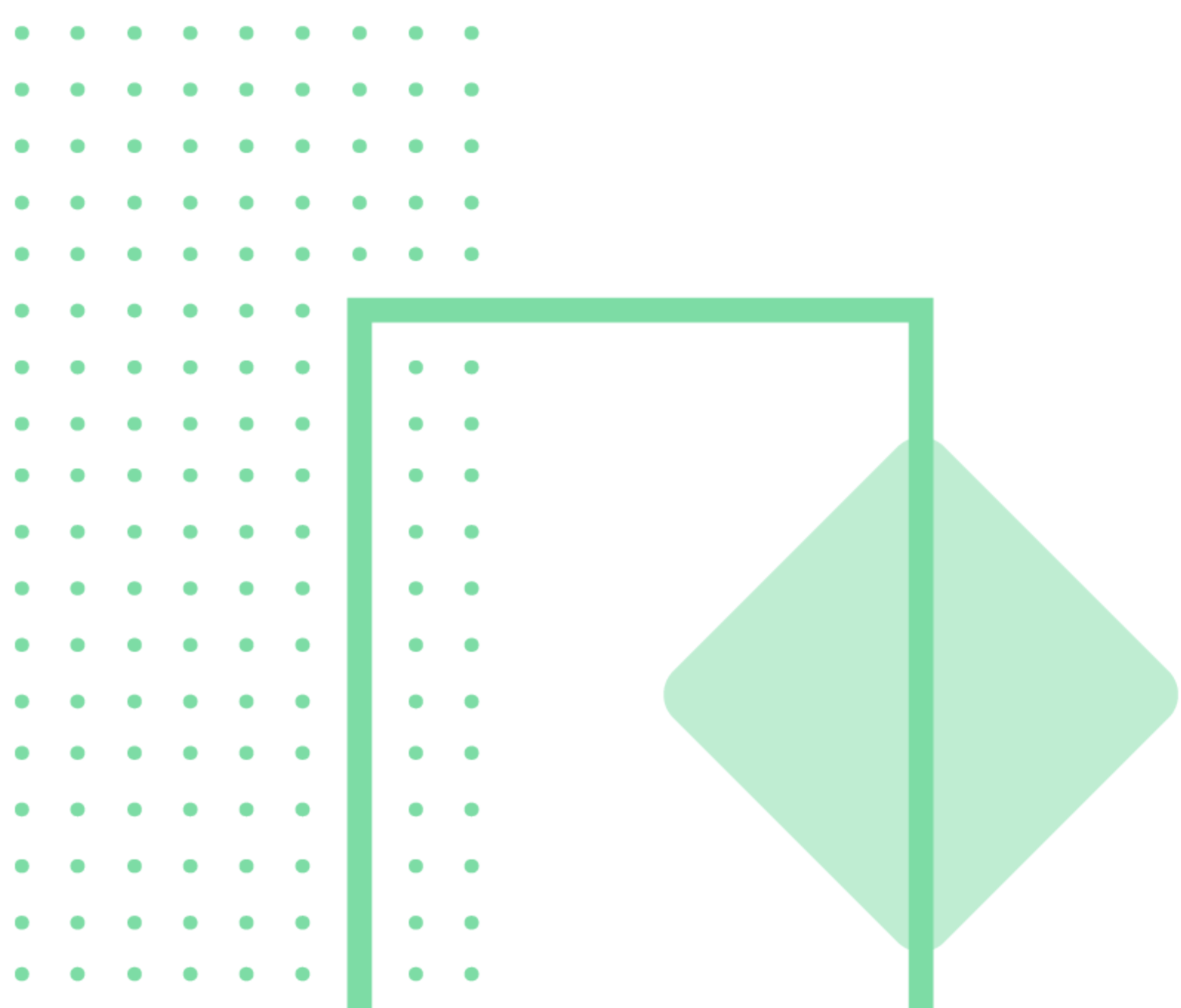
Beneficios de la gestión de la diversidad, equidad e inclusión:

Beneficios internos para la propia empresa

- Mejoras en la gestión de atracción de talentos y mejoras en la satisfacción de los empleados
- Mejora en la toma de decisiones
- Aumento del rendimiento del capital humano
- Incremento de la eficacia organizativa consiguiendo una mayor comunicación interna en la empresa
- Mayor motivación e implicación de las personas
- Cumplimiento de la normativa legal y acceso a ventajas, incentivos y subvenciones que puedan establecer las administraciones públicas

Beneficios que la empresa obtiene en sus relaciones externas:

- Asegurarse la licencia para operar
- Fomento de la creatividad e innovación
- Mejora de la imagen y reputación de la empresa
- Aumento de las oportunidades de mercado consiguiendo más ventajas competitivas
- Mejora en los resultados comerciales
- Más satisfacción de los clientes
- Mejor adaptación a la globalización
- Crear valor como marca empleadora



Beneficios económicos que la empresa obtiene por su gestión de diversidad de género en equipos ejecutivos

- Hasta 35% más probabilidades de lograr rendimientos financieros por encima de su competencia
- En los mercados de capital: los inversores creen en una empresa con la que comparten valores.
- En los productos: responden a las necesidades de los clientes introduciendo nuevas tecnologías, materias primas etc.
- En clientes: las mujeres a nivel mundial controlan el 65% de los gastos familiares, siendo las principales decisoras de compras y consumo. Hablarle a ellas es una buena estrategia.
- En los mercados laborales: calidad, disponibilidad de los empleados.

Alineación a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles

- ODS 5 igualdad de género
- ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 10 Reducción de las desigualdades

Pero aún cuando los beneficios son múltiples, y la agenda mundial pone foco en lograr un liderazgo más inclusivo y que más mujeres ocupen espacios de decisión en las organizaciones, los indicadores no son alentadores.

De acuerdo con el **Foro Económico Mundial, en Bolivia** existe una relación negativa entre el ingreso promedio de la ocupación y el nivel de participación femenina. **Sólo 30,1%** de **profesionales de alto nivel es mujer**, comparado con el promedio regional de 40,7% y, aunque un 41,6% de empresas tiene mayoría accionaria femenina, **apenas un 26,3% de ellas cuenta con mujeres ocupando posiciones de alta gerencia**. Además, la brecha de equidad de ingreso por trabajo similar de Bolivia es una de las más amplias del mundo (ocupa la posición 125 de 146 países).

Los factores principales que impulsan el **creciente emprendimiento femenino en Bolivia** incluyen: **independencia económica (30,6%), balance familia/empresa (29%) y realización personal (20,4%)**, mientras los mayores desafíos que las emprendedoras afrontan son: falta de capacitación en finanzas, complejidad de regulación tributaria, y dificultades para acceder a un negocio y para expandir redes comerciales (BID INVEST, 2022).

En línea con esto, en un informe de la **OIT (2018)**, detalla que el **principal obstáculo para la participación de las mujeres en los mercados de trabajo es por realizar tareas de cuidados no remunerados**. Sin embargo, para los hombres, el principal motivo de inactividad laboral es por estudiar, estar enfermo o tener una discapacidad. **Las cuidadoras no remuneradas a tiempo completo constituyen el 41,6% de los 1400 millones de mujeres inactivas en todo el mundo**, en comparación con tan solo el 5,8% de los 706 millones de hombres inactivos.

Como vemos, y pese a que los diversos estudios demuestran las ventajas de que las mujeres tengan participación activa en la actividad económica en general, y en las empresas en particular, incluyendo en posiciones de decisión, siguen vigentes brechas históricas de género que reflejan las desigualdades a las que se enfrentan las personas femeninas por el sólo hecho de su género.

Esas desigualdades, también llamadas **brechas de género**, surgen en parte por la **desvalorización e invisibilización social y económica de las mujeres y del trabajo que realizan**, tanto en el ámbito doméstico, privado y reproductivo, como en el ámbito público y productivo. Siendo este trabajo de importancia para el sostenimiento del sistema socioeconómico. Y esto impide a las mujeres de poder gozar de las oportunidades en condiciones de igualdad y vivir libre de cualquier forma de discriminación (Sucarrat, 2017).

¿Cuáles son las barreras para el acceso de más mujeres a las posiciones de liderazgo?

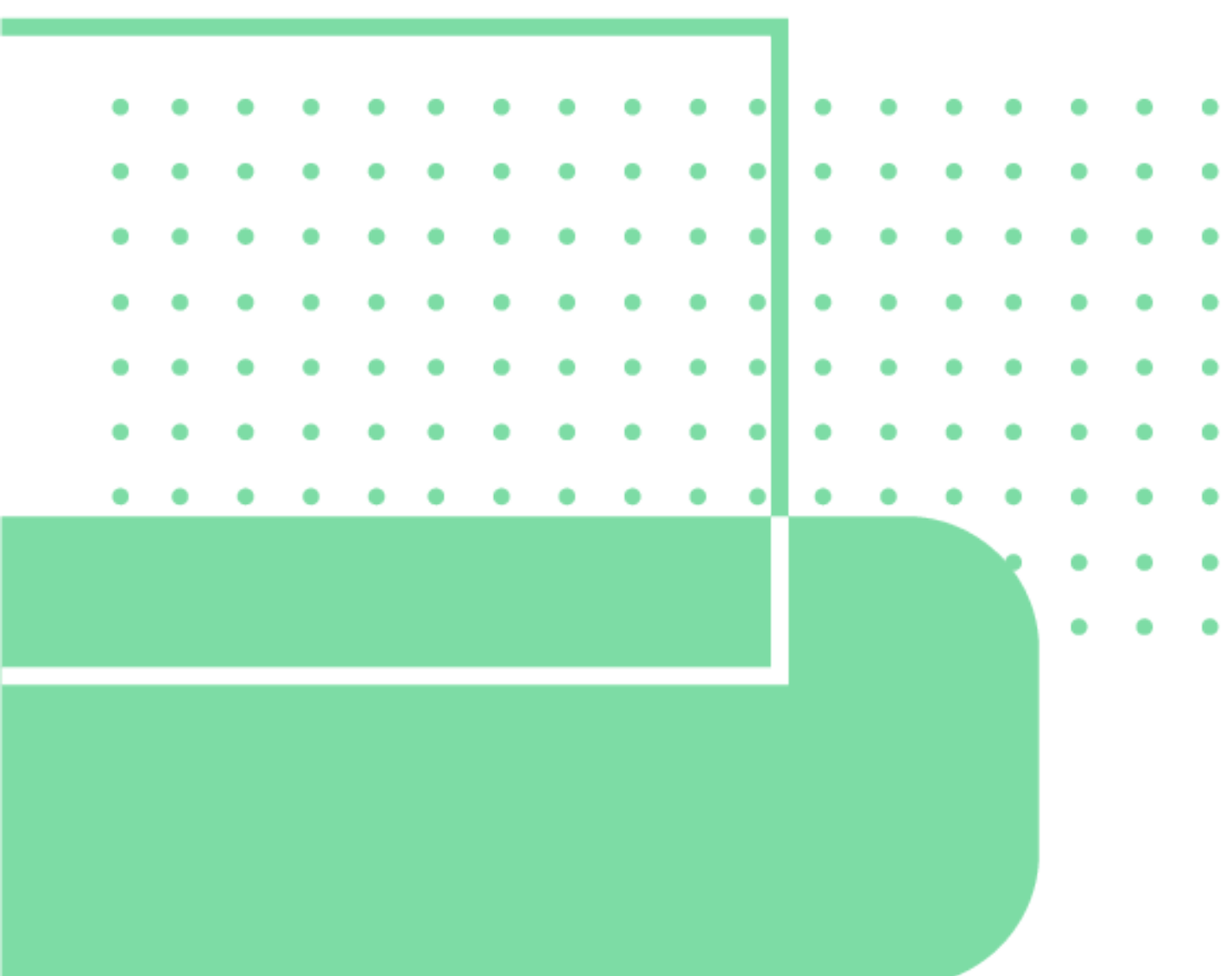
Podemos hablar de barreras de género en tres niveles (Sucarrat, 2017):

- **Barreras socio culturales y estructurales**, como ser la discriminación, prejuicios, sesgos, estereotipos, división sexual del trabajo, dificultad de conciliar la vida laboral y personal en donde las tareas de cuidado están principalmente a cargo de las mujeres y sin una correcta distribución ni corresponsabilidad, segregación horizontal y vertical (fenómenos comúnmente llamados techo de cristal y paredes de cristal), pisos pegajosos y brechas salariales.
- **Barreras organizacionales**, como los espejismos de igualdad alcanzada: culturas corporativas masculinas, estilos de liderazgos masculinizados, falta de compromiso de quienes toman decisiones en las organizaciones, falta de mujeres líderes referentes, exigencia de movilidad y disponibilidad plena, políticas de género sesgadas, falta de corresponsabilidad y de fomento de iniciativas que contribuyan al balance de vida laboral y personal y a la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, procesos de toma de decisión excluyentes en ámbitos informales, violencia y acoso laboral, falta incorporación de la perspectiva de género en las negociaciones colectivas.
- **Barreras personales**: falta de autoestima y confianza, falta de relacionamiento y de redes de contacto, juicios sobre las mujeres líderes, y para las mujeres emprendedoras: falta de acceso a financiamiento que permita desarrollar y hacer crecer sus negocios.

Ser conscientes de la existencia de estas barreras, de las diferencias de poder que existen por la sola condición de género, entender que no es un tema personal, sino cuestiones culturales que atraviesan también a las empresas, y generar acciones para romper con esas barreras, es un primer paso para *avanzar hacia un liderazgo con enfoque transformativo de género.*

Cuando hablamos de enfoque transformativo de género en los liderazgos nos referimos a una **gestión de líderes** que tiene como foco **examinar críticamente, cuestionar y cambiar activamente las rígidas normas de género**, sus causas subyacentes y los **desequilibrios de poder**, entiende que las desigualdades de género no son cuestiones personales, sino que son dinámicas estructurales de poder a nivel social y orienta su gestión hacia la corrección de dichas dinámicas. Además reconoce que las mujeres sufren formas de discriminación múltiples y convergentes. Por tanto su gestión se orienta en inspirar y derramar el **cambio transformacional en sus equipos**, facilitando el diálogo, la confianza y el cambio de comportamiento en múltiples niveles, y propiciando la autorreflexión, autoconciencia y generación de nuevos conocimientos derivados de ciclos de acción y reflexión constantes e iterativos.

Para profundizar sobre herramientas concretas para promover y favorecer la gestión de liderazgos femeninos, dirigirse a [Módulo 5](#) y [Módulo 6](#).



NOSOTRAS EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

TEA WEEB
ECOSISTEMA TRANSFORMATIVO EN GÉNERO
PARA EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES EN BOLIVIA



Este proyecto TEA WEEB recibe el apoyo financiero del Gobierno de Canadá, por medio del Ministerio de Asuntos Globales de Canadá.

