



**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS
PARA LA CONTRATACIÓN, RETENCIÓN,
DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL
TALENTO FEMENINO EN FIRMAS DE
ABOGADOS**

I. INTRODUCCIÓN

La retención de talento es uno de los principales objetivos de las firmas de abogados. Circunstancias tanto organizacionales como culturales hacen que la consecución de ese objetivo presente retos particulares tratándose de retención de talento femenino.

Estudios en materia de diversidad de género han identificado que, aunque el porcentaje de mujeres y hombres que ingresan a las firmas tiende a ser similar, la brecha entre el número de hombres y mujeres se incrementa en los niveles senior y en las posiciones de liderazgo de las firmas.

De otra parte, existen cada vez más estudios que demuestran que la diversidad de género en ambientes laborales es beneficiosa para las organizaciones. Por el contrario, la falta de diversidad tiene efectos negativos. Los efectos positivos de tener una mayor diversidad pueden incluir, entre otros, una mayor creatividad en la solución de problemas, una mejor calidad de los servicios que se prestan a los clientes y un mejor posicionamiento en el mercado debido a la creciente demanda de los clientes de que sus asesores cuenten con políticas de diversidad y tomen acciones afirmativas para lograr cerrar la brecha de género. Entre los efectos negativos que tiene la pérdida de talento femenino se incluyen la pérdida de conocimiento y experiencia cuando una abogada de nivel senior abandona la firma, los impactos negativos que la salida de las abogadas puede tener en las relaciones con los clientes atendidos por ellas y la disminución de la capacidad de contratación y retención de mujeres altamente calificadas.

Múltiples estudios han identificado que construcciones culturales como el doble deber de cuidado, entendido este como aquellas construcciones culturales que atribuyen a la mujer una doble carga de trabajo- la laboral y la del hogar-, así como otros factores, como los sesgos inconscientes sobre competencias atribuibles a un género, están profundamente arraigadas en la cultura. Estas construcciones culturales afectan de manera particular las carreras de las abogadas y generan obstáculos para el avance de la mujer en la profesión, por lo cual las organizaciones tienen el deber de nivelar el campo de juego para las mujeres. Por ello es importante propender por la adopción de políticas que busquen esa nivelación.

I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta un listado preliminar de recomendaciones que el comité WIP-Colombia pone a consideración de las firmas invitadas a participar con el fin de que éstas puedan dar sus comentarios, y a partir de ellos, crear una guía de mejores prácticas para la contratación, retención, desarrollo y promoción de las mujeres en firmas de abogados. El objetivo es que la guía producto de este ejercicio de socialización inicial pueda servir de base para que las firmas de abogados desarrollen sus propias políticas de diversidad e inclusión y logren avanzar en cerrar la brecha de género actualmente existente.





II. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS EJES DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

1. COMPROMISOS ORGANIZACIONALES

Es indispensable que la alta dirección de las firmas propenda por la adopción del compromiso de consolidar una cultura diversa e incluyente con el fin de cerrar, entre otras, la brecha de género. Estos compromisos deberían ser públicos. En desarrollo de esta estrategia corporativa, las firmas deberían adquirir un compromiso con la implementación de buenas prácticas para la eliminación de las barreras que generan brechas de género. En el marco de dicha estrategia, se deberían fijar metas, adoptar políticas e implementar acciones y programas que desarrollen dichas políticas. Adicionalmente, deberían existir mecanismos de medición de la implementación de estas políticas, acciones, planes y programas.

2. POLÍTICAS QUE PROPENDAN POR LA EQUIDAD DE GÉNERO

Los ejes de las políticas se han planteado teniendo en cuenta aquellos asuntos que han demostrado ser necesarios para nivelar cargas y circunstancias que afectan de forma particular la posibilidad de las abogadas de avanzar en su carrera, y que se constituyen en garantías mínimas implementadas por organizaciones que tengan el compromiso de promover la diversidad y la inclusión y de cerrar la brecha de género de manera consciente y activa.

a. Políticas de Participación Equitativa:

Consiste en aquellas políticas que establecen metas de inclusión a corto y mediano plazo que conlleven a incrementar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo. Incluye aquellas políticas encaminadas a cerrar la brecha de participación de mujeres en posiciones de liderazgo dentro de los equipos de trabajo, grupos de práctica y dentro de los comités y órganos decisorios de las firmas.

b. Políticas en Pro de los Compromisos Familiares:

Consiste en aquellas políticas empresariales relacionadas con el trabajo flexible (flexibilidad de horario, lugar y jornada), licencias de maternidad y paternidad extendidas, así como en la educación respecto de la importancia de que tanto hombres como mujeres compartan el deber de cuidado y se repartan los roles domésticos.

c. Políticas de Rechazo al Acoso Laboral y Sexual:

Consiste en aquellas políticas que establecen procedimientos claros para la formulación de denuncias de acoso y políticas de rechazo a comportamientos sexistas como medio de discriminación.

d. Políticas de Retención, Desarrollo y Promoción del Talento Femenino:

Consiste en aquellas políticas que establecen programas y herramientas transparentes y objetivas que propenden por la retención, el desarrollo y la promoción profesional de forma equitativa (por ejemplo, planes de carrera transparentes para todos los empleados con reglas claras, métricas definidas y procesos de retroalimentación adecuados). Incluye igualmente políticas que establecen objetivos específicos en temas de equidad de género, tales como la promoción de acciones afirmativas que sean medibles y que brinden igualdad de oportunidades.

3. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Debería propenderse porque las políticas estén acompañadas de estrategias y acciones que garanticen la implementación efectiva de las mismas, incluyendo, entre otras, las que se describen la Sección 3 del Capítulo III (Ejes de la Guía de Buenas Prácticas) de este documento.

4. ARQUITECTURA DEL AMBIENTE DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN Y EQUIDAD DE GÉNERO

Las firmas deberían tener un órgano interno, como un Comité de Diversidad, que vele, entre otros, por la transparencia y responsabilidad en temas de equidad de género. Así mismo, se sugiere la creación del rol de Oficial de Diversidad, como un cargo de relevancia para la organización, para verificar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos por las firmas para lograr un ambiente de diversidad e inclusión y equidad de género.

5. MÉTRICAS, ESTADÍSTICAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Las firmas deberían propender por la medición de sus avances en materia de equidad de género, por ejemplo, produciendo encuestas y estadísticas internas que permitan evaluar la retención de talento (renuncias, ascensos, carga de trabajo, etc.). Así mismo, debería propenderse por la evaluación de políticas de equidad de género a través de procedimientos objetivos que permitan cuantificar la participación de las mujeres en la toma de las decisiones estratégicas de las firmas y en los negocios de las mismas. La medición de resultados y la evaluación sobre si se están logrando las metas establecidas es esencial para lograr que el cierre de la brecha de género sea efectivo dentro de la organización.



III. DESARROLLO DE LOS EJES DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

1. COMPROMISOS ORGANIZACIONALES

Se sugiere que las firmas suscriban una declaración por medio de la cual se comprometan, desde la alta dirección, a diseñar un plan estratégico a corto y mediano plazo para consolidar una cultura diversa e incluyente con el fin de cerrar, entre otras, la brecha de género. Esta declaración, que debería ser pública, debería incluir el compromiso de fijar metas e implementar políticas, acciones y programas que desarrollen dichas políticas y ayuden a la consecución de las metas fijadas y de medir los resultados de su implementación.

2. POLÍTICAS QUE PROPENDAN POR LA EQUIDAD DE GÉNERO

Se sugiere la implementación de políticas que propendan por cerrar la brecha de género como las siguientes:

Políticas de Participación Equitativa: Son políticas encaminadas a cerrar la brecha de participación de mujeres en posiciones de liderazgo dentro de los equipos de trabajo, grupos de práctica y dentro de los comités y órganos decisorios de las firmas, tales como:

- i. **Mansfield Rule:** Garantizar que, para los cargos directivos, senior y de liderazgo haya al menos 30% de mujeres como candidatos para las vacantes.
- ii. **Establecimiento de metas de inclusión a corto y mediano plazo.** Por ejemplo, número de socias en comités directivos, número de socias en cargos de representación institucional, número de deals que deberían ser liderados por mujeres, cuotas de participación en foros, entre otros.

Políticas Específicas en Pro de los Compromisos Familiares:

a. Políticas relacionadas con la maternidad y la paternidad: Teniendo en cuenta que una de las causas de la brecha de género es el doble deber de cuidado y la mayor asunción de roles domésticos que recae sobre las mujeres, estas políticas propenden por la adopción de medidas tendientes a permitir a los padres y madres puedan conciliar las exigencias familiares con las laborales y propiciar la corresponsabilidad de las cargas de atención a los hijos y labores domésticas. Lo anterior, sin afectar el desarrollo profesional ni la remuneración de los abogados. Dentro de estas, se incluyen las siguientes:

i. Licencias de maternidad extendidas.

ii. Licencias de paternidad extendida.

iii. Posibilidad de tomar periodos acumulados de vacaciones inmediatamente después del término legal o extendido de la licencia de maternidad/paternidad.

iv. Posibilidad de incorporarse escalonadamente a las actividades laborales después de una licencia de maternidad o paternidad, por ejemplo, reincorporándose primero en jornadas de medio tiempo y luego de tiempo completo.

v. Horas de lactancia, junto con la adecuación de lugares de lactancia en los sitios de trabajo.

b. Políticas de trabajo flexible: Son políticas que propenden por el establecimiento de medidas para la gestión del tiempo de trabajo en espacios fuera de la oficina. Optar por un esquema de horario flexible no debería afectar o limitar las posibilidades del abogado de avanzar dentro del plan de carrera, ni su retribución salarial (salvo cuando la modalidad de flexibilización implique la elección de esquemas de medio tiempo o trabajo reducido). Tales medidas deberían incluir lo siguiente:

i. Concertación de horarios que se ajusten a las situaciones particulares familiares y personales del abogado. La flexibilidad puede darse en términos de horarios de trabajo, lugar de trabajo o combinaciones de ambos factores.

ii. Las políticas deberían beneficiar a hombres y mujeres por igual.

iii. La posibilidad de beneficiarse de estas políticas no debería estar sujeto a la negociación del abogado con su jefe directo de su vinculación o no al programa.

iv. Días o medios días libres que permitan a los abogados tener espacios para realizar actividades personales que son difíciles de conciliar con el horario laboral tradicional, por ejemplo: asistir a citas médicas, realizar trámites personales, compartir tiempo con familiares y amigos, entre otros.

c. Políticas de Rechazo al Acoso Laboral y Sexual: Son políticas que buscan el rechazo al acoso laboral y sexual, entre otras:

i. Creación de un procedimiento de denuncias de situaciones de acoso conformado por un grupo diverso de miembros de la organización (miembros de diversas áreas, edades, etc.).





ii. Creación de un trámite efectivo de quejas recibidas y establecimiento de sanciones claras.

iii. Políticas de rechazo al lenguaje sexista o como medio de discriminación (i.e. micro-agresiones) y capacitaciones sobre este tema.

d. Políticas de Retención, Desarrollo y Promoción del Talento Femenino:

i. **Diseño e implementación de planes de carrera transparentes, públicos y con mediciones objetivas para todos los abogados:** Los planes de carrera deberían contar con mediciones objetivas que incorporen factores adicionales a la facturación. Por ejemplo, contribución del abogado a la retención del cliente, calidad de los servicios legales prestados por el abogado, contribuciones a actividades académicas, de consecución de clientes, entre otras.

ii. **Política de remuneración atada a factores objetivos y medibles por el abogado y la administración de la firma:** Estas políticas deberían propender porque se remunere de forma igual o dentro de las mismas escalas (por lo menos en el salario base) a abogados en condiciones similares de educación y experiencia laboral.

3. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Se sugiere que las políticas sean desarrolladas a través de estrategias y acciones concretas, entre otras, las siguientes:

- **Plasmar en documentos los compromisos y políticas** de tal forma que se garantice la continuidad de las Buenas Prácticas a pesar de posibles cambios en el nivel directivo.

- **Diseñar el plan estratégico a corto y mediano plazo** (preferiblemente entre miembros de la firma y asesores externos), que incluya objetivos y metas específicos en materia de equidad de género para la firma y un cronograma para alcanzar los mismos.
 - **Desarrollar una cultura organizacional incluyente, mediante la implementación de medidas tendientes a generar** conciencia sobre los sesgos inconscientes, y rechazo al acoso laboral y sexual, a través de las siguientes acciones:
 - a. Programas de entrenamiento en materia de sesgos inconscientes y acoso laboral y sexual.
 - b. Programas de entrenamiento en materias que promueven el avance en la carrera, como desarrollo de negocios, networking y liderazgo.
 - c. Programas de asistencia obligatoria sobre temas de género, incluyendo información sobre dobles cargas de cuidado, repartición inequitativa de las cargas domésticas y concientización sobre el tema, discriminación, acoso sexual, estereotipos y la relación entre estereotipos y percepciones de desempeño o rendimiento.
 - d. Publicación de material relevante en materia de sesgos en intranet y páginas de la firma.
 - **Diseñar e implementar programas de mentoring** y de coaching a todos los niveles de la organización.
 - a. Semilleros de talento y liderazgo.
 - b. Desayunos y almuerzos de mentoring grupal en temas como liderazgo, marketing.
 - c. Mentorías personalizadas entre miembros de la misma organización.
 - d. Mentorías externas a la organización.
- 

- **Diseñar e implementar programas de Sponsorship**, que consiste en el desarrollo de relaciones personales socio-asociado que tienen objetivos bilaterales como la promoción y avance del asociado dentro del plan de carrera y el fortalecimiento de una práctica dentro de la firma. El Sponsorship se materializa, entre otras, en compromisos y acciones como:
 - a. La promoción activa del asociado por parte socio a nivel interno y externo, entre otras cosas, dándole roles protagónicos en transacciones relevantes, presentándolo a clientes relevantes de la firma, promoviendo su participación en espacio de representación de la firma (ej. seminarios, congresos, reuniones de la IBA, entre otros).
 - b. Retroalimentación constante que le permita al asociado tener un panorama claro de sus fortalezas y debilidades, y compromiso de ayuda al asociado para trabajar en potenciales brechas de conocimiento o habilidades.
 - c. Elaboración de planes estratégicos para avanzar en el plan de carrera dependiendo de la etapa en que se encuentre el asociado, ej. liderar o desarrollar un área de práctica nicho para el asociado, desarrollar relaciones de confianza con clientes relevantes de la práctica del asociado.
 - d. Por parte del asociado, el Sponsorship implica un rol activo en la promoción y desarrollo de su propia carrera, incluyendo realizar propuestas sobre formas de mejorar la práctica o área a desarrollar, optimizar procesos para el servicio al cliente, entre otros.

- **Diseñar e implementar procesos de retroalimentación obligatoria** en los cuales el abogado reciba retroalimentación sobre su desempeño y su nivel de cumplimiento de los objetivos en los distintos niveles del plan de carrera de la firma.

- **Generar un entendimiento real del valor de la retención de talento** en niveles intermedio y senior y del crecimiento profesional de las mujeres dentro de la firma, de tal manera que estos temas se constituyan como prioridades en la agenda de la firma.
- **Elaborar procedimientos objetivos** para la escogencia de, por ejemplo, el líder de una transacción, el encargado de un nuevo negocio, entre otros.

4. ARQUITECTURA DEL AMBIENTE DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN Y EQUIDAD DE GÉNERO

Se sugiere la creación de comités y cargos que ayuden a consolidar un ambiente de diversidad y equidad de género, como los siguientes:

- **Constitución de un “Comité de Diversidad”**. Este Comité debería tener reuniones periódicas y proponerse metas transparentes, realizando seguimiento a los compromisos internos y externos para cerrar la brecha de género. El Comité debería ser el encargado de plantear las políticas que apliquen y de propender por que la firma cumpla con las Buenas Prácticas.
- **Nombramiento de oficiales de cumplimiento internos y/o externos en materia de políticas de diversidad**. Estos cargos son esenciales para garantizar el cumplimiento, transparencia y rendición de cuentas del Comité de Diversidad.

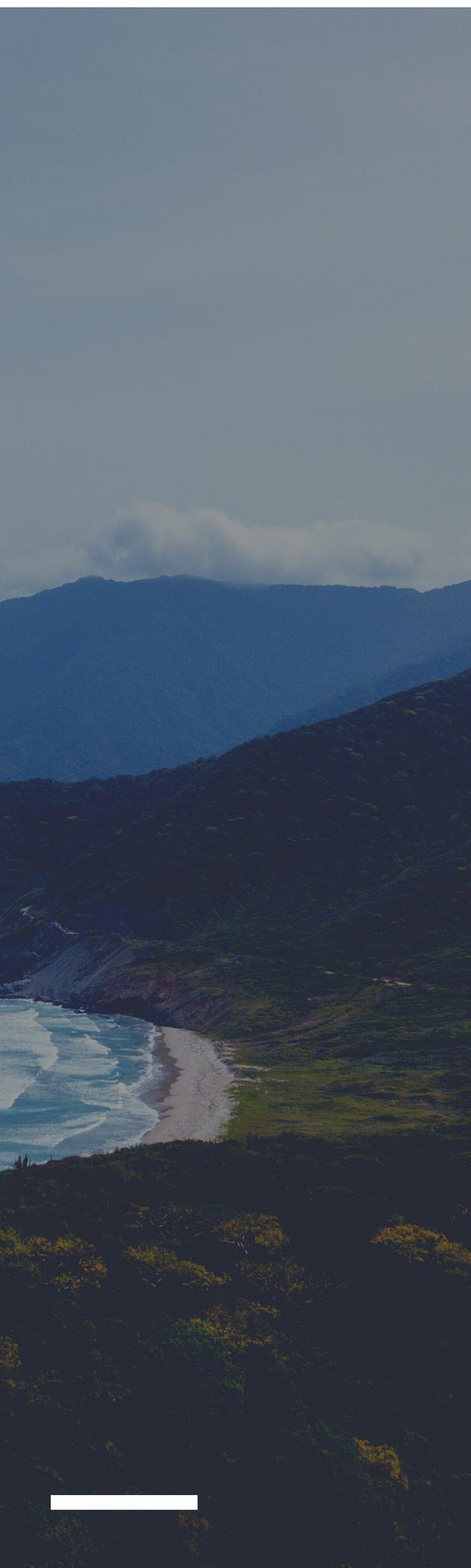
5. MÉTRICAS, ESTADÍSTICAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se sugiere implementar medidas para la adecuada medición y evaluación de las políticas y programas implementados por la firma en pro de la equidad de género, como las siguientes:

- **Utilizar métricas y estadísticas** para medir y evaluar los avances en materia de retención de talento a niveles de abogadas senior y socias, que incluyan aspectos como renunciadas, ascensos, tareas asignadas, roles en dichas tareas, aspectos salariales, exposure, manejo de clientes, entre otros.

- 
- a. Ejemplos de medición: Ranking Par, sello equipares PNUD/Ministerio del trabajo, Chambers D&I.
 - b. Elaboración de encuestas internas, grupos focales, entre otros.
 - c. Evaluar el impacto de las políticas en materia de equidad de género y de las acciones específicas encaminadas a cerrar la brecha de género, a través de encuestas y otras herramientas de medición.

“En Equipares se exploran ocho dimensiones sobre las cuales se realiza un diagnóstico organizacional con enfoque de género y se define una estrategia a la medida de cada organización. Así, se crean acciones que permitan construir ambientes más diversos, competitivos, innovadores y libres de discriminación: (i) Reclutamiento y selección; (ii) Promoción y desarrollo; (iii) Capacitación; (iv) Remuneración y salario; (v) Conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad; (vi) Prevención del acoso sexual y laboral en el lugar del trabajo; (vii) Ambiente laboral y salud; (viii) Comunicación no sexista y lenguaje incluyente.”



Este documento fue elaborado con el apoyo de:

El programa Women in the Profession (WIP) del Vance Center



Declaración diversidad e inclusión

Nosotros, declaramos públicamente nuestro compromiso de contar al interior de nuestra organización con una cultura diversa e incluyente con el fin de cerrar, entre otras, la brecha de género. De esta manera, nos comprometemos con el diseño de políticas, acciones y programas que contribuyan a la consecución de las metas fijadas, así como a la creación de mecanismos que permitan medir los resultados obtenidos.

Esta declaración es voluntaria y no pretende modificar, adicionar o derogar ninguna norma, código de ética o de conducta profesional actualmente vigente en Colombia.

La presente declaración entra en vigencia a partir del día _____ del mes de _____ del año 2021.

Firma
Socio

BIBLIOGRAFÍA

- Bratberg, E., Dahl, S.-Å., & Risa, A. E. (Junio de 2002). Oxford University Press. Obtenido de 'The Double Burden': Do Combinations of Career and Family Obligations Increase Sickness Absence among Women?: <https://www.jstor.org/stable/3559501?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Diversity Lab. (s.f.). Diversity Lab. Obtenido de An Open Letter From the 4.0 Firms Chairs & Managing Partners: <https://www.diversitylab.com/mansfield-rule-4-0/>
- Essandoh, V. G. (Febrero de 2020). Ballard Spahr LLP. Obtenido de Sponsorship Programs as a Talent Investment: <https://www.ballardspahr.com/-/media/files/articles/essandoh--the-practical-lawyer.pdf?la=en&hash=A305261F0C4D6071F459AB4F150E101D>
- European Institute for Gender Equality. (s.f.). European Institute for Gender Equality Obtenido de About Good Practices: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/about>
- Fundación Mujeres. (Octubre de 2008). Fundación Mujeres. Obtenido de Buenas Prácticas para Integrar la Igualdad de Género en las Empresas: <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (Diciembre de 2010). Instituto Nacional de las Mujeres. Obtenido de Compartiendo las mejores prácticas del Modelo de Equidad de Género: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF
- Liebenberg, R., & Scharf, S. A. (2019). American Bar Association. Obtenido de Walking out the Door: The Facts, Figures, and Future of Experienced Women Lawyers in Private Practice: https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/women/walkoutdoor_online_042320.pdf
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). Ministerio del Trabajo. Obtenido de Equipares: <https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/victimas-y-equidad-laboral-con-enfoque-de-genero/equipares>
- MSocSci, A. V., MA, M. V., MD, L. A.-M., MSc, J. P., PhD, M. K., & PhD, J. V. (17 de Octubre de 2008). Taylor & Francis Online. Obtenido de The Double Burden of and Negative Spillover Between Paid and Domestic Work: Associations with Health Among Men and Women: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J013v40n03_01?needAccess=true

New York City Bar Association. (7 de Febrero de 2006). New York City Bar Association. Obtenido de Best Practices for the Hiring, Training, Retention, and Advancement of Women Attorneys: <https://www.nycbar.org/images/stories/pdfs/BestPractices4WomenAttorneys.pdf>

Orgad, S. (14 de Enero de 2019). London School of Economics. Obtenido de Gender inequality at work and at home: a double whammy for women: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2019/01/14/gender-inequality-at-work-and-at-home-a-double-whammy-for-women/>

The Central Council of the Bar. (s.f.). The Central Council of the Bar. Obtenido de Women in Law Pledge: <https://www.barcouncil.org.uk/support-for-barristers/equality-diversity-and-inclusion/women-in-law-pledge.html>

The Lawyer's Edge. (s.f.). The Lawyer's Edge. Obtenido de Part 1 of Get Yourself a Sponsor — How Mentors and Sponsors are Different (and Why It Matters): <https://www.thelawyersedge.com/legal-career-advice/how-mentors-and-sponsors-are-different/>

Women in the Profession (WIP) Perú. (s.f.). Women in the Profession (WIP) Perú. Obtenido de Guía de Buenas Prácticas WIP - Women in the Profession (WIP) Perú: https://98189529-6ad2-4381-aef8-fffaa3158787.filesusr.com/ugd/d53362_c26bd08a504d4335bb376478c9fc3b1e.pdf