

**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*

New York  
City Bar

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

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 país<sup>1</sup>. 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 mujeres<sup>2</sup>. 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 años<sup>3</sup> y casi todas, antes de los 8 años<sup>4</sup>

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

---

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

<sup>2</sup> 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.)

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 Abogados de EE.UU.

eficaz son mucho menores en el Derecho que en otros ámbitos, tales como el contable.

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 renuncia<sup>5</sup>. 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 clientes<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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-

Perder clientes y oportunidades de referimientos redonda 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 disminuye<sup>7</sup>. 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 descriptas 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

---

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

<sup>7</sup> 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.

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.

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 abogadas<sup>8</sup>**

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,

---

<sup>8</sup> 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 relacionadas entre sí y ninguna de ellas se puede poner en práctica con éxito sin el resto.

incluso diseño y puesta en práctica de un programa interno eficaz y adaptado a las necesidades propias. Apoyo y promoción de oportunidades externas.

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.

## 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 número 1) 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.

