



**Pautas más convenientes de contratación, capacitación, retención
y progreso de abogadas**

7 de febrero de 2006

Comisión de la Mujer y el Ejercicio de la Profesión
New York City Bar

Agradecemos especialmente el respaldo de Greenberg Traurig, LLP en la traducción del presente documento del inglés al español.

Prefacio

En 2004, la Comisión de la Mujer y el Ejercicio de la Profesión de *New York City Bar* (Colegio de Abogados de Nueva York) lanzó una iniciativa de alta calidad para analizar los escollos que la mujer debe enfrentar en su ejercicio del Derecho y definir cuáles son las pautas más convenientes de contratación, capacitación, retención, y progreso.

No es la primera vez que la comisión analiza temas de esta índole. En 1992, se le encomendó a la Dra. Cynthia Fuchs Epstein, Profesora Destacada de la cátedra de sociología en la City University de Nueva York y referente en el tema, que estudiara cómo era remunerada la mujer en los estudios jurídicos más importantes de la ciudad. El resultado de la investigación realizada por la Dra. Epstein, titulado *Glass Ceilings and Open Doors: Women's Advancement in the Legal Profession* (“Cielo raso de cristal y puertas abiertas: el progreso de la mujer en el ejercicio de la abogacía”), fue publicado en *Fordham Law Review*. 64 *Fordham L. Rev.* 291 (1995).

El informe reveló datos alarmantes: aunque de los/las egresados/as de Derecho, al menos 40% son mujeres, éstas no ocupan cargos jerárquicos en los estudios jurídicos.

Según el estudio (. . .) a raíz de los estereotipos, las actitudes y las conductas más habituales en el vínculo con la mujer, las personas suelen concentrarse en el rol de la mujer como madre, no la apoyan en su deseo de asumir compromisos y tener una participación activa, y la dejan de lado cuando quieren cumplir de manera simultánea con las obligaciones laborales y familiares. Hemos descubierto que la integración de la mujer depende de aquello de lo cual también dependen los hombres, es decir, del apoyo y las gratificaciones, que es precisamente lo que los hombres esperan para sí.

64 *Fordham L. Rev.*, páginas 305-06.

El informe generó debates en el ámbito de los estudios jurídicos de Nueva York, en particular tendientes a estudiar el modo de solucionar los problemas planteados. Hubo quienes opinaron que no se debía otorgar tanta importancia al hecho de que las abogadas no ocuparan cargos jerárquicos ya que estas comenzaron a ejercer como tales hace relativamente poco tiempo, e instaron a quienes tenían una posición más crítica a aguardar y analizar las remuneraciones dentro de un tiempo. No obstante, ya han pasado 10 años desde que se presentó el informe y la mujer no está representada en los escalafones más altos de la profesión.

Considerando que según parece las abogadas no pueden progresar, la comisión procedió a analizar las razones por las cuales el progreso ha sido tan lento desde la publicación del informe, es decir, hace más de 10 años. Al respecto, la comisión estudió encuestas exhaustivas, análisis pormenorizados, artículos, estadísticas, e iniciativas implementadas por otras organizaciones y otros colegios de todo el país¹. Si bien dicho material documenta sendos logros alcanzados dignos de celebración, también demuestra la dura realidad de que la mujer no tiene éxito al mismo ritmo que el hombre.

Mientras que los porcentajes actuales de hombres y mujeres que trabajan en estudios jurídicos y en las áreas de asuntos legales de las empresas son casi equivalentes en los cargos de menor jerarquía, a medida que se avanza se va abriendo una brecha que se acentúa cada vez más. Como consecuencia de esta tendencia, los hombres son los que predominantemente ocupan los cargos ejecutivos. Por ejemplo, de los socios de los estudios jurídicos en todo el país, sólo el 17% son mujeres². El problema se agrava entre las mujeres de color, que enfrentan el "doble desafío" de la raza y el género; aproximadamente 86% de las cuales dejan de ejercer la profesión en un estudio jurídico antes de los 7 años³ y casi todas, antes de los 8 años⁴

La comisión también descubrió que los montos destinados a garantizar que la contratación, capacitación, retención y progreso de la mujer se controlen de manera coherente y eficaz son mucho menores en el Derecho que en otros ámbitos, tales como el contable.

¹ Véase la bibliografía adjunta para consultar el listado de encuestas, análisis, artículos, estadísticas e iniciativas analizados en ocasión de la preparación del presente.

² Véase el directorio de empleadores del área jurídica de *National Association of Law Placement* titulado *Women and Attorneys of Color in Law* ("Las abogadas de color en el Derecho"), 2005. El mercado neoyorquino refleja estas estadísticas. En Nueva York, en 2004 había 15,6% de socias en los 82 estudios jurídicos que suscribieron la Declaración de Principios sobre la Diversidad del Colegio de Abogados de dicha ciudad; 20,4% de nuevas socias y 33,1% de candidatas a socias. Véase Asociación del Colegio de Abogados de la Ciudad de Nueva York, Oficina de Diversidad, *Diversity Benchmarking Study— A Report of Signatory Law Firms* (Estudio de puntos de referencia sobre la diversidad. Informe para estudios jurídicos signatarios), páginas 4 a 6, 2005. (En estas estadísticas no se hace distinción entre los socios capitalistas y los que no lo son.)

³ Véase *Miles to Go: Progress of Minorities in the Legal Profession* ("Un largo camino por recorrer: El progreso de las minorías en la abogacía"), de la Comisión de Minorías en la Abogacía, 1998, Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU.

⁴ Véase *The Unfinished Agenda: Women and the Legal Profession* ("La asignatura pendiente: la mujer y la abogacía"), 2001, de la Comisión sobre Oportunidades para la Mujer en el Ejercicio de la Profesión, de la Asociación de Colegios de

Es evidente que lo que se requiere para introducir un cambio sistemático y perdurable no es sólo tiempo; es necesario además tomar medidas de manera más decisiva.

Para resolver el problema se deberán destinar fondos y las soluciones no siempre se presentan por sí solas. Introducir cambios, máxime si se trata de aquellos que requieran medidas correctivas concretas y autoevaluaciones precisas, nunca ha sido tarea fácil. Los empleadores han tenido que absorber sendos costos a fin de garantizar que el lugar de trabajo fuera accesible para quienes fueron excluidos durante mucho tiempo, desde minorías raciales a personas con capacidades especiales, y las medidas necesarias para que la mujer pueda tener éxito no son una excepción. Así como mejorar el sistema informático de un estudio jurídico o cambiar de empresa de mensajería a larga distancia puede ser difícil de concretar e incluso puede resultar costoso a corto plazo pero a su vez redundar en grandes beneficios a largo plazo, es imperativo para todo empleador que desee seguir siendo competitivo en el mercado jurídico actual saldar la desigualdad de la mujer.

No tomar medidas implica correr riesgos. El desgaste le cuesta al empleador millones de dólares en gastos en contratación y capacitación. Según algunas estimaciones, se puede perder más de U\$500.000 por cada profesional que renuncia⁵. Asimismo, en un momento en que los clientes de las empresas consideran cada vez más que la diversidad entre los asesores externos es algo muy positivo, aquellos estudios que no la resguarden corren el riesgo de perder clientes⁶.

Abogados de EE.UU.

⁵ No hay datos oficiales que cuantifiquen la pérdida económica de los estudios jurídicos en los EE.UU. Los datos compilados por estudios contables, consultorías y estudios jurídicos canadienses estiman que la pérdida económica puede ser de entre U\$250.000 a U\$ 500.000 por la pérdida de un profesional que ocupa un cargo de jerarquía intermedia.

⁶ En 1994, los gerentes generales de asuntos legales de 500 empresas firmaron el documento titulado “Diversidad en el trabajo. Declaración de principios”, mediante el cual se comprometieron a ampliar la diversidad entre asesores externos. Ante la falta de resultados contundentes, en 2004 casi 100 gerentes de asuntos legales firmaron el “Llamado a tomar medidas. La diversidad y la abogacía”, presentado por Roderick A. Palmore, gerente general de asuntos legales de Sara Lee. En dicho documento se instaba a los signatarios a considerar la diversidad como una “parte significativa” de la selección de personal y a “finalizar o limitar” la representación de empresas que no demostraran su compromiso ante el tema. Casi 100 gerentes firmaron el documento. En el verano boreal pasado, una iniciativa de Wal-Mart (que gasta más de U\$200 millones anuales en honorarios jurídicos, con estudios que ganan de U\$350.000 a U\$13 millones) tuvo una gran repercusión ya que el gerente general de asuntos legales emitió una orden dirigida a los 100 estudios jurídicos más importantes que prestan servicios a Wal-Mart mediante la cual se les exigía que entre los 5 abogados de mayor jerarquía de cada uno de los estudios hubiera al menos una persona de color y una mujer representando a la compañía. Luego, Wal-Mart se desvinculó de un estudio que no cumplió con estos requisitos. Véase Meredith Hobbs, *Wal-Mart Demands Diversity in Law Firms* (“Wal-Mart exige diversidad a los estudios jurídicos”), *Fulton County Daily Report*, 6 de julio de 2005; Edgardo Ramos y Lynn Anne Baronas, *How to Increase Diversity at Law Firms in Four Steps* (“Cómo ampliar la

Perder clientes y oportunidades de referimientos redunda en costos menos tangibles aunque significativos. Los riesgos que corren los empleadores por no tomar medidas se agravan considerando que la cantidad de graduados/as de las universidades de Derecho se ha estancado y por momentos disminuye⁷. Si ello se toma en cuenta, sumado a que las mujeres componen aproximadamente el 50% del total, mientras las necesidades de contratación de los estudios aumentan, el empleador que no contrate mujeres o no las retenga no conseguirá contar con la cantidad de profesionales idóneos que necesite. En este marco, los empleadores no pueden darse el lujo de ignorar estas desventajas competitivas.

Cuando la comisión dio inicio a este proyecto, decidió encontrar soluciones prácticas tendientes a enfrentar los obstáculos que deben sortear las abogadas y tomar medidas para que dichas soluciones se implementaran de manera eficaz en la mayor cantidad de casos posible. Así fue como surgió la idea de preparar las presentes "Pautas más convenientes".

En el Colegio de Abogados de Nueva York, ya se ha asumido un compromiso similar ante la diversidad étnica y racial. En 2003, emitió una Declaración de Principios sobre la Diversidad, la cual se han comprometido a cumplir 110 empresas y estudios jurídicos en calidad de signatarios. El presente refleja gran parte de los principios allí establecidos, si bien en esta ocasión los mismos se plantean específicamente desde el punto de vista de la mujer.

Dado que hay una gran variedad de empleadores en el ámbito jurídico, el presente fue redactado de manera tal que las pautas descritas se puedan adaptar a una cantidad significativa de organizaciones grandes o pequeñas, del sector público o privado. La comisión desea que cada institución utilice las pautas según resulten más apropiadas para cada caso. Asimismo, considera que se trata de un "modelo en evolución", en el sentido de que los empleadores pueden estar preparados para implementar algunas de las pautas de inmediato, mientras que tal vez necesiten más tiempo para poner en práctica otras a nivel institucional. A tales efectos, la comisión hace sugerencias prácticas para instrumentar estas herramientas con el objeto de que los empleadores utilicen de manera progresiva estrategias más activas y logren así ampliar la diversidad entre el personal. En algunas instancias, puede ser más práctico aplicar una de las pautas a manera de prueba "piloto", en un solo grupo, o en una sola oficina regional. De este modo, la organización puede elegir un área donde recurrir a un "defensor de la causa", o evaluar la eficacia de una iniciativa y perfeccionarla antes de aplicarla en toda la organización.

diversidad en los estudios jurídicos en 4 pasos"), *National Law Journal*, 20 de enero de 2006.

⁷ Según estadísticas de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., se otorgaron 39.710 diplomas de abogado/a en 1994, mientras que en 2004, 40.018.

Asimismo, en la comisión se reconoce que hay muchas pautas adoptadas por la plana gerencial que apuntan a aumentar el progreso de la mujer en el lugar de trabajo y de ninguna manera considera que el listado de las mismas esté completo. De hecho, el presente debe ser considerado un "trabajo en curso", que la comisión preve revisar y evaluar anualmente. La comisión, además, ha asumido el compromiso de dar continuidad al proyecto y para ello divulgará casos en que la implementación de las pautas haya sido especialmente exitosa, apoyará a los innovadores y lanzará programas relacionados con esta problemática.

Es el deseo de la comisión que las herramientas establecidas en el presente se conviertan en un parámetro con el cual se evalúe el éxito de las instituciones en lo que hace a contratación, capacitación, retención y progreso de las abogadas. Así es que sólo resta decir: “que comiencen los cambios”.

Metodología

La comisión está compuesta por integrantes del Colegio de Abogados de Nueva York que representan a una gran gama de profesionales, con mayor o menor experiencia, incluidas socias, noveles, y asesoras de estudios jurídicos pequeños, medianos y grandes de Nueva York, integrantes de organizaciones sin fines de lucro, gerentes de asuntos legales de empresas, profesoras universitarias de Derecho, y funcionarias públicas. Para elaborar el presente, la Comisión de la Mujer y el Ejercicio de la Profesión analizó diversos datos cuantitativos y cualitativos, se valió de las experiencias de sus integrantes, y recurrió a personas con gran talento.

En particular, la comisión realizó las siguientes tareas:

1. se analizaron de manera exhaustiva estudios, investigaciones, encuestas y artículos publicados con el propósito de fundamentar las presentes pautas de manera adecuada y el aspecto económico de las mismas (en la bibliografía se ofrece un listado completo de encuestas, análisis, artículos, datos e iniciativas estudiados por la comisión);
2. se estudiaron los temas de la mujer y las iniciativas de las pautas de otros colegios de abogados en todo el país, incluso de San Francisco, Boston, Minnesota y otras iniciativas similares en diversas empresas. La comisión también estudió las mismas con sus promotores;
3. se evaluó si las pautas se consideraban válidas, eran bien recibidas y resultaban apropiadas en reuniones y entrevistas realizadas con varias personas y grupos pertinentes. Por ejemplo, la comisión:
 - celebró una serie de reuniones personales con gerentes de asuntos legales, noveles, asesores/as, socios/as, y gerentes generales de diversas compañías y estudios jurídicos y contables;
 - llevó a cabo reuniones donde se utilizó la técnica denominada “tormenta de ideas” con gerentes de asuntos legales, socios/as, y gerentes generales de estudios jurídicos y contables;
 - analizó las pautas establecidas en el presente con otras comisiones del Colegio de Abogados de Nueva York interesadas en el tema, como fue el caso por ejemplo de las Comisiones para Ampliar la Diversidad entre Profesionales y Noveles; y

- presentó las pautas en una reunión de Flex-Time Lawyers LLC, ocasión en la que se debatió al respecto.

4. se recurrió a las experiencias e ideas de sus integrantes con la intención de atender, en la medida de lo posible, a las aspiraciones y los deseos de las abogadas de una manera práctica.

Pautas más convenientes de contratación, capacitación, retención y progreso de abogadas⁸

1. **Compromiso de la plana gerencial:** Compromiso demostrado por parte del gerente general, el gerente general ejecutivo, el socio gerente o el gerente del área para promover la labor de las mujeres y apoyar su progreso ("tono de la plana mayor").
2. **Responsabilidad de la organización:** Creación de un sistema de control que imponga sanciones u otorgue gratificaciones a socias y gerentes según el grado de implementación de las pautas.
3. **Liderazgo representativo:** Presencia significativa de la mujer en cargos visibles de liderazgo dentro de la organización y en asuntos relacionados con las negociaciones o los litigios.
4. **Representación proporcional:** Empleo y retención de una cantidad proporcional de mujeres en todos los niveles jerárquicos, incluso para noveles, profesionales con experiencia o a nivel gerencial, en diversas áreas, y brindar oportunidades de reincorporación.
5. **Progreso profesional:** Transparencia respecto de los criterios requeridos a la mujer y las oportunidades de ser ascendida y de que se le comunique de un modo eficaz cuál es la evaluación de su desempeño profesional.
6. **Flexibilidad laboral:** Disponibilidad de horario laboral flexible y reducido. Posibilidad de que la abogada trabaje en su hogar y que ello no sea un impedimento para concretar la contratación y desarrollo, y se la nombre socia o se le ofrezca todo otro ascenso.
7. **Atención familiar:** Licencias con goce de sueldo en razón del cuidado familiar y fomento de su uso. Ofrecimiento de recursos de asistencia familiar.
8. **Cultura de padrinazgo / madrinazgo:** Promoción de una cultura de padrinazgo / madrinazgo, incluso diseño y puesta en práctica de un programa interno eficaz y adaptado a las necesidades propias. Apoyo y promoción de oportunidades externas.

⁸ La cantidad de pautas y el orden en el que se consignan no guardan relación con la importancia que tiene cada una de ellas. Tal como se indica en la sección titulada "La dinámica de las pautas más convenientes", las mismas están

9. **Capacitación de desarrollo:** Capacitación en áreas que promuevan el progreso, incluso desarrollo comercial, trabajo en red y liderazgo.

10. **Toma de conciencia sobre la diversidad:** Capacitación constante y obligatoria sobre temas vinculados con el género, tales como la discriminación, el acoso sexual, los estereotipos y la relación entre los estereotipos de género y la percepción del rendimiento.

relacionadas entre sí y ninguna de ellas se puede poner en práctica con éxito sin el resto.

Dinámica de las pautas

En la comisión se reconoce que la cantidad y el alcance de las pautas pueden intimidar incluso a los empleadores más ambiciosos. También se es consciente de que gran parte de estas herramientas abordan temas relacionados y complementarios, lo cual dificulta al empleador priorizar la implementación de las mismas. A modo de colaboración, se ofrece a continuación la “Dinámica de las pautas”.

Tal como se representa en el borde inferior de la pirámide, es decir, el más ancho, el “compromiso de la plana gerencial” (pauta número1) y la “responsabilidad de la organización (pauta número 2) son las bases del resto de las pautas. Sin las políticas y las herramientas que encierran ambas, no será posible aplicar con éxito las restantes. Los lados de apoyo de la pirámide reflejan los elementos programáticos de un lugar de trabajo donde las oportunidades sean equánimes para los géneros, tal como se establece en la pautas 5 a 10. Las mismas constituyen las herramientas funcionales mediante las cuales se han de introducir cambios culturales perdurables. Por último, en la cumbre de la pirámide se encuentran el “liderazgo representativo” (número 3) y la “representación proporcional” (número 4), indicios objetivos de que las restantes pautas echaron raíces, tanto en la forma como en el fondo.

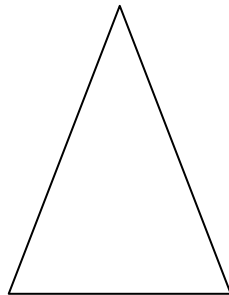
Liderazgo representativo (3)

Representación proporcional (4)

Cultura de padrinazgo (8)

Capacitación de desarrollo (9)

Progreso profesional (5)



Flexibilidad laboral (6)

Atención familiar (7)

Toma de conciencia (10)

Compromiso de la plana gerencial (1)

Responsabilidad de la organización (2)

Sugerencias prácticas

1. Compromiso de la plana gerencial: Compromiso demostrado por parte del gerente general, el gerente general ejecutivo, el socio gerente o el gerente del área para promover la labor de las mujeres y apoyar su progreso ("tono de la plana mayor").

La plana gerencial debe asumir un compromiso activo, tal es un factor fundamental para que el cambio introducido sea eficaz. Sólo se puede modificar la cultura desde un fuerte liderazgo de quienes se ubican en la cumbre de la pirámide. La función del equipo de la plana mayor de utilizar los recursos de determinada manera y de asumir un compromiso imprime un tono a la organización y da forma a las conductas, actitudes, y valores de sus empleados/as y los representados/as.

Los cuatro estudios contables más importantes han tenido particular éxito en la promoción y retención de sus empleadas. Por ejemplo, cuando una de dichas firmas lanzó una iniciativa formal con el objeto de retenerlas y promover su progreso, el gerente general ejecutivo la defendió de manera contundente. Entre otras cosas, se acercó personalmente a los socios que no habían tomado los talleres obligatorios. El tono que le imprimió a la plana gerencial significó un gran aporte a la hora de lograr que hubiera más mujeres en los cargos gerenciales y que se redujera la brecha entre los géneros a causa del desgaste. Cabe destacar un caso similar, de otro de los cuatro estudios contables más importantes, en el que el presidente apoyó la causa de modo visible y estuvo dispuesto a destinar recursos de la empresa a tal efecto, lo cual fue muy beneficioso. También se creó un área dedicada a abordar el tema de la retención de las empleadas y de quienes pertenecían a alguna minoría. El titular de dicha área debía reportar directamente al presidente del estudio.

El desafío de los estudios jurídicos de mayor escala es distinto. El liderazgo suele quedar difuso, ya que se extiende de modo horizontal entre las comisiones y los grupos de ejercicio de la profesión. En consecuencia, los socios estratégicos clave en un estudio jurídico deben abocarse a la tarea de avalar y apoyar los esfuerzos del estudio tendientes a contratar empleadas, retenerlas y fomentar su progreso, como también adoptar una actitud participativa al respecto. En otras palabras, es importante que participen no sólo el socio ejecutivo, sino también los titulares de los grupos de ejercicio de la profesión, los gerentes geográficos (o quienes ocupen cargos equivalentes), y los presidentes de las comisiones importantes, tales como ejecutiva, de remuneraciones, de ascensos, etc. La participación se puede demostrar al formar parte de un grupo de tareas que guarde relación con el tema de la diversidad de una empresa, desempeñar una función de liderazgo en una iniciativa de apoyo a la diversidad o a la mujer, y auspiciar eventos organizados en el marco de la iniciativa y asistir a los mismos.

El "tono de la plana mayor" confiere un mensaje contundente respecto del compromiso que asume la organización ante las perspectivas profesionales de sus abogadas y ejerce una gran influencia en las actitudes y el esfuerzo de todo el personal. Por ende, el compromiso de quienes ocupan los cargos jerárquicos más importantes respecto de la diversidad debe ser tangible. Quien tenga a su cargo dirigir un grupo de tareas o una iniciativa relacionados con la diversidad debe reportar directamente al/a la gerente general ejecutivo, el/la socio/a ejecutivo/a, o el/la jefe/a de área. En el orden del día de las asambleas ordinarias o bien en las reuniones de ejecutivos de la sociedad siempre se deben incluir los informes concernientes a los esfuerzos y los logros alcanzados de la causa. Destinar recursos también es esencial. A tales efectos, no sólo se puede asignar personal de asistencia, sino también se puede establecer que el tiempo que los profesionales dediquen a las iniciativas en pos de la mujer o la diversidad se considere tan valioso como las horas de trabajo que se facturan.

Las sugerencias que figuran a continuación pueden contribuir a comunicar de modo eficaz cuál es el compromiso de la plana mayor ante el progreso de la mujer.

Sugerencias prácticas:

- El/la gerente general ejecutivo/a, gerente de asuntos legales, presidente, socio/a ejecutivo/a, o jefe de área deben presidir las comisiones y/o iniciativas sobre la diversidad y/o la mujer o integrarlas de manera permanente.
- El/la presidente de la comisión y/o iniciativa sobre a diversidad y/o la mujer también debe integrar de manera permanente la comisión ejecutiva o gerencial o bien todo otro órgano abocado a la toma de decisiones si así lo permite la estructura societaria.
- El/la gerente general ejecutivo/a, gerente de asuntos legales, presidente, socio/a ejecutivo/a, o jefe/a de área deben emitir declaraciones generales sobre la diversidad y la mujer.
- El/la gerente general ejecutivo/a, presidente, o socio/a ejecutivo/a deben incluir los temas relacionados con la mujer toda vez que aborden asuntos propios de la organización.
- Los/las socios/as y la plana mayor deben programar un debate sobre la problemática de la mujer en ocasión de las asambleas o reuniones, o bien en los retiros.

- El/la gerente general ejecutivo/a, gerente de asuntos legales, presidente, socio/a ejecutivo/a, o jefe/a de área deben asistir a eventos importantes donde se trate el tema de la mujer dentro de la organización.
- El/la gerente general ejecutivo/a, gerente de asuntos legales, presidente, socio/a ejecutivo/a, o jefe/a de área deben cerciorarse de que en toda la organización se adquiriera el tono de la plana mayor.
- Los/las socios/as y los/las gerentes deben celebrar reuniones periódicamente con sus pares de otras organizaciones con el objeto de compartir el conocimiento y las experiencias relacionadas con la problemática de la mujer.
- Se debe ofrecer una capacitación sobre los temas de la mujer y las pautas establecidas mediante la presente a gerentes y socios/as luego de ser ascendidos/as a dichos cargos.

2. Responsabilidad de la organización: Creación de un sistema de control que imponga sanciones u otorgue gratificaciones a socias y gerentes según el grado de implementación de las pautas.

La responsabilidad de la organización se basa en dos tareas: 1) medir las variables pertinentes, de manera coherente y en el transcurso del tiempo; e 2) imponer sanciones y gratificaciones tangibles a los/las profesionales de la organización y de este modo hacer recaer en ellos o ellas la responsabilidad del éxito de la causa de la diversidad.

Según indica el conocimiento convencional, "aquello que se evalúa, se concreta". Es por ello que la clave está en determinar qué es lo que se debe evaluar. Como condición para lograr el éxito de toda iniciativa tendiente a mejorar la contratación, capacitación, retención y progreso de la mujer es necesario comprender básicamente en qué instancia se encuentra la organización y definir de manera clara cuáles serán los parámetros a tomar a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se detalla cuáles son los parámetros esenciales que puede tomar un estudio jurídico: 1) representación por género de socios/as, intermediarios/as (por ejemplo, del asesor jurídico), y en los niveles noveles; 2) representación por género a los 3, 5 y 7 años; 3) índices de ascenso por género; 4) índices anuales de desgaste por género; 5) representación por género de titulares de los grupos de práctica profesional y gerentes a cargo de oficinas (en el caso de que haya oficinas regionales); 6) representación por género de presidentes e integrantes de las comisiones más relevantes (por ejemplo, ejecutivo, remuneraciones); 7) representación de la mujer de color; 8) representación de contrataciones externas; y 9) representación por género de profesionales en contacto con los clientes clave y socios/as originarios de clientes clave o en asuntos que revistan especial importancia.

Para las áreas jurídicas internas de las empresas, cabe destacar los siguientes parámetros: 1) representación por género desde los niveles de vicepresidencia y superiores; 2) índices de ascensos por género; 3) índices anuales de desgaste por género; 4) representación de la mujer de color; 5) representación por género de empeladas nuevas; y 6) representación por género de titulares de los grupos de práctica profesional y gerentes de oficinas regionales. Con una idea básica respecto de en qué instancia se encuentra la organización, ésta puede ocuparse de las áreas que más necesitan atención de un modo estratégico. Hacer una evaluación coherente en el transcurso del tiempo ayudará a ponderar si las iniciativas implementadas por la empresa tienen una repercusión que se pueda demostrar.

Evaluar el progreso de la organización es esencial, si bien no es suficiente por sí solo. La tarea debe ir acompañada de un sistema mediante el cual los/las abogados/as sean responsables del éxito de la iniciativa en

pos de la diversidad. Ello se puede lograr de distintas maneras, incluso mediante el proceso de evaluación de resultados. En algunos estudios jurídicos se han tomado medidas para reforzar la diversidad, la cual pasó a ser un componente de la evaluación general de los/las socios/as. Más aún, dicha evaluación a su vez repercute en la remuneración de empleados/as y la posibilidad de ser beneficiados/as con asignaciones extra. Es conveniente analizar qué sucede en otros ámbitos. Por ejemplo, algunos bancos de inversiones han creado un fondo de asignaciones extra que se utiliza para gratificar a titulares de los grupos de ejercicio de la profesión por desempeñarse correctamente en las tareas de contratación, retención, y fomento del progreso de personas que tradicionalmente no están debidamente representadas.

Otro aspecto esencial de la responsabilidad, y de particular importancia para los estudios jurídicos, es cómo se considera el tiempo dedicado a las medidas que se toman para ampliar la diversidad. El éxito de las mismas depende de ello. Al respecto, se debe considerar dicho tiempo como una inversión y se deben diseñar incentivos para que realicen las actividades relacionadas con la diversidad. Entre otros, cabe mencionar los siguientes: ofrecer incentivos de índole financiera, establecer un código de facturación por separado para las actividades relacionadas con la diversidad, exigir a cada profesional (incluidos socios y gerentes) una cantidad mínima de horas anuales dedicadas a este tipo de actividades, establecer que la participación activa en este tipo de actividades sea un criterio a tener en cuenta a la hora de determinar quiénes son merecedores de ascensos.

A continuación, se ofrecen sugerencias prácticas a modo de guía para crear sistemas estrictos de responsabilidad.

Sugerencias prácticas:

- Diseñar incentivos financieros a modo de gratificación por los esfuerzos realizados en el marco de la implementación de las presentes pautas. Por ejemplo:
 - al establecer la remuneración de gerentes, incluidas gerentes de área, es preciso otorgar importancia considerable al índice de retención de abogadas dentro sus áreas;
 - al determinar la remuneración de las socias, es preciso otorgar importancia considerable a la participación de cada una de ellas en la causa en pos de la diversidad; y
 - crear una asignación extra basada en las tareas relacionadas con la diversidad.
- Para progresar dentro de la organización o ser merecedores de un ascenso, los profesionales deben considerar como criterio necesario su participación en la contratación, capacitación, retención, y progreso

de la mujer.

- Desarrollar procedimientos para que sean responsables aquellas personas que supervisen abogadas noveles que son objeto de críticas en sus evaluaciones por no tener la experiencia adecuada si los supervisores en cuestión no toman las medidas necesarias para garantizar que dichas abogadas tengan la exposición deseada y obtengan la experiencia necesaria.
- Diseñar sistemas para controlar la implementación de las presentes pautas por parte de cada socio/a, gerente, o jefe/a de área.
- Incluir la participación en actividades relacionadas con la diversidad en toda evaluación que se realice a profesionales de un cargo superior, inferior o equivalente.
- Diseñar sistemas para controlar el índice de retención y desgaste, la escala remunerativa, y los ascensos de las abogadas. Los datos que tal sistema genere deben ser utilizados para evaluar las políticas y los procedimientos y corregirlas, al menos una vez al año.
- Establecer un código de facturación por separado para las actividades relacionadas con la diversidad y exigir a cada profesional (incluidos socios y gerentes) una cantidad mínima de horas anuales dedicadas a este tipo de actividades.
- Crear gratificaciones internas con el objeto de hacer un reconocimiento de los logros alcanzados por el profesional respecto de la problemática de la mujer y de las presentes pautas.
- Diseñar encuestas internas para evaluar la satisfacción de las abogadas según el registro correspondiente.
- Poner el acento en la responsabilidad en los más altos niveles jerárquicos a fin de reforzar el denominado "tono de la plana mayor".

3. Liderazgo representativo: Presencia significativa de la mujer en cargos visibles de liderazgo dentro de la organización y en asuntos relacionados con las negociaciones o los litigios.

El objetivo de esta pauta es que las abogadas sean vistas como una cara de la organización, tanto a nivel interno como externo. La comisión descubrió que las mismas tenían un alto grado de insatisfacción respecto de sus oportunidades para progresar profesionalmente. Parte de dicha insatisfacción se debe a que no hay una cantidad significativa de mujeres ocupando cargos jerárquicos dentro de una empresa o un estudio jurídico. No solo es muy poco frecuente, aún hoy, que una mujer se desempeñe como socia ejecutiva de un estudio jurídico o como gerente de asuntos legales de una empresa de envergadura considerable, sino que la mujer tampoco está debidamente representada en las comisiones de gestión y en las presentaciones a los clientes. Esta falta de representación contribuye a que los niveles de desgaste entre las mujeres sean más elevados, ya que el compromiso que ellas asumen de no cambiar de trabajo disminuye ante la percepción de que es probable que no puedan progresar o no se les permita participar en la dirección de la organización a la que pertenecen de manera activa⁹.

En consecuencia, el hecho de que en una organización la mujer ocupe cargos de liderazgo clave equivale a comunicar de manera contundente que la empresa o el estudio ha asumido el compromiso de retenerla y permitirle progresar. En todo estudio jurídico se deben analizar las comisiones de gestión con el objeto de cerciorarse de que la mujer esté representada. En algunos casos, es necesario elevar la cantidad total de integrantes de una comisión de modo tal que la mujer se pueda sumar a la misma sin que el hombre sea desplazado. En los estudios jurídicos también se debe considerar la posibilidad de ofrecer a la mujer que integre las comisiones, en lugar de aguardar a que se ofrezcan a integrarlas. En el caso de que la cantidad de mujeres para sumarse a las comisiones no sea suficiente, el estudio ha de prepararla de manera proactiva para que se sume en el futuro.

La visibilidad externa de la mujer reviste una importancia similar. Dado que muchos estudios jurídicos no hacen un seguimiento de esta información, puede suceder que no le adjudiquen la importancia que tiene al grado en que la mujer es excluida de los asuntos clave y de las presentaciones a los clientes. Los estudios pueden no haber tomado en cuenta las consecuencias del género a la hora de tomar decisiones respecto del personal en casos de litigios o negociaciones importantes. Por diversas razones, hay una necesidad imperiosa de prestar especial atención a este tema. En primer lugar, muchas áreas de asuntos legales en las empresas insisten en que los estudios presenten diversos equipos y suponen que una mujer ocupará algún cargo

⁹ Véase Catalyst, *Women in Law: Making the Case* (“La mujer y el Derecho: Cómo llevar el caso”), (2001).

jerárquico. En segundo lugar, las decisiones relacionadas con el personal que se asigna a los casos y las negociaciones suelen tomarse de manera informal, para detrimento de la mujer. Las organizaciones deben cerciorarse de manera proactiva de que todos los abogados y todas las abogadas tengan acceso a las asignaciones de tareas esenciales para el progreso de cada uno/a.

Las siguientes sugerencias prácticas sirven de ejemplos de los modos en que una organización puede mejorar la visibilidad interna y externa de sus abogadas.

Sugerencias prácticas:

- Verificar que las abogadas hagan su aporte y participen en reuniones importantes, presentaciones a clientes, y actuaciones ante los tribunales, como también en la planificación comercial como integrantes esenciales del equipo.
- Aumentar la participación de la mujer en órganos de liderazgo en los que se toman decisiones importantes (incluso, de ser necesario, ampliar la cantidad de integrantes de comisiones ejecutivas, de gestión, o similares).
- Diseñar niveles de objetivos anuales para los cargos de liderazgo de la mujer y objetivos relacionados con el ascenso de la mujer a mediano plazo que sean razonables según la organización en cuestión. Controlar la consecución de los niveles de objetivos anuales y a mediano plazo. Reiterar las evaluaciones de forma periódica (al menos una vez por año).
- Alentar a los socios originarios que no se están ocupando primordialmente del trabajo de un cliente a compartir parte del crédito con las socias que sí se está ocupando de tal modo.
- Apoyar y alentar a las abogadas para que tengan a su cargo parte de la cartera de clientes más importantes del estudio donde trabajan.
- Establecer un sistema de preparación para noveles con cierta experiencia, asesoras internas, socias recién elegidas, y gerentes recién designadas.
- Designar tareas de perfil alto de manera ecuánime entre todos los abogados y abogadas.

4. Representación proporcional: Empleo y retención de una cantidad proporcional de mujeres en todos los niveles jerárquicos, incluso para noveles, profesionales con experiencia o a nivel gerencial, en diversas áreas, y brindar oportunidades de reincorporación.

Tal como se consignara en el prefacio, las mujeres están bien representadas en los niveles jerárquicos más básicos. Durante casi veinte años, han conformado como mínimo el 40% de los/las egresados/as de las universidades de Derecho y de las clases de abogadas noveles. No obstante, en la plana gerencial, la representación de las mujeres se ubica por debajo de la de los hombres y la brecha se agrava considerablemente. De no mediar intervención, es probable que continúe la disparidad entre ambos géneros entre los cargos jerárquicos más altos. Si se asume activamente el compromiso de alcanzar la representación proporcional de la mujer en todos los niveles, se podrá reducir la brecha actual.

Hasta ahora, las organizaciones jurídicas han descuidado a aquellas abogadas que dejaron de ejercer la profesión pero que deseaban reinsertarse. Recientemente, la atención de los medios de comunicación se ha concentrado en las mujeres que supuestamente “optaron por retirarse”. En general, los estudios jurídicos perciben que el éxodo de talentos femeninos es inevitable. Sin embargo, según investigaciones realizadas, más del 93% de las mujeres que dejaron su trabajo temporalmente desean regresar, aunque solamente el 5% de las que desean reinsertarse desean recuperar el trabajo que tenían¹⁰. Convertirse en un “empleador preferido” (por ejemplo, ofreciendo acuerdos laborales flexibles y vías alternativas) puede contribuir a que disminuyan las deserciones permanentes y la pérdida de talentos que pasan a manos de los competidores.

Las mujeres que dejan su trabajo de manera temporal enfrentan serias dificultades para reinsertarse en el mercado laboral. Las organizaciones que se comprometan con este sector de la población podrían aumentar la representación de mujeres en los niveles intermedios y gerenciales en forma considerable. En otros ámbitos se sortearon estos escollos con creatividad. Por ejemplo, algunos programas innovadores implementados por otras empresas de servicios profesionales incluyen lo siguiente: 1) la creación de una nueva forma de contratación mediante la cual los profesionales noveles invitan a quienes dejaron la profesión temporalmente a participar de eventos auspiciados por la organización y las convocan a realizar labores a corto plazo; 2) la tercerización de tareas, recurriendo a las “pérdidas lamentables” de la organización y contratándolas para que

¹⁰ Véase Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Buck Luce, *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (“Los egresos e ingresos: cómo retener a las talentosas en el camino hacia el éxito”), *Harvard Bus. Rev.*, Marzo 2005.

realicen trabajos discontinuados. Estos tipos de programas permiten que la empleada siga en contacto con la profesión y con el empleador, ubican en una buena posición desde el punto de vista profesional a quienes, de otro modo, no habrían sabido cómo reinsertarse luego de un tiempo, y promueven la lealtad por parte de la abogada que siente que la organización está comprometida con su progreso profesional.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden contribuir a conformar la representación proporcional de la mujer en todos los niveles profesionales.

Sugerencias prácticas:

- Establecer niveles de objetivos de representación para cada área y división en todos los niveles gerenciales (acceso a la gerencia). Controlar la consecución de los niveles meta.
- Supervisar la asignación de tareas de modo tal de garantizar que las abogadas tengan la exposición adecuada y que se les asignen tareas que revistan importancia.
- Incluir la misma cantidad de hombres y mujeres en las comisiones que se ocupan de la problemática de la mujer y/o la diversidad y en las iniciativas de dicha índole.
- Desarrollar un sistema de contratación coordinado destinado a abogadas con experiencia que hayan dejado temporalmente de ejercer la profesión y deseen volver a ejercerla, ya sea con dedicación exclusiva o con un horario reducido. Estos cargos de “reincorporación” deben establecerse en todas las áreas y divisiones y se deben dar a conocer específicamente como tales.
- Mantener contacto con las abogadas que suspendieron el ejercicio de la profesión a fin de facilitar su posible reincorporación.
- Ofrecer capacitación y contactos en red con graduadas que suspendieron el ejercicio de la profesión.

5. Progreso profesional: Transparencia respecto de los criterios requeridos a la mujer y las oportunidades de ser ascendida y de que se le comunique de un modo eficaz cuál es la evaluación de su desempeño profesional.

Uno de los factores más citados por las mujeres que desean permanecer trabajando para sus empleadores es la existencia de oportunidades de progreso. Este factor es importante para quienes se desempeñan tanto en un estudio jurídico como en el área de asuntos legales de una empresa. De hecho, la frustración por la falta de oportunidades para progresar desde el punto de vista profesional es aún más marcada entre las mujeres que se desempeñan en las áreas de asuntos legales de empresas que en aquellas que trabajan en estudios jurídicos¹¹. Además, es uno de los ámbitos de mayor disparidad en lo que hace a los niveles de satisfacción en virtud del género dentro de las áreas de asuntos legales de las empresas; es decir, es más probable que los abogados internos estén satisfechos con sus oportunidades de progreso que las abogadas.

Asimismo, las investigaciones demuestran que la insatisfacción por la falta de oportunidades para progresar es la causa que suele motivar a la mujer a dejar su trabajo, aparentemente cediendo ante la presión externa de la familia¹². Mejorar la transparencia de los criterios necesarios del progreso es crucial para la retención de las mujeres por dos razones, a saber: 1) generalmente, el momento en que “luchan” por ser nombradas socias coincide con los mejores años para tener hijos; y 2) debido a que las abogadas noveles observan que son pocas las mujeres que llegan a ser socias, están más ansiosas por obtener información sobre cuáles son los requisitos para lograr el ascenso. En consecuencia, para demorar y reducir la pérdida de talentos, las organizaciones deben adoptar medidas proactivas tendientes a brindar criterios claros en cuanto a la oportunidad y la disponibilidad de los ascensos.

Controlar la asignación de tareas a fin de garantizar que las abogadas obtengan la exposición adecuada y se les asignen tareas de importancia constituye una herramienta fundamental para su verdadero progreso profesional. La asignación de tareas se da generalmente en forma informal, por ejemplo, cuando un socio pide a un abogado novel con el que tiene trato social que trabaje sobre un tema nuevo. Sin embargo, en las redes informales que conducen a un abogado a formar parte de un caso o de una negociación específica en general se excluye a las mujeres; ello no se debe a una animadversión en particular, sino a que las mujeres no tienen acceso a tales redes informales. Por ejemplo, ya sea debido a que la mujer tiene más compromisos extra

¹¹ Véase Catalyst, *Women in Law: Making the Case* (“La mujer y el Derecho: cómo llevar el caso”), (2001).

¹² Véase Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Buck Luce, *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (“Vías de egresos e ingresos: cómo retener a las talentosas en el camino hacia el éxito”), Harvard Bus. Rev., Marzo 2005, pág. 43.

laborales que cumplir o porque se ven atraídas por ellos, los abogados suelen compartir más almuerzos o cenas con sus colegas o integran con mayor asiduidad las comisiones directivas del estudio que las abogadas. Este patrón se establece desde el comienzo y se hace evidente apenas dos o tres años luego de la graduación.

Las evaluaciones de desempeño entregadas por escrito con cierta periodicidad (es decir, elaboradas en forma coherente y objetiva, y entregadas como mínimo una vez al año) constituyen el sello distintivo de un proceso de evaluación eficaz. Muchas abogadas de estudios jurídicos denuncian haber recibido evaluaciones mínimas con anterioridad al año en que se consideró su nombramiento como socias; las que se desempeñan en otras organizaciones denuncian procesos de análisis que carecen de uniformidad o coherencia. Desmitificar el proceso de ascenso y establecer pautas claras y transparentes aporta beneficios tanto a las organizaciones como al personal. En un proceso de revisión eficaz, los criterios son claros, se informa a las personas de las áreas que dichos criterios se cumplen y se identifican las áreas de desarrollo. La gestión de este proceso es fundamental, ya sea llevada a cabo por el área de recursos humanos de la organización o por una comisión de gestión del estudio, para garantizar que todas las abogadas reciban una evaluación oportuna, verificar la coherencia entre cada una de ellas, realizar análisis en forma objetiva y evitar los estereotipos latentes.

El proceso de evaluaciones periódicas y objetivas se perfecciona en tanto y en cuanto vaya acompañado de otras medidas que garanticen que aquellos que ocupan cargos de mayor jerarquía dentro de la organización apoyen el progreso de la mujer. Este tipo de “cultura del auspicio”, donde los gerentes tienen interés en que las mujeres con grandes potencialidades triunfen, puede ser particularmente eficaz para acelerar el aumento de la mujer en cargos gerenciales. Asimismo, puede brindar a las organizaciones la oportunidad de que analicen el progreso profesional de una forma más innovadora.

A modo de ejemplo, uno de los cuatro estudios contables más importantes inauguró recientemente un programa denominado “guardianes de la profesión”. En virtud del mismo, el estudio jurídico selecciona socios gerentes para que “velen” por el progreso de abogadas noveles con grandes potencialidades. Mediante un proceso de ingeniería inversa (es decir, trabajando desde los primeros años de ejercicio de las mujeres con grandes potencialidades antes de considerar su nombramiento como socias), el socio guardián vela por las tareas que se les asignan y por el contacto que tienen con clientes clave e interviene si tales asignaciones no son tan productivas como se preveía. Gracias a este programa, el estudio obtiene las proyecciones de los criterios necesarios para el progreso profesional, como por ejemplo visibilidad y contacto, que no necesariamente se pueden observar mediante el proceso de revisión formal. Este tipo de iniciativas ayudan a reducir las probabilidades de que una abogada de primera línea se postule para un ascenso y luego se le notifique por primera vez que carece de cierto contacto clave con los clientes o de otros factores necesarios para el ascenso.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden ayudar a establecer un proceso de revisión transparente y a garantizar el progreso profesional de la mujer.

Sugerencias prácticas:

- Lograr que el proceso de ascenso sea claro y transparente. Establecer criterios por escrito para el ascenso de empleadas o para designarlas socias. Dichos criterios han de ser coherentes y viables en todas las áreas y divisiones y deben incluir los requisitos necesarios para el ascenso. Asimismo, deben ser dados a conocer ampliamente dentro de la organización.
- Desarrollar planes profesionales individuales, de común acuerdo con cada abogada, basados en los objetivos, el perfil y la experiencia de cada una así como en las necesidades y los objetivos estratégicos de la organización. Establecer metas anuales para cada letrada.
- Realizar evaluaciones periódicas de los planes profesionales de cada abogada (es decir, el progreso hacia la consecución de las metas, las asignaciones de tareas entre los grupos de ejercicio de la profesión o dentro de ellos, el contacto con los clientes, el ámbito del Derecho o los tipos de negociaciones). Las evaluaciones deben llevarse a cabo con la participación del/de la jefe/a de área.
- Supervisar la asignación de tareas a fin de garantizar que las letradas cuenten con una adecuada exposición y se les asignen tareas de importancia.
- Establecer un proceso de revisión mediante el cual se evalúe a cada abogada según los criterios necesarios para ser designadas socias o para ser ascendidas y no quedar sujetas a la comparación con sus colegas. En las revisiones se deben indicar las áreas en que las profesionales deben mejorar en función de los criterios necesarios para la asociación o el ascenso. Asimismo, en la evaluación se debe consignar en qué etapa se encuentra la letrada respecto de su profesión y de cada una de las metas.
- Designar personal para que garantice que las evaluaciones sean entregadas a cada abogada según la política de revisión, especialmente en las áreas más pequeñas. Las revisiones deben ser periódicas (es decir, como mínimo una vez por año y en forma más asidua en el caso de abogadas noveles o externas). En la medida de lo posible, como mínimo dos socios deben realizar las evaluaciones, uno de los cuales debe ser el mismo en todas ellas para dar coherencia y continuidad a la tarea. Las revisiones deben contar con contribuciones de la mayor cantidad posible de personas.

- Conferir el mismo valor a actividades de liderazgo dentro de la comunidad (tales como participar en organizaciones religiosas y universidades), que a otras actividades (como por ejemplo integrar la plana directiva).
- Desarrollar un sistema de capacitadores profesionales para las abogadas cuya función sea garantizar el progreso y el éxito de las mujeres a su cargo. Supervisar la eficacia de este proceso.
- Eliminar la cultura de las horas extra, es decir, aquella mediante la cual se preve que los/las abogados/as permanezcan en la oficina luego de haber finalizado el horario laboral y se los/las gratifique por ello, en cambio de recompensar los compromisos reales.
- Entablar diálogos en forma periódica con las abogadas acerca de su plan profesional y la consecución de sus metas y objetivos. La clave reside en ser proactivas.

6. Flexibilidad laboral: Disponibilidad de horario laboral flexible y reducido. Posibilidad de que la abogada trabaje en su hogar y que ello no sea un impedimento para concretar la contratación y el desarrollo, y se la nombre socia o se le ofrezca todo otro ascenso.

En la década que transcurrió desde la publicación del informe anteriormente mencionado (Cielo raso de cristal), los horarios laborales reducidos y más flexibles se han tornado más habituales. De hecho, surgió una rama de la actividad de consultores/as, capacitadores/as y otros/as que trabajan desde el hogar que ayuda a los empleadores a implementar horarios más flexibles y de este modo los/las empleados/as logran alcanzar el equilibrio entre el aspecto laboral y el personal. Si bien la comisión considera que esta tendencia es positiva, según su investigación, tiene dos consecuencias indeseadas e insostenibles.

La primera de ellas reside en que estas políticas se aplican exclusivamente a las tareas de la mujer. En consecuencia, se refuerzan los estereotipos de género (que las abogadas son menos ambiciosas, que se dedican menos a sus clientes y colegas, y que tienen menos interés en su desempeño profesional, etc.). Asimismo, aparece la falta de compromiso institucional respecto de los acuerdos laborales con horarios flexibles o reducidos, como lo demuestra, por ejemplo, el hecho de que los abogados no ven con buenos ojos los horarios alternativos de sus colegas o de que el empleador no remunera al profesional cuando excede su horario reducido de trabajo. Como consecuencia de esta falta de compromiso, los/las profesionales que trabajan con un horario reducido o flexible tienen que recordarles constantemente a sus colegas en qué consiste su acuerdo laboral.

La segunda tendencia que observó la comisión fue que, precisamente debido a las connotaciones negativas ya descritas, las mujeres y los hombres utilizan mucho menos las políticas de horarios de trabajo reducidos y flexibles¹³. Irónicamente, muchas mujeres optan por dejar de ejercer la profesión para evitar así ser catalogadas con el mote peyorativo de “profesionales - madres” asociado a los horarios reducidos o flexibles, o intentan barajar horarios alternativos afectadas por la falta de apoyo por parte del empleador.

Ambas tendencias impiden el progreso de las mujeres y aceleran su alejamiento de la profesión. En consecuencia, la comisión sugiere que los empleadores no sólo incorporen políticas de horarios reducidos y flexibles tanto para hombres como para mujeres, sino también generen una cultura que los apoye. En tanto y en cuanto los hombres utilicen estas políticas de modo escaso, los acuerdos laborales flexibles seguirán siendo una problemática de la mujer.

¹³ Véase Catalyst, *Women in Law: Making the Case* (“La mujer y el Derecho: cómo llevar el caso”), (2001)

La comisión reconoce que las políticas de horarios reducidos y flexibles requieren ciertos compromisos por parte de los empleadores y colegas, como también remuneraciones correspondientes y demás ajustes financieros. No obstante, existen varias estrategias tendientes a lograr un funcionamiento correcto que beneficie a todos. En cuestiones de mayor envergadura, por ejemplo una cooperativa, puede ser adecuado adoptar un “enfoque grupal” para dividir las tareas y llevarlas a cabo; la unión eficaz entre las necesidades laborales y el talento puede maximizar la eficacia y minimizar la falta de continuidad en casos de horarios alternativos. Asimismo, el hecho de “abastecerse” de los/las compañeros/as de trabajo se maximiza cuando existen horarios más flexibles como un medio para alcanzar la satisfacción durante una vida profesional extensa, durante la cual la profesional pueda tener hijos, necesite cuidar a sus padres cuando llegan a la vejez, enfrente una discapacidad propia o de su pareja, o tenga otras necesidades imperiosas contrapuestas al trabajo. De hecho, en la comisión se advierte que existe una cantidad voluminosa y creciente de libros sobre acuerdos de horarios reducidos y flexibles debido a una gran variedad de razones, no sólo por aquellas relacionadas con la asistencia familiar, que cuenta con un amplio potencial para la satisfacción profesional creciente de las empleadas y los costos decrecientes asociados con la rotación del personal y la productividad decreciente.

Si bien en el ámbito de la abogacía no están dadas las condiciones para aplicar horarios alternativos con tan amplio alcance, se debe reconocer que no sólo las abogadas, y no sólo los abogados con hijos, son quienes se pueden beneficiar de los horarios reducidos o flexibles. Poniendo a disposición horarios alternativos para determinadas circunstancias, “democratizando” la disponibilidad y utilizándolos para hombres y mujeres por igual, los empleadores disminuyen el estigma asociado y garantizan el éxito a largo plazo del personal en su totalidad.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden contribuir a crear un ámbito de trabajo flexible.

Sugerencias prácticas:

- Ofrecer flexibilidad en todos los niveles (incluidas las socias), no exclusivamente para abogadas noveles. Las solicitudes de acuerdos laborales flexibles deben considerarse en forma ecuánime, teniendo en cuenta las necesidades del empleador y los requerimientos de la empleada. No se debe reservar la flexibilidad para los abogados “estrella”.
- Ofrecer flexibilidad en el marco de una política escrita, y no basada en casos particulares.
- Definir los acuerdos de trabajo flexibles con el mayor alcance posible, para abarcar, por ejemplo:

- el trabajo desde el hogar;
 - el trabajo con horario reducido;
 - la distribución de las tareas;
 - el 80% o menos de los horarios laborales;
 - políticas de vacaciones extendidas opcionales que permitan a la empleada tomar vacaciones extra (es decir, extender las vacaciones familiares en el verano o durante otros momentos de receso escolar) a cambio de una reducción proporcional en la remuneración, pero preservando su progreso profesional y la condición de abogada de dedicación exclusiva; y
 - la condensación de la semana laboral.
- Supervisar la asignación de tareas a fin de garantizar que las abogadas cuenten con una adecuada exposición y se les asignen tareas que revisten importancia.
 - Analizar con los clientes el tema de los acuerdos laborales flexibles a fin de que los mismos sean satisfactorios para ellos y puedan continuar satisfaciendo sus necesidades y expectativas. El éxito de estos acuerdos depende del esfuerzo común de la organización y sus clientes.
 - Generar un ámbito de transparencia en torno de los acuerdos de trabajo.
 - Ascender a las abogadas que cuenten con acuerdos de trabajo flexibles y permitirles mantener tales acuerdos luego del ascenso.
 - Eliminar la cultura de las horas extra, es decir, aquella según la cual se preve que las abogadas permanezcan en la oficina luego de haber finalizado el horario laboral y se las gratifique por ello, en oposición a recompensar los compromisos reales.
 - Establecer sistemas para supervisar los acuerdos laborales flexibles y garantizar que la organización adhiera a tales acuerdos. De lo contrario, aplicar medidas correctivas. Por ejemplo:
 - Desarrollar procedimientos para sensibilizar a ciertas personas y asignarles la tarea de supervisar a las abogadas que gocen de acuerdos laborales flexibles si, en general, la organización no adhiere a dichos

acuerdos (por ejemplo, una letrada que debe trabajar el 80% de sus horas de dedicación exclusiva pero generalmente trabaja el 90%); y

- Abonar una remuneración extra si la abogada trabaja más horas que las estipuladas en el acuerdo laboral flexible (por ejemplo, quien debe trabajar el 80% de sus horas de dedicación exclusiva pero generalmente trabaja 90%, debe cobrar en concepto del 90%).

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que dicha medida correctiva no debe utilizarse para no reconocer que el acuerdo no funciona debido a la forma en que se está implementando.

- Proveer a las abogadas la tecnología necesaria para que trabajen desde su hogar, tales como: acceso a la red de la organización, *Blackberry*, etc.

7. Asistencia familiar: Licencias con goce de sueldo en razón del cuidado familiar y fomento de su uso. Ofrecimiento de recursos de asistencia familiar.

Esta pauta está íntimamente relacionada con la pauta número 6 (flexibilidad en el ámbito laboral). Si bien la comisión adhiere a la meta a largo plazo de estimular tanto a los abogados como a las abogadas para que asuman las obligaciones familiares, la realidad demuestra que la mayor parte de la asistencia familiar (cuidar a hijos y padres ancianos) recae en la mujer. Por lo tanto, la carencia de licencias sustentables en razón de asistencia familiar o de otra índole causa un efecto dispar en las letradas. En la medida en que las consecuencias físicas del embarazo compiten con el trabajo (por ejemplo, el amamantamiento), sólo las mujeres las padecen. Es particularmente significativo el hecho de que los años en que tienen hijos coinciden con la época en que son tenidas en cuenta para designarlas socias o ascenderlas; aquellas que dejan de ejercer la profesión por un tiempo para tener hijos y cuidarlos pueden necesitar años para recuperar el terreno perdido.

Las consecuencias negativas de tales acciones en la vida profesional de la mujer son predecibles y están bien documentadas. Las mujeres retoman el trabajo antes de lo que quisieran luego de dar a luz porque no pueden afrontar una licencia sin goce de sueldo, ya sea por cuestiones económicas o por el temor a atrasarse en su profesión. Alternativamente, aquellas que cuentan con medios económicos deciden quedarse en casa con el recién nacido o con el padre enfermo, ya que cumplir con las obligaciones de asistencia y con las laborales de manera simultánea no es una opción viable. De hecho, el *New York Times* publicó una investigación recientemente que documenta el alejamiento de las profesionales del mercado laboral para asumir tales responsabilidades filiales¹⁴. Asimismo, como se ha mencionado en relación a la pauta número 6, cuando las mujeres se ven forzadas a tener un trabajo engañoso (ya sea mediante ausencias repetidas o el abandono completo de la profesión) los estereotipos de género se refuerzan, hecho que afecta las oportunidades de progreso.

Si bien puede parecer contrario al sentido común para algunos, solamente mediante el apoyo activo de las obligaciones del personal fuera del ámbito laboral los empleadores podrán minimizar las interferencias causadas por dichas obligaciones. Ignorar las responsabilidades que las empleadas tienen como madres, hijas y protectoras no hace desaparecer dichas responsabilidades, que éstas pueden ser más tediosas para la empleada que intenta adaptar el trabajo a la vida familiar y viceversa. Sólo cuando el desgaste de las mujeres se traduce en costos económicos importantes, la lealtad ganada por el empleador que apoyó las necesidades de asistencia familiar de la abogada cosecha ganancias tangibles.

¹⁴ Véase Jane Gross, *Forget the Career. My Parents Need Me at Home* (“Olvidemos la profesión. Mis padres me necesitan en casa”), N.Y. 24 de noviembre de 2005, en A1.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden ayudar al empleador a convertir el lugar de trabajo en un ámbito donde la problemática de la familia sea bien recibida.

Sugerencias prácticas:

- Si los recursos económicos y/o el espacio lo permiten, disponer de guarderías ubicadas dentro del edificio para la atención diaria de los niños y no solamente para emergencias. Si ello no fuera posible, celebrar acuerdos con guarderías aledañas a fin de facilitar la inscripción en las mismas.
- Celebrar acuerdos con guarderías aledañas de refuerzo para brindar atención diaria y para emergencias, incluidos los fines de semana y durante la noche.
- Proveer licencia por maternidad y paternidad con goce de sueldo en los casos de nacimiento y adopción, independientemente de la cobertura brindada a la mujer por embarazo o por estados relacionados. Tales licencias deben tener la misma duración.
- Diseñar una política de licencias breves con goce de sueldo para cuidar ancianos.
- En el caso de empleadores que no se encuentran cubiertos por la “Ley Federal de Licencia Médica y Maternidad”, brindar una política de licencia por ausencia sin goce de sueldo que refleje lo establecido en dicha norma.
- Establecer instalaciones para lactancia en el edificio.
- Proveer cuentas de gastos flexibles para la asistencia de dependientes.
- Brindar a los/las abogados/as la flexibilidad de trabajar desde el hogar cuando surjan emergencias. El plazo en que se trabaje según esta modalidad no debe computarse como días de vacaciones ni como días por enfermedad.

8. Cultura de padrinazgo / madrinazgo: Promoción de una cultura de padrinazgo / madrinazgo, incluso diseño y puesta en práctica de un programa interno eficaz y adaptado a las necesidades propias. Apoyo y promoción de oportunidades externas.

En la comisión se descubrió que los programas de padrinazgo / madrinazgo, al igual que las políticas de horarios reducidos y flexibles, son extremadamente habituales hoy en día entre los empleadores del ámbito jurídico. No obstante, el simple hecho de contar con una política de horarios alternativos no garantiza que las empleadas se beneficien de ella, del mismo modo que contar con programas de benefactores/as no concede automáticamente los beneficios de una “cultura de padrinazgo / madrinazgo”. Cuando se designa un padrino o madrina a un/a abogado/a novel no suele pasar de, en el mejor de los casos, un par de almuerzos entre ambos, quienes pueden tener o no cosas en común. Esta cultura debe ser gratificante tanto para el padrino o la madrina como para su apadrinado/a o amadrinado/a respecto de las perspectivas profesionales de ambos, y, al mismo tiempo, beneficiar el lugar de trabajo en líneas generales.

Este sistema de benefactores/as constituye un elemento integral de la capacitación, la retención y el progreso de las abogadas. Las mujeres disfrutan de estos vínculos, y si son profundos, se sienten menos aisladas y más apoyadas. Si se trata de un madrinazgo a cargo de otra mujer con más experiencia, la amadrinada podrá imaginar mejor su éxito a largo plazo en el ámbito laboral. Además, los padrinos y las madrinadas ayudan a sus beneficiados/as a sobrellevar los escollos que se describen en las presentes pautas, desde cuestiones de acoso u otros incidentes hasta la negociación del plan de horario reducido y su consecución.

Asimismo, las mujeres disfrutan innumerables beneficios de “género neutro” propio de este sistema. Los padrinos o madrinadas insertan a la mujer en las redes informales, esenciales para desarrollar su reputación entre colegas y clientes potenciales. Asimismo, asisten a sus apadrinados/as o amadrinados/as para que alcancen sus metas profesionales a corto y largo plazo, diseñando estrategias a tal efecto y defendiéndolos/las ante la plana gerencial. Los benefactores/as también se benefician de este sistema. Además del sentimiento general de bienestar que surge de ayudar al prójimo, los padrinos y madrinadas invierten en la confianza intelectual de su ámbito laboral, garantizando que quienes trabajan con ellos/as maximizan sus potencialidades. Aun si el padrino o la madrina no cuentan con mucha experiencia de trabajar con mujeres o minorías, estas relaciones salvan las diferencias y contribuyen a derribar estereotipos.

La comisión sugiere que los empleadores implementen programas tendientes a establecer relaciones de

padrinazgo o madrinazgo múltiples, tanto en el ámbito informal como en el formal. Por ejemplo, los/las abogados/as se benefician de este sistema dentro y fuera de su división. Del mismo modo, si bien el padrinazgo/madrinazgo tradicional (quien tiene experiencia es el padrino o la madrina y el o la novel es el/la apadrinado/a o amadrinado/a) es valioso en muchos aspectos, las relaciones entre pares también aportan beneficios. En general, estas relaciones trascienden la construcción dual padrino/madrina – apadrinado/a – amadrinado/a, y generan “círculos” que permiten compartir y sustentar el cruce de información. Y si bien los madrinazgos de mujeres son esenciales, resulta igualmente esencial que los empleadores comprendan que tales programas abarcan sólo una parte del espectro recomendado de las oportunidades que brinda el sistema.

Las siguientes sugerencias prácticas contribuyen a implementar un programa de padrinazgo /madrinazgo exitoso y a garantizar la cultura correspondiente.

Sugerencias prácticas:

- Desarrollar engranajes de padrinazgo /madrinazgo con el objeto de que las mujeres puedan estar al mando de su profesión.
- Implementar padrinazgos /madrinazgos adaptados a las necesidades propias de cada grupo: noveles, con experiencia, de la plana gerencial, socios/as y gerentes con menor experiencia. Es de vital importancia reconocer que cada grupo tiene necesidades de padrinazgo/madrinazgo diferentes y que existen en todos los niveles. Por ejemplo, los programas de capacitación para noveles deberían incluir la problemática de la mujer que ejerce como abogada a fin de que todos sean sensibles ante estos temas desde que comienzan a ejercer su profesión.
- Establecer un sistema de trabajo de a dos para socios/as y gerentes con menor experiencia, en el que trabajen junto con un/a abogado/a de mayor experiencia para su capacitación, la asistencia en el desarrollo del ejercicio de la profesión, el contacto con los clientes y el padrinazgo / madrinazgo.
- Diseñar un programa de padrinazgo / madrinazgo grupal (es decir, organizar seminarios o almuerzos informales sobre temas específicos que, en general, se trabajan mediante este sistema).
- Brindar capacitación constante acerca de cómo ser un padrino /una madrina eficiente.
- Formalizar las relaciones padrino / madrina – apadrinado/a – amadrinado/a dentro de la organización (socio/a, gerente - novel menor experiencia; novel con mayor experiencia, gerente con mayor experiencia – novel, gerente con menor experiencia) y fuera de ella (por ejemplo, con ex alumnos).

- Incentivar el hecho de que el apadrinado/a o amadrinado/a tenga varios/as padrinos/madrinas. Incentivar la diversidad entre ambos (por ejemplo, contar con un/a padrino /madrina dentro del mismo grupo de ejercicio de la profesión y un padrino /madrina de otro) y el padrinazgo /madrinazgo formal e informal.
- Desarrollar iniciativas para que los/las benefactores/as realicen su tarea. Establecer un código de facturación por separado a tal efecto. Solicitar una cantidad anual mínima de horas destinadas al padrinazgo /madrinazgo para cada profesional (incluidos los/as socios/as y gerentes). En el caso de socios/as y gerentes, las actividades de padrinazgo /madrinazgo se sujetan a la remuneración. Establecer que el compromiso con la tarea realizada de modo eficaz sea un criterio a tener en cuenta para asignar un ascenso. Destinar un fondo de gastos para las actividades de padrinazgo /madrinazgo (por ejemplo, almuerzos) y supervisar en forma periódica la utilización de dichos fondos (por ejemplo, en qué se gastó el dinero y con cuánta asiduidad).
- Supervisar los programas. Por ejemplo, dedicar parte del personal a las siguientes actividades: (i) realizar reuniones en forma periódica (dos veces al año) con ambos por separado; (ii) supervisar las horas facturadas destinadas al programa; (iii) supervisar la calidad de las actividades; (iv) establecer temas (por ejemplo, realizar una lista de los temas que el padrino / la madrina y el/la apadrinado/a o amadrinado/a deben tratar durante sus reuniones); (v) brindar capacitación para aquellos padrinos o aquellas madrinan que lo necesiten; y (vi) establecer políticas que incentiven a ambas partes a buscar asistencia cuando el programa o la relación entre ellos no funcione.
- Contratar consultores externos para diseñar programas eficaces y asistir en la supervisión de tales programas.

9. Capacitación para el desarrollo: Capacitación en áreas que promuevan el progreso, incluso desarrollo comercial, trabajo en red y liderazgo.

Tal como se señaló en las pautas números 3, 4 y 5, el progreso de las mujeres se encuentra obstaculizado por la ausencia de mujeres líderes que ofician de modelos de roles, los altos porcentajes de desgaste y la falta de orientación respecto de los criterios que se utilizan para evaluar el rendimiento. Parte de la estrategia integral necesaria para tratar estos temas consiste en garantizar que las mujeres tengan acceso a la capacitación de desarrollo requerida para asumir una amplia gama de roles de liderazgo.

Los/las abogados/as se capacitan, en gran medida, mediante el ejercicio de la profesión. No obstante, los prejuicios de género, ya sean explícitos o implícitos, pueden dar lugar a que la mujer asuma menos tareas que sus colegas del sexo opuesto. Por ejemplo, los estereotipos femeninos pueden redundar en que se asigne a las abogadas la preparación de escritos, mientras que los abogados tienen más oportunidades para tomar declaraciones testimoniales y defenderlas, o bien actuar ante los tribunales. Del mismo modo, las preferencias o “niveles de comodidad” de los clientes pueden llevar a que se asigne a un abogado la responsabilidad de la interacción con ellos, mientras que las abogadas quedan relegadas al trabajo en las sombras. Irónicamente, esas consecuentes carencias se suelen utilizar contra las mujeres cuando se evalúa la posibilidad de nombrarlas socias o ascenderlas. Las mujeres que se benefician con horarios reducidos o flexibles también denuncian que no son tenidas en cuenta para ciertas tareas o trabajos en red. Asimismo, en la comisión se advierte que los roles de liderazgo que se asignan a la mujer generalmente están relacionados con tareas que no son consideradas tan importantes, como gestionar temas de diversidad o coordinar programas de verano para estudiantes universitarios de derecho o administración de empresas.

Los empleadores deben controlar en forma activa el progreso de las abogadas, evaluando periódicamente el desarrollo de aptitudes y haciendo adaptaciones a las tareas asignadas según corresponda. Los empleadores deben adoptar una política de “tolerancia cero” respecto de las preferencias (implícitas o explícitas) de los clientes acerca de trabajar con abogados en lugar de abogadas. Junto con los programas integrales de padrinazgo / madrinazgo propuestos en la pauta número 8, las mujeres deben tener oportunidades para mejorar sus aptitudes de progreso frente a los clientes mediante las redes formales e informales.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden ayudar a las abogadas a desarrollar una capacitación exitosa:

Sugerencias prácticas:

- Designar tareas concernientes a los clientes y/o al trabajo que permitan que las abogadas alcancen el nivel de experiencia y capacitación adecuadas en todas las etapas de su vida profesional. Se debe prestar especial atención a la calidad del trabajo asignado a las abogadas que cuentan con acuerdos de horarios flexibles.
- Establecer un proceso de revisión de las asignaciones de tareas y clientes a cada grupo de ejercicio de la profesión, jefa de área y abogadas en forma individual. La evaluación debe centrarse en la esencia de las asignaciones y en el equilibrio entre la parte sustancial y de apoyo.
- Desarrollar planes de capacitación específicos adaptados a las necesidades propias de la mujer y orientados al desarrollo de las aptitudes para el trato con clientes, el liderazgo y el trabajo en red. En particular, brindar a las abogadas la oportunidad de que adquieran experiencia en el liderazgo.
- Preparar un sistema de preparación para noveles con menor experiencia, asesoras jurídicas internas, socias recién elegidas y gerentes recién designadas.
- Patrocinar y desarrollar trabajos en red para mujeres fuera de la organización. Incentivar y facilitar la participación de abogadas en los trabajos en red fuera de la organización, incluidas las entidades que se dedican al progreso de la mujer. Por ejemplo, reintegrar los aranceles de matrícula de colegios de abogados u organizaciones comerciales, incluidos los aranceles de membresía a comisiones dedicadas al progreso profesional de la mujer, y permitir que la participación en ellos sea contabilizada como horas de trabajo.
- Organizar eventos que incentiven a las abogadas a trabajar en red fuera de la organización con clientes y ex alumnos.
- Desarrollar vías de socialización dentro de la organización entre socios/as, gerentes, abogados/as y clientes.
- Promover el desarrollo de modelos de roles dentro de la organización. Reconocer, educar y capacitar a los/las abogados/as para que actúen según tales modelos. Establecer que si no pueden actuar en tal sentido, la responsabilidad recaiga en dichos modelos.
- Brindar capacitación sobre contabilidad, impuestos, estadísticas y otros temas comerciales y exigir que los/las abogados/as asistan a tales cursos durante los primeros años de su ejercicio profesional.
- Brindar capacitación sobre cuestiones de género y sobre las presentes pautas a los gerentes recién ascendidos y socios recién elegidos.

- Contratar consultores externos para que asesoren sobre los tipos de capacitación necesarios y adecuados.

10. Toma de conciencia sobre la diversidad: Capacitación constante y obligatoria sobre temas vinculados con el género, tales como la discriminación, el acoso sexual, los estereotipos y la relación entre los estereotipos de género y la percepción del rendimiento.

En la comisión se reconoce que muchos empleados del ámbito jurídico parecen estar realmente comprometidos para alcanzar y mantener la igualdad de género y la diversidad racial. No obstante, existen varias barreras que impiden que dicho objetivo se convierta en realidad.

Si bien el sexismo manifiesto ha disminuido en los estudios jurídicos, en las áreas de asuntos jurídicos de las empresas (y de otros ámbitos comerciales), los prejuicios de género continúan siendo una fuerza poderosa. Los prejuicios, en general, adoptan formas más sutiles: por ejemplo, a una mujer enérgica se la critica por ser “insistente” o “demasiado activa”, mientras que a una mujer reservada se la desacredita por ser “demasiado amable” para asumir roles de liderazgo; del mismo modo, a una mujer con hijos pequeños se la considera “poco confiable” o se dice de ella que “no tiene sangre en las venas”. Muchos de los prejuicios de género están subyacentes, implícitos, pero sin embargo se encuentran presentes en las evaluaciones del personal y las decisiones que se toman al respecto. En los casos en que los empleadores se basan en criterios subjetivos de rendimiento, tales como “el compromiso con la excelencia” y la “conducción”, en lugar de criterios objetivos y cuantificables, la probabilidad de que los estereotipos influyan en las decisiones aumenta considerablemente. En este sentido, es esencial reconocer que los prejuicios de género pueden ser inconscientes; en otras palabras, si bien los estudios jurídicos y los líderes de empresas continúan adhiriendo, en forma incuestionable, a posturas antiguas sobre las aptitudes y los roles de la mujer, muchos no se dan cuenta de que las percepciones de las aptitudes o el rendimiento laborales de una empleada están contaminados por su género. De hecho, como comprendió la comisión, una de las barreras más perniciosas para eliminar los prejuicios de esta índole reside en la creencia generalizada entre los abogados de que tales prejuicios ya no existen.

El acoso sexual también continúa siendo un serio problema. Según una encuesta realizada en 2001 por la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., se descubrió, asombrosamente, que dos tercios de las abogadas fueron objeto o testigo de acoso sexual en algún momento de su vida profesional¹⁵. Tanto los empleadores como sus empleados, a pesar de ser abogados, lamentablemente todavía no saben cuáles son los

¹⁵ Véase Comisión de mujeres en el Derecho, de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *Balanced Lives: Changing the Culture of the Legal Practice* (“Vidas equilibradas: cómo cambiar la cultura del ejercicio del Derecho”) (2001).

actos que constituyen el acoso sexual. Esta falta de información acarrea el efecto colateral de “reacción violenta”, que causa resentimiento entre los abogados que señalan que “no pueden decir nada halagador a una mujer” o “ya no pueden divertirse”. Además, dado que Internet es ubicua, es fácil tener acceso al material inapropiado y denigrante. Y si bien muchos empleados han adoptado políticas de “tolerancia cero” respecto del acoso sexual, generalmente éstas se tornan ineficaces en la práctica. El mal manejo de una denuncia por acoso no sólo tiene consecuencias legales para el empleador sino también aísla y desmoraliza a la mujer que la realiza, y alerta a hombres y mujeres por igual sobre la actitud que tiene el empleador ante ellas.

Finalmente, los empleadores deben reconocer que la discriminación de las mujeres se relaciona, muchas veces, con otros tipos de discriminación, como por raza, edad y embarazo. Del mismo modo, las medidas desfavorables para la mujer adoptadas sobre la base de sus obligaciones familiares, o por padecer abusos en el hogar, pueden constituir discriminación. En consecuencia, es esencial que los empleadores busquen múltiples vías para reconocer a los prejuicios de género y evitarlos, como también para adoptar medidas correctivas con celeridad y decisión cuando ellos ocurran.

Las siguientes sugerencias prácticas pueden contribuir a garantizar la conciencia de diversidad y evitar la discriminación.

Sugerencias prácticas:

- Analizar las evaluaciones de resultados escritas para garantizar que las críticas de los abogados no se fundan en estereotipos de género. Evitar las evaluaciones orales de estereotipos de género (es decir, criticar a una abogada porque es demasiado activa y en cambio ofrecer una gratificación a un abogado por una característica similar).
- Desarrollar capacitaciones periódicas para todos los empleados sobre cuestiones de discriminación y acoso; realizar capacitaciones por separado apropiadas para la plana gerencial.
- Brindar capacitaciones periódicas sobre cómo responder demandas de discriminación y acoso, incluso cómo realizar investigaciones, respetar la confidencialidad y presentar los resultados de la investigación.
- Informar sobre las políticas en contra de la discriminación que esbocen el procedimiento de una demanda y expliquen el proceso de investigación, incluso lo que el denunciante sabrá del resultado de la investigación y en qué momento.

- Contratar consultores externos para que brinden orientación sobre la redacción e implementación eficaz de políticas y capacitaciones sobre cuestiones discriminatorias y acoso.
- Evitar que surjan actividades “exclusivas para hombres” tanto interna como externamente. Por ejemplo, las reuniones (con clientes o de cualquier otra índole) no deben celebrarse en clubes donde no se permite el ingreso de la mujer.

Conclusión

Cuando la comisión lanzó este proyecto, su intención era crear las pautas más convenientes para ayudar a los empleadores del ámbito jurídico a tratar los temas descubiertos por el informe denominado “Cielo raso de cristal” y la vasta información posterior que indica que la abogacía se priva a sí misma de la mitad de sus talentos. En lugar de publicar otra investigación, la comisión ha trabajado para brindar pautas convenientes concretas y una lista de sugerencias prácticas que pueden estimular la corrección inmediata de los obstáculos existentes para la retención y el progreso de las mujeres en el campo del Derecho.

En la comisión se reconoce que la implementación de las presentes pautas requerirá una inversión de tiempo y recursos; en algunos casos, la inversión será financiera, lo cual repercutirá de inmediato. No obstante, la comisión cree fervientemente que tales fondos ofrecerán una compensación en términos de mantenimiento de talentos y posición competitiva, ampliando la diversidad y mejorando la satisfacción profesional y moral.

Asimismo, la comisión reconoce que algunas de las presentes pautas pueden generar mayor reacción que otras respecto de su viabilidad. Al identificar metas y establecer prioridades, en la comisión se considera que los empleadores cuentan con las herramientas necesarias para diseñar una estrategia que funcione correctamente en su organización.

La comisión tuvo el agrado de contar con la colaboración de muchos miembros talentosos y respetados del Colegio y de otras áreas de servicios profesionales para redactar las presentes pautas. Sobre la base de tales colaboraciones y los comentarios recibidos durante el proceso de redacción, queda claro que la ansiada implementación de las pautas es necesaria para mantener la calidad integral y la diversidad en la profesión.

Comisión de la Mujer y el Ejercicio de la Profesión

Carrie H. Cohen (Presidente)*

Valédie Demont (Presidente de la Subcomisión de las Pautas más convenientes)*

*Redactoras principales del presente informe

| | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Celia Goldwag Barenholtz | Kathenne B. Harrison | Karin F. Segall |
| Prabha Sipi Bhandari | Lois Herzeca | Judith Shampanier |
| Christina Brandt-Young | Sarah Hewitt | Deirdre Sheridan |
| Sherrie E. Brown | Robin E. Keller | Rachel Silverman |
| Karen Cacace | Jodie Kirshner | Brande Stellings* |
| Nina Cangiano* | Kandis M. Koustenis | Nicole G. Tell* |
| Melanca Clark* | Lauren G. Krasnow | Gillian L. Thomas* |
| Maureen A. Cronin * | Lynne A. Lacoursière* | Margaret L. Watson |
| Ayala Deutsch | Kathleen Leo | Cecily C. Williams |
| Ann Bailen Fisher | Jamie Levitt | Lisa Pepe Whittaker |
| Maureen Godfrey | Lori L. Pines | Verity E. Winship |
| Madhu R. Goel | Amy B. Littman | Elaine Wood |
| Kristina Han | Angela Rella, Secretaria | |

Agradecimientos

La comisión desea agradecer a las siguientes personas por su invaluable contribución a la preparación de las presentes pautas:

Jennifer Allyn, PricewaterhouseCoopers LLP

Lynn B. Bayard, Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP

Rosemary Berkery, Merrill Lynch

Sheila S. Boston, Kaye Scholer LLP

Thomas Cole, Sidley Austin LLP

Bal G. Das, Inscap Management LLC

Mareza Estevez, Levitt & Needleman

Edward F. Greene, Citigroup Corporate
Investment Bank

Joan Guggenheimer, JPMorgan Chase &
Co.

Deborah Epstein Henry, Flex-Time Lawyers LLC

Anna Hehenberger, Morrison & Foerster
LLP

Lisa S. Herz

Suzanne Holmes, Citigroup Corporate
Investment Bank

Robert D. Joffe, Cravath, Swaine & Moore LLP
LLP

Susan J. Kohlmann, Pillsbury Winthrop
Shaw Pittman LLP

Carolyn Buck Luce, Ernst & Young LLP

Michele Coleman Mayes, Pitney Bowes Inc.

Kathleen M. McKenna, Proskauer Rose LLP

Akiko Mikumo, Weil, Gotshal & Manges
LLP

Louise M. Parent, American Express
Company

Pamela Poff

Karen A. Popp, Sidley Austin LLP

Drucilla Ramey, National Association of
Women Judges

Veta Richardson, Minority Corporate
Counsel Association

Amit Shashank, ExlService Holdings, Inc.

Chris Simmons, PricewaterhouseCoopers LLP

Amy Singer, American Lawyer

Esta E. Stecher, Goldman Sachs & Co.

Sheila Wellington, New York University
Stem Business School

Mary Jo White, Debevoise & Plimpton
LLP

Alfred D. Youngwood, Paul, Weiss,
Rifkind, Wharton & Garrison LLP

Diane Yu, New York University

Asimismo, la comisión agradece a Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP por su asistencia en la confección del presente informe.

Bibliografía

Alison Maitland, *Career Breaks "Harm Job Prospects of Us Women"* (Oportunidades laborales: “Informe sobre los trabajos insalubres de la mujer”), *Financial Times*, 25 de febrero de 2005, página 1.

Comisión de Minorías en la Abogacía, Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *Miles to Go: Progress of Minorities in the Legal Profession* (“Un largo camino por recorrer: El progreso de las minorías en la abogacía”) (1998).

Comisión de Diversidad Étnica y Racial en el Derecho, Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *BLI Diversity Efforts Checklist*. (“Lista de referencia sobre los puntos necesarios para alcanzar la diversidad de la Inicitativa por el Liderazgo de Personas de Color”)

Comisión sobre Oportunidades para la Mujer en el Ejercicio de la Profesión, de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *Fair Measure: Toward Effective Attorney Evaluations* (“Calificaciones justas: hacia una evaluación eficaz de las abogadas”) (Abril de 1997).

Comisión sobre Oportunidades para la Mujer en el Ejercicio de la Profesión, de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *The Unfinished Agenda: Women and the Legal Profession* (“La asignatura pendiente: la mujer y la abogacía”) (2001).

Comisión sobre Oportunidades para la Mujer en el Ejercicio de la Profesión, de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *Balanced Lives: Changing the Culture of Legal Practice* (“Vidas equilibradas: cómo cambiar la cultura del ejercicio del Derecho”) (Septiembre de 2001).

Comisión sobre Oportunidades para la Mujer en el Ejercicio de la Profesión, de la Asociación de Colegios de Abogados de EE.UU., *Empowerment and Leadership: Tried and True Methods for Women Lawyers* (“Poder y liderazgo: métodos probados y válidos para las abogadas”) (2003).

American Bar Association Journal, *Coming Out of Her Shell* (“Cómo salir del caparazón”) (Diciembre de 2004).

Anna Fels, *Do Women Lack Ambition?*, (“¿Las mujeres no somos ambiciosas?”) *Harvard Bus. Rev.*, abril de 2004.

Association of the Bar of the City of New York, Oficina de Diversidad, *Diversity Benchmarking Study— A Report of Signatory Law Firms* (Estudio de puntos de referencia sobre la diversidad. Informe para estudios

jurídicos signatarios) (2005).

Colegio de Abogados de San Francisco, *No Glass Ceiling Survey* (“Encuesta sobre la falta de cielo raso de cristal”) (Junio de 2003).

Colegio de Abogados de San Francisco, *No Glass Ceiling and Diversity Task Forces Survey* (“Encuesta sobre la falta de cielo raso de cristal y los grupos de tareas sobre la diversidad”) (Enero de 2005).

Colegio de Abogados de Boston, *Task Force on Work-Life Balance, Facing the Grail: Confronting the Cost of Work-Family Imbalance* (Grupo de tareas sobre el equilibrio entre el aspecto laboral y el personal, “Cómo enfrentar el grail: confrontación del costo del desequilibrio entre el trabajo y la familia) (Septiembre de 2000).

Catalyst, *Women in Law: Making the Case* (“La mujer y el Derecho: cómo llevar del caso”) (2001).

Cynthia Fuchs Epstein, *Glass Ceilings and Open Doors: Women's Advancement in the Legal Profession* (“Cielo raso de cristal y puertas abiertas: el progreso de la mujer en el Derecho”), 64 *Fordham L. Rev.* 291 (1995).

Edgardo Ramos y Lynn Anne Baronas, *How to Increase Diversity at Law Firms in Four Steps* (“Cómo ampliar la diversidad en los estudios jurídicos en 4 pasos”), *National Law Journal*, 20 de enero de 2006.

Heather Boushey, *Are Women Opting Out? Debunking the Myth* (“¿Las mujeres optamos por dejar de ejercer la profesión? Cómo derribar el mito”), *Center for Economic and Policy Research* (Centro de Investigación económica y de políticas). Informe. (Diciembre de 2005).

Helping Women Get to the Top (“Cómo ayudar a las mujeres para que alcancen la cima”), *The Economist*, 23 de julio de 2005.

Jane Gross, *Forget the Career. My Parents Need Me at Home*, (“Dejo de ejercer mi profesión. Mis padres me necesitan en casa”), *N.Y. Times*, 24 de noviembre de 2005, en A1.

Joan C. Williams y Nancy Segal, *Beyond the Maternal Wall: Relief for Family Caregivers Who are Discriminated Against on the Job* (“Más allá del muro maternal: alivio para los que brindan asistencia familiar y son discriminados en el trabajo”), 26 *Harv. Women's L.J.* 281 (Primavera de 2003).

Joan Williams y Cynthia Thomas Calvert, *Balanced Hours: Effective Part-Time Policies for Washington Law Firms, Program on Gender, Work & Family*, (“Horas equilibradas: políticas eficaces para el trabajo con horario reducido en los estudios jurídicos de Washington. Programa sobre género, trabajo y familia”),

American University, Washington College of Law (Agosto de 2001).

Meredith Hobbs, *Wal-Mart Demands Diversity in Law Firms* (“Wal-Mart exige diversidad a los estudios jurídicos”), *Fulton County Daily Report*, 6 de julio de 2005.

Minority Corporate Counsel Association, (Asociación asesorara para las minorías dentro de las empresas), *Law Firm Best Practices*, (“Las pautas más convenientes para los estudios jurídicos”).

Nancy Reichman y Joyce S. Sterling, *Gender Penalties Revisited* (“Revisión de las sanciones por género”) (2004).

Directorio de empleadores del área jurídica de *National Association of Law Placement* titulado *Women and Attorneys of Color in Law* (“Las abogadas de color en el Derecho”)(2005).

Ruth Bader Ginsburg y Laura Brill, *Women in the Federal Judiciary: Three Way Pavers and the Exhilarating Change President Carter Wrought* (“Las mujeres en el poder judicial federal: Un camino de tres direcciones y el cambio estimulante que introdujo el Presidente Carter”), 64 *Fordham L. Rev.* 28 (1995).

Sue Shellenbarger, *Workin' 9 to 2: Taking Steps to Make Part-Time Job Setups More Palatable* (“De 9 a 14 horas: qué medidas adoptar para que el trabajo con horario reducido sea más placentero”), *Wall St. J.*, 17 de febrero de 2005 en DI.

Sylvia Ann Hewlett, y colaboradores, *The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers* (La fuga oculta de cerebros: vías de egresos e ingresos de la vida profesional de la mujer) (Marzo de 2005).

Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Buck Luce, *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (“Vías de egresos e ingresos: cómo mantener a las talentosas en el camino hacia el éxito”), *Harvard Bus. Rev.*, Marzo 2005.

The Conundrum of the Glass Ceiling (“El enigma del cielo raso de cristal”), *The Economist*, 23 de julio de 2005.

World Diversity Leadership Summit (“Cumbre sobre Liderazgo de Diversidad Mundial”), Praga, República Checa (16-19 de diciembre de 2004).

Yale Law Women, Quality of Life Survey: Report and Analysis (“Encuesta sobre calidad de vida: informe y análisis) (2001).



42 West 44th Street
New York, NY 10036
(212) 382-6600
www.nycbar.org