



# Abogadas MX

Red de Liderazgo y Desarrollo Profesional

Estudio y análisis

ABOGADAS MX 2018:

# Inclusión de la mujer en puestos de liderazgo



REGÍSTRATE

DONAR

# **MAREA**

CONSULTING

Marea Consulting es una firma de consultoría enfocada en promover modelos innovadores de inclusión que permiten a las empresas construir culturas diversas e incluyentes, conociendo el caso de negocios de la Diversidad e inclusión, su impacto en el negocio y con un enfoque en el talento para crear una ventaja competitiva.

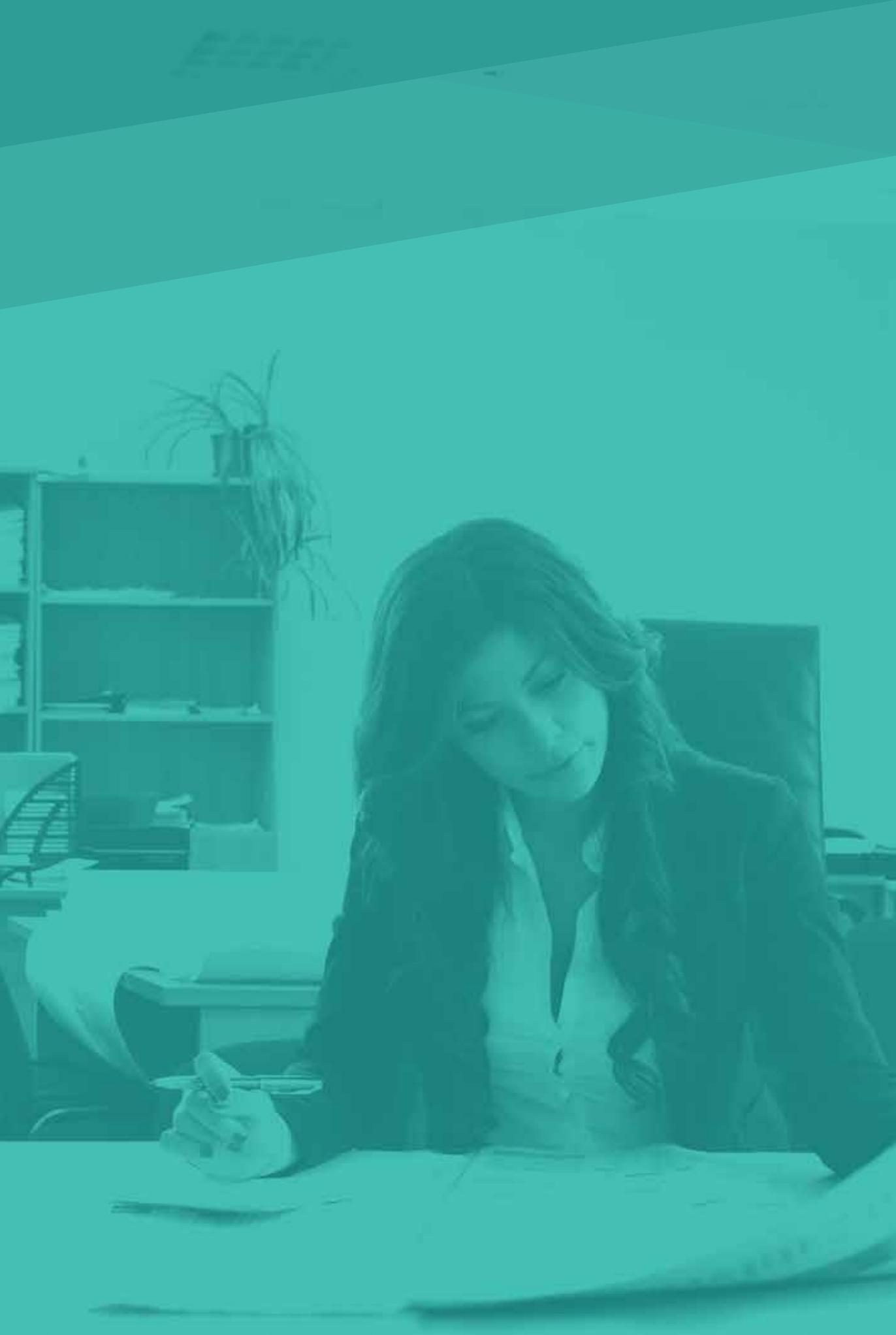
Marea Consulting es embajadora de Catalyst en México, ambas instituciones tienen la misión de acelerar el progreso de la mujer a través de modelos de trabajo incluyente.

# Contenido

<b>1. Introducción</b>	7
<b>1.1 Cultura de inclusión</b>	7
1.1.1 La igualdad de oportunidades dentro de la cultura organizacional	7
1.1.2 Valor de la diversidad y la inclusión en las organizaciones	8
1.1.3 Existencia de acciones para asegurar la igualdad de oportunidades	8
<b>1.2 Gestión de talento</b>	8
<b>1.3 Camino a posiciones de liderazgo</b>	9
<b>1.4. Armonía entre la vida y el trabajo</b>	10
<b>1.5 Flexibilidad laboral</b>	10
<b>1.6. Barreras</b>	11
<b>2. Metodología</b>	12
<b>La encuesta</b>	12
<b>Tamaño y categorización de la muestra</b>	13
<b>Algunas consideraciones en el análisis</b>	17
<b>Focus groups</b>	18
<b>3. El rol de los líderes</b>	19
<b>4. El negocio</b>	21
<b>4.1 Diversidad e inclusión</b>	22
4.1.1 Cultura de inclusión	22
4.1.2 El valor de equipos diversos en los puestos de liderazgo	24
4.1.3 Programas de formación para la inclusión y la no discriminación	25
<b>4.2 Igualdad de oportunidades</b>	25
4.2.1 ¿Existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la empresa?	26
4.2.2 ¿Existen las mismas prestaciones para hombres y mujeres?	26
4.2.3 ¿El salario que recibes es equivalente al de los hombres que desempeñan una tarea similar?	28
4.2.4 ¿Existen las mismas oportunidades de carrera (crecimiento, promoción y formación)?	29
4.2.5 Asignaciones específicas a mujeres y hombres para realizar algunas actividades u ocupar un puesto	30

<b>5. Programas y políticas</b>	31
<b>5.1 Los programas y políticas aplican a hombres y mujeres</b>	31
<b>5.2 Percepción sobre las políticas de balance de vida y trabajo</b>	32
<b>5.3 Programas de maternidad y paternidad         y de balance de vida y trabajo</b>	32
<b>5.4 Programas de flexibilidad</b>	33
5.4.1 Horarios flexibles	34
5.4.2 Trabajo remoto ( <i>home office</i> )	35
5.4.3 Horarios compartidos	36
<b>5.5 Existencia de “otros” programas</b>	36
<b>6. Barreras culturales</b>	37
<b>7. Recursos Humanos como socio estratégico</b>	41
<b>7.1 Compensación</b>	41
7.1.1 Evaluación de desempeño y logro de resultados	42
<b>7.2 Programas de formación</b>	42
7.2.1 Capacitación y entrenamientos para formar líderes	43
7.3 Programas de retención	44
7.3.1 Programas de promoción dentro de la organización	44
7.3.2 Promoción del talento hacia posiciones de liderazgo independientemente del sexo	45
7.3.3 Promociones internas como medio de retención del talento	46
7.3.4 Movilidad (programas de expatriación)	47
<b>8. El camino de la abogada hacia las posiciones de liderazgo</b>	48
<b>8.1 Aspiraciones</b>	48
8.1.1 Aspiro a ser Socia o Directora Jurídica	49
8.1.2 Miedo como barrera	50
8.1.3 Dudo de mis capacidades	51
<b>8.2 Capacidad para promover el desarrollo         y promoción de su gente</b>	51
<b>8.3 Visibilidad</b>	52
<b>8.4 Redes de apoyo</b>	54
<b>8.5 Personal</b>	54
<b>8.6 Autoevaluación de las habilidades de liderazgo         de las abogadas</b>	55

<b>9. Voces y testimonios de las abogadas en México</b>	58
<b>10. Comentarios generales de los participantes de los <i>focus groups</i></b>	62
<b>10.1 El negocio</b>	62
10.2 Cultura organizacional y cultura mexicana	62
10.3 Clientes	65
10.4 Sugerencias de los socios para incluir a la mujer	65
<b>11. Conclusiones y recomendaciones</b>	66
<b>Anexo 1: Nombres de las organizaciones         que participaron en los <i>focus groups</i></b>	74
<b>Anexo 2: Prácticas para el trabajo flexible</b>	75
<b>Anexo 3: Prácticas de balance de vida y trabajo</b>	76
<b>Anexo 4: Prácticas de desarrollo de talento femenino</b>	77
<b>Semblanza de los autores</b>	78
<b>Semblanza de las Consejeras de Abogadas MX</b>	79
<b>Abogadas MX</b>	83



# Introducción

El presente reporte es un análisis pormenorizado de la encuesta realizada a una muestra significativa (313 mujeres) y anónima de abogadas que actualmente laboran en despachos jurídicos y departamentos jurídicos en empresas, en adelante, “las organizaciones”. El objetivo de este estudio en la República Mexicana es entender la situación en la que se encuentra el talento femenino dentro de la profesión jurídica, en su camino hacia los puestos de liderazgo. Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones generales que serán útiles para incrementar la participación de las mujeres en puestos de liderazgo aparejado con los beneficios que esto traería.

El problema que aqueja a la mayoría de las industrias y sectores a nivel mundial es la incipiente participación de las mujeres en posiciones de toma de decisiones y su inclusión en la alta dirección. Esto, a pesar de que hoy más mujeres se gradúan de las universidades y su participación en las organizaciones es mayor.

**POR ESTA RAZÓN, RESULTA IMPORTANTE CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MUJERES ABOGADAS EN LA REPÚBLICA MEXICANA E IDENTIFICAR LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN CON RESPECTO AL TEMA.**

A continuación, se presentan los hallazgos más destacables del estudio. La primera parte aborda la percepción de las abogadas en temas de cultura de inclusión o igualdad de oportunidades, así como el valor que se da a la diversidad e inclusión dentro de sus organizaciones, y el efecto de la aplicación de las acciones destinadas a dar vida a dicha cultura. En el segundo segmento se explora la existencia de programas de gestión de talento que permitan el desarrollo, la promoción y la permanencia del talento femenino. En el tercer apartado se analizan las posibles causas que facilitan u obstaculizan el camino de las abogadas a posiciones de liderazgo. En la última parte se evalúa la existencia de programas destinados a mejorar la experiencia laboral, enfocados al balance de vida-trabajo y flexibilidad laboral; dos prácticas que han sido decisivas en el impulso de las carreras ejecutivas del talento femenino. Finalmente, se exponen las barreras para el desarrollo profesional percibidas por las abogadas.

## 1.1 Cultura de inclusión

### 1.1.1 La igualdad de oportunidades dentro de la cultura organizacional

Se analizó la percepción de las abogadas respecto al ambiente de igualdad de oportunidades en sus respectivas organizaciones. En este sentido, la opinión está dividida: 50% cree que en su organización existe una cultura que promueve la igualdad de oportunidades; mientras que la otra mitad no percibe esta cultura o considera no tener elementos suficientes para contestar. Al hacer un análisis detallado con base en la posición de cada abogada que contestó la encuesta, se observa que la percepción de igualdad de oportunidades aumenta en puestos de alta responsabilidad (e.g. socias y directoras

---

<sup>1</sup> Las abogadas que participaron en la encuesta están laborando en despachos, empresas y en el gobierno. En la descripción de la metodología se describe el porcentaje de participación en cada institución.

jurídicas) y disminuye drásticamente en mandos medios (e.g. *senior*) y niveles iniciales (e.g. *junior*). Es decir, mientras tres de cada cinco abogadas socias/directoras jurídicas consideran que las oportunidades son iguales para todos, sólo una de cada cinco abogadas *senior* y *junior* comparte esta opinión.

### 1.1.2 Valor de la diversidad y la inclusión en las organizaciones

En relación con lo anterior, hay coherencia en las respuestas sobre la percepción de los valores de diversidad e inclusión existentes en sus organizaciones. Es así como se encuentra nuevamente una proporción de las opiniones generales, cercana a 50%, afirmando que en sus organizaciones existe una cultura que valora la diversidad e inclusión. También se observan diferencias entre abogadas socias/directoras jurídicas, *senior* y *junior*; y aunque estas diferencias no son tan amplias como en el caso de la percepción de igualdad de oportunidades, se aprecia con claridad que hay menos abogadas *junior* compartiendo la opinión de que en sus organizaciones se valora la inclusión y la diversidad.

### 1.1.3 Existencia de acciones para asegurar la igualdad de oportunidades

Si bien 51% de las encuestadas considera que existe una cultura de inclusión en su organización, cuando se indagó sobre ello, es decir, que esta cultura se viva y transmita a través de procesos que aseguren la igualdad de oportunidades, la opinión disminuyó a 40%. Es decir, hay una menor proporción de encuestadas que percibe igualdad en acciones concretas (e.g. prestaciones, salarios, selec-

ción de puestos, programas, etcétera). Al igual que en el apartado anterior, la posición tiene un peso importante. Mientras sólo 30% de las socias/directoras jurídicas considera que hay desigualdad, la percepción negativa aumenta a 44% en el grupo de abogadas *senior*. Es decir, la percepción de desigualdad es más clara en las abogadas que están a un paso de convertirse en socias/directoras jurídicas o bien en ocupar puestos altos dentro de su organización.

## 1.2 Gestión de talento

La gestión de talento se evaluó a partir de tres dimensiones: el sistema de compensaciones; los procesos de formación, retención y promoción; y como un factor independiente se evaluó la movilidad internacional o expatriación, aunque forma parte de los procesos de formación.

En términos generales, las abogadas *senior* son las que perciben mayores diferencias de igualdad pues, al estar en posición de mando medio, se enfrentan a los retos de vivir estos procesos a diferencia de las socias/directoras jurídicas, quienes ya forman parte de la alta dirección y, por lo tanto, tienen una compensación diferente. Así que los procesos de formación, retención y desarrollo de talento son percibidos como iguales. En su mayoría, las abogadas *junior* dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por otra parte, casi 50% percibe que la compensación está alineada a la evaluación de desempeño y consecución de objetivos. Sin embargo, se identificaron diferencias por nivel organizacional: la opinión es directamente proporcional con la posición de la abogada en la

organización, es decir, menos abogadas *junior* concuerdan con esta afirmación, mientras que las socias/directoras jurídicas calificaron mejor este rubro.

Sobre los procesos de formación y retención, la percepción de las socias/directoras jurídicas es, en mayor porcentaje, positiva. Es decir, perciben que sí cuentan con programas exitosos de retención. Sin embargo, las abogadas *senior* consideran, en mayor grado, que no cuentan con estos programas; mientras que las abogadas *junior* piensan que no tienen el mismo acceso a las oportunidades de retención. Por otra parte, en cuanto a los procesos de promoción, tanto las socias/directoras jurídicas como las abogadas *senior* y *junior* observan que en sus organizaciones hay oportunidades de promoción sin discriminación.

Respecto a las expatriaciones, existe una opinión dividida. La mitad considera que hay programas y la mitad que no. Hay que tomar en cuenta si la organización es nacional o bien se trata de una transnacional en donde naturalmente existe más oportunidad de tener programas de expatriación para desarrollar el talento.

### 1.3 Camino a posiciones de liderazgo

Se evaluaron cinco factores que podrían incidir en el camino de las abogadas hacia posiciones de liderazgo. En términos generales, la percepción de las encuestadas muestra datos positivos en la mayoría de las dimensiones. En primer lugar, las abogadas tienen un interés patente por construir una carrera que culmine en posiciones de liderazgo. Asimismo, alrededor de 75% se siente respaldada por sus superiores y muestra un alto grado de compromiso para apoyar a otras mujeres; y es tal este apoyo que la mayoría manifestó tener oportunidades para presentarse (ser visibles) en escenarios con otros colegas o incluso con clientes. Además, la mayoría cuenta con el apoyo de su familia, sólo muy pocas (una de cinco) cree que debe mimetizar su comportamiento y actitudes con las de los varones; es decir, la mayoría mantiene su personalidad y no la cambia para asemejarse a los varones.

Los factores que más podrían obstaculizar este desarrollo, de acuerdo con la encuesta, son de índole personal. Por un lado, el miedo a sacrificar tiempo es una barrera que fue manifestada por casi 50% de las abogadas. Es de resaltar que incluso hay una proporción alta (40%) de las socias/directoras jurídicas, que a pesar de ocupar este puesto, percibe que hay otras cosas que compiten por el tiempo que demanda ser líder, por ejemplo las actividades familiares o sociales, que en ocasiones requieren que la persona tenga flexibilidad para que las pueda realizar. Por otro lado, 50% de las abogadas duda de sus capacidades. Finalmente, se encontró que las abogadas *junior*, principalmente, tienden a no expresar su interés por ocupar puestos de mayor responsabilidad, lo que puede deberse a diversas situaciones que se infieren como: inseguridad en sus capacidades, falta de *role models* que ocupen puestos de mayor responsabilidad, descuidar a la familia por el tiempo que implica tener mayores responsabilidades, entre otras. Este último factor, destaca que entre quienes ya son socias/directoras jurídicas, a diferencia de las jóvenes (abogadas *junior*), ocupan puestos de nivel *senior*, la gran mayoría ha comunicado su deseo por tener este tipo de carrera.

## 1.4 Armonía entre la vida y el trabajo

Los resultados de la encuesta muestran una opinión dividida a este respecto, aunque más inclinada hacia una percepción negativa. En temas de maternidad y paternidad, 50% de las abogadas considera que existen este tipo de políticas dentro de sus organizaciones, y se observa una ligera mayoría entre las socias/directoras jurídicas, aunque en general, las proporciones se mantienen. Sin embargo, cuando se pregunta por la existencia de otro tipo de programas que les permitan armonizar vida y trabajo, los números caen aún más. Sólo un tercio de las encuestadas considera que tiene este tipo de programas en su empresa.

Al preguntar sobre su percepción respecto al impacto de este tipo de políticas, la opinión nuevamente se divide: 56% considera que éstas afectan positivamente y las ayudan al balance, pero 44% opina que no es así. Este hecho es relevante, pues permite inferir que este último porcentaje de mujeres considera que no existen las políticas, o bien, las existentes no son útiles o no se adaptan a su realidad personal.

**EN CONCLUSIÓN, SE COMPRUEBA QUE AÚN HAY CAMINO QUE RECORRER PARA IMPULSAR POLÍTICAS QUE AYUDEN A ARMONIZAR LA VIDA PRIVADA Y PROFESIONAL DE LAS ABOGADAS EN MÉXICO.**

Es necesario diversificar este tipo de políticas, fortalecer las existentes (e.g. políticas de maternidad y paternidad), y crear nuevas realidades que se adapten a las necesidades específicas de cada empresa y colaboradora.

## 1.5 Flexibilidad laboral

Se analizaron los tipos de programas de flexibilidad existentes en las organizaciones. El más común es el de horarios flexibles, seguido por el trabajo remoto (*home office*) y por último el programa de horarios compartidos. Al realizar el análisis por posición, las socias/directoras jurídicas perciben en mayor grado la existencia de estos programas, incluso se puede inferir que hacen uso de estos diferentes modelos de flexibilidad; a diferencia de las abogadas *senior* y *junior*, que comentaron la existencia de estos programas de flexibilidad laboral.

El conocimiento sobre estos programas se confirma cuando se preguntó por la existencia de otras iniciativas, en donde sólo las socias/directoras jurídicas y algunas abogadas *senior* mencionaron alguno. No sólo se refirieron a programas de flexibilidad laboral, sino que comentaron sobre programas para el cuidado de los hijos, responsabilidad social y sesgos inconscientes (*unconscious bias*) sobre el papel de la mujer en el trabajo.

## 1.6 Barreras

Los sesgos inconscientes y estereotipos de género constituyen barreras simbólicas invisibles y poderosas para el acceso y permanencia de las mujeres a determinados espacios, cargos y sectores de la economía. Se convierten en muchos casos, en modelos de liderazgo asociados a lo masculino y estereotipos de mujeres que las excluyen de ámbitos formales e informales de decisión. Los patrones culturales y simbólicos sobre qué es lo femenino y lo masculino producen la internalización de los roles estereotipados desde la niñez y generan efectos duraderos y profundos sobre las decisiones y trayectorias educativas y laborales.

Las abogadas consideran que existen nueve factores que impiden o frenan el desarrollo de las mujeres hacia la alta dirección. La principal barrera se centró en la cultura mexicana, que influye directa e indirectamente sobre el resto de los obstáculos. La percepción general muestra que la cultura mexicana con un sesgo tradicional impide la construcción de un ambiente de igualdad de oportunidades, inclusión y balance vida-trabajo.

Por otra parte, factores como el marco legal o las políticas públicas (en las que las organizaciones tienen nula o limitada injerencia) recibieron menos importancia por parte de las encuestadas. Por ello, el combate a estas barreras es un problema que atañe a la organización.

# Metodología

El objetivo del estudio es conocer la percepción de las abogadas en México con respecto a los factores internos (percepciones, creencias, inferencias, sentimientos de las abogadas encuestadas) y externos (acciones de las organizaciones de abogados a las que pertenecen, pudiendo ser éstos despachos de abogados o bien empresas) que promueven o limitan su participación en posiciones de toma de decisiones y liderazgo en las organizaciones (nacionales o internacionales) a las que pertenecen.

Para realizar la investigación se trabajó en un propuesta cuantitativa (encuesta) y cualitativa (*focus groups*) para conocer la situación de las abogadas en México en su camino a posiciones de toma de decisiones. En primer lugar se desarrolló una encuesta de 41 reactivos divididos en cinco secciones para conocer: 1. Perfil de la encuestada (la muestra fue anónima, no es posible identificar por individuo). 2. Generalidades del equipo del área legal al que pertenece la encuestada. 3. Factores internos y externos; los primeros buscaron identificar creencias y paradigmas propias de la entrevistada, así como las percepciones referentes al techo de cristal<sup>2</sup>, situación personal, entre otras; y los segundos, es decir, los externos, se refirieron a estereotipos, estructura organizacional y políticas internas de la organización a la que pertenece la participante. 4. Políticas y programas de las organizaciones. 5. Barreras para alcanzar el liderazgo. En segundo lugar se realizaron cuatro *focus groups* con los directores jurídicos y socios de las principales empresas y despachos jurídicos de México, así como algunos rectores y directivos de universidades reconocidas del país, para conocer su opinión y perspectiva sobre la participación de la mujer en la empresa o despacho jurídico.

## La encuesta

Para efectos de este proyecto de investigación, los reactivos del cuestionario se integraron en los grupos definidos para los *focus groups*, mismos que se explicarán más adelante.

La investigación tiene un alcance descriptivo y es de tipo cuantitativa y exploratoria, con matices cualitativos derivados de los *focus groups*. Se definió el número de respuestas necesarias para que la muestra fuera estadísticamente válida y con un nivel de confianza de 95% y 5% de margen de error.<sup>3</sup>

Es importante señalar que para medir la bondad del ajuste entre los grupos observados, se utilizó la prueba de chi-cuadrada. Esta prueba permite entender que las diferencias en los porcentajes observados no son producto de un fenó-

---

<sup>2</sup> El término “techo de cristal” se utiliza como metáfora para enunciar las barreras invisibles, impene-trables y difíciles de detectar en la trayectoria profesional de la ejecutiva. Estas barreras impiden la promoción y permanencia del talento femenino en la empresa y su ascenso a las posiciones de mayor jerarquía. Cfr. Zabludovsky, G. (2013). *Empresarias y ejecutivas en México*. México: PlazayValdez, p. 147.

<sup>3</sup> Para efectos de esta investigación se requerían 153 respuestas por parte de las asociadas de Abogadas MX para que la muestra fuera estadísticamente válida en un universo de 700 personas.

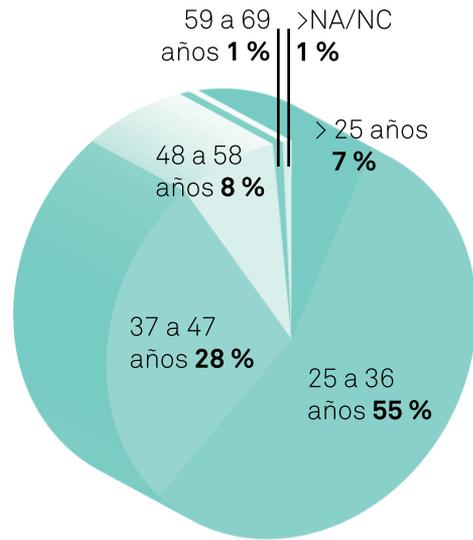
meno aleatorio, por lo que se puede refutar la hipótesis nula al confirmar que estas diferencias tienen una relación con el grupo estudiado (i.e. posición de la abogada en la estructura de la empresa). Para esta investigación se rechaza la hipótesis nula cuando la probabilidad de chi-cuadrada es mayor o igual a 0.05.

Los datos presentados en el estudio (gráficos y tablas) provienen del análisis de la encuesta, por lo tanto, son fuentes propias. En aquellos casos en los que se han usado otras fuentes para introducir un tema se ha indicado la bibliografía correspondiente.

### Tamaño y categorización de la muestra

El cuestionario se envió por correo electrónico a la base de datos de la red de Abogadas MX (+- 700 abogadas) usando la plataforma de Survey Monkey.

La encuesta fue respondida por 313 mujeres, de las cuales 56% tiene entre 26 y 36 años, 27% entre 37 y 47 años, y 9.6% tiene más de 48 años (ver Gráfica 1). Según datos del INEGI, la edad promedio de los abogados es de 39 años (en hombres es de 40 años y en mujeres de 37 años). Además, se encontró información que muestra la proporción de abogados por edad, de tal manera que: 57% tiene entre 15 y 29 años; 29% tiene entre 30 y 49 años, y 14% tiene 50 o más años.<sup>4</sup> De esta forma, se comprueba que la muestra del presente



### EDAD

**Gráfica 1: Porcentaje de edades de las personas que conforman la muestra**

Nueve de cada diez personas que participaron en la encuesta reside en la Ciudad de México, 4.2% en el estado de Nuevo León, y entre 2% y 0.3% vive en los siguientes estados: Chihuahua, Estado de México, Jalisco, Querétaro, Campeche y Michoacán (ver Tabla 1).

estudio refleja consistentemente la realidad de población de abogados en México.

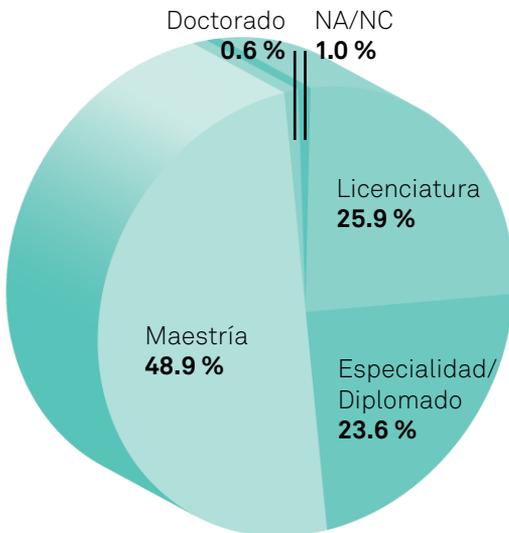
De lo anterior, se observa que la mayoría de las personas que contestaron la encuesta están en una etapa profesional de desarrollo y consolidación; posiblemente muchas de las abogadas también se encuentran en una etapa en la que están tomando decisiones personales alineadas al proyecto de vida personal o familiar, como casarse, tener hijos, o irse a estudiar a otro país, entre otras. Esto es sumamente valioso ya que estamos ante una encuesta contestada en

<sup>4</sup> INEGI (2016): Estadísticas a propósito del día del abogado. Tomado el 22 de julio de 2017 de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/abogado2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/abogado2016_0.pdf)

mayor proporción por las más jóvenes, que precisamente tienen la oportunidad de actuar sobre sus carreras con acciones concretas.

Las posiciones de niveles organizacionales utilizados en el presente estudio fueron: Abogada *Junior*, Gerente/ Abogada *Senior*, y Directora Jurídica/ Socia. Es importante notar que el nivel organizacional no depende necesariamente de la edad de la abogada. Esta relación se construye a partir de las políticas de cada organización. Es así como encontramos que entre las abogadas *junior* haya un rango de entre menos de 25 años hasta 47 años; en nivel *senior*, un rango de 26 a 58; y en nivel Socio/Director Jurídico entre 26 y 69 años.

En la Gráfica 2 se observa que 49% de las personas tiene como nivel máximo de estudios una maestría, 26% tiene una licenciatura, 24% tiene una especialidad o diplomado y sólo 0.6% tiene un doctorado.

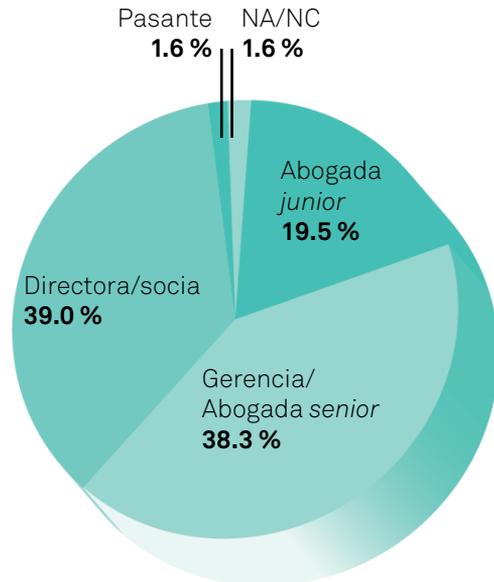


## EDUCACIÓN

Gráfica 2: Nivel máximo de estudio de las personas encuestadas

	Absolutos	%
Ciudad de México	277	88.5%
Nuevo León	13	4.2%
Chihuahua	6	1.9%
Estado de México	4	1.3%
Jalisco	4	1.3%
NA/NC	4	1.3%
Querétaro	3	1.0%
Campeche	1	0.3%
Michoacán	1	0.3%

Tabla 1: Porcentaje de residencia de las personas que participaron en la encuesta



## POSICIÓN O PUESTO

Gráfica 3a: Posición o puesto en la organización de las personas encuestadas

En cuanto a la posición laboral o el puesto en la organización que tienen las personas de esta muestra, 39% son socias/directoras jurídicas, 38% tiene una posición de gerencia o de abogada senior, 19.5% es abogada *junior* y 1.6% es pasante (ver Gráfica 3a).

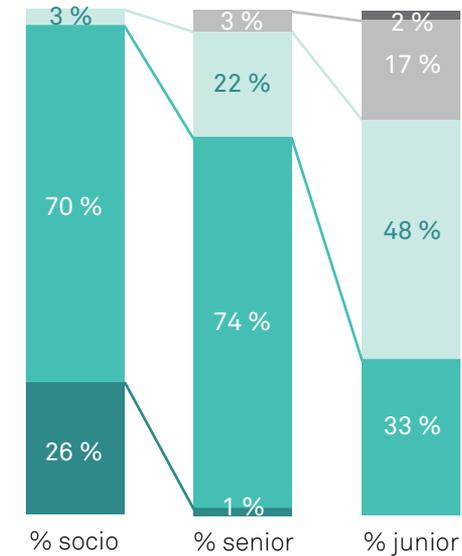
El análisis de la presente encuesta se centró en entender las diferencias por posición, de tal manera que, en las conclusiones y recomendaciones, se hace referencia a las edades de las encuestadas (ver Gráfica 3b), además de identificarlas en una generación.<sup>5</sup>

Es así como se sabe que el grupo de abogadas *junior* está conformado principalmente por millennials (96%), y de esta generación, 26% tiene menos de 25 años y 70% entre 26 y 36 años (el resto son abogadas *junior* de entre 37 y 47 años). El grupo de abogadas *senior*, se conforma por 74% mujeres millennial “alto” (tiene entre 30 y 35 años) y 22% por miembros de la generación X (el resto tiene entre 48 y 58 años). Finalmente, las edades de las socias/directoras jurídicas están conformadas por 33% de mujeres que tienen entre 26 y 36 años; 48% entre 37 y 47 años y 17% entre 48 y 58 años (el resto tiene más de 59 años).

Al preguntarle a las abogadas el tiempo en la posición actual, 57% respondió que de uno a cinco años y 21% menos de un año, pero una de cada

	Absolutos	%
Menos de un año	65	20.8%
De uno a 5 años	181	57.8%
De 5 años y un día a 10 años	32	10.2%
De 10 años y un día a 20 años	25	8.0%
Más de 20 años	4	1.3%
NA/NC	6	1.9%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	

**Tabla 2: Tiempo en la posición actual de las personas de la muestra**



**Gráfica 3b: Edades por posición en la empresa**

<sup>5</sup> Las generaciones se clasifican con base en los años de nacimiento. Baby Boomer refiere a personas nacidas entre 1946-1964; generación X son las nacidas entre 1965-1981; y millennials, personas nacidas entre 1982-2000 (Lancaster y Stillman: 2010). La generación Z o generación verde se refiere a los jóvenes nacidos entre 2001-2010.

diez tiene más de cinco años y menos de diez años colaborando en la compañía (ver Tabla 2). Por otro lado, 47% de las abogadas tiene una antigüedad en la firma o empresa de uno a cinco años, seguido del 22% de aquellas con más de cinco años y menos de diez años y 15% tiene más de diez años y menos de veinte años de antigüedad.

Del análisis de la Tabla 3, se infiere que las abogadas permanecen en la misma posición a la que llegaron de uno a cinco años. Es muy probable que, en un periodo mayor a cinco años y menor a diez años, sólo algunas cambiarán de posición en relación con su ingreso.

	Absolutos	Tiempo en la posición
Menos de un año	65	20.8%
De uno a 5 años	181	57.8%
De 5 años y un día a 10 años	32	10.2%
De 10 años y un día a 20 años	25	8.0%
Más de 20 años	4	1.3%
NA/NC	6	1.9%
TOTAL	313	

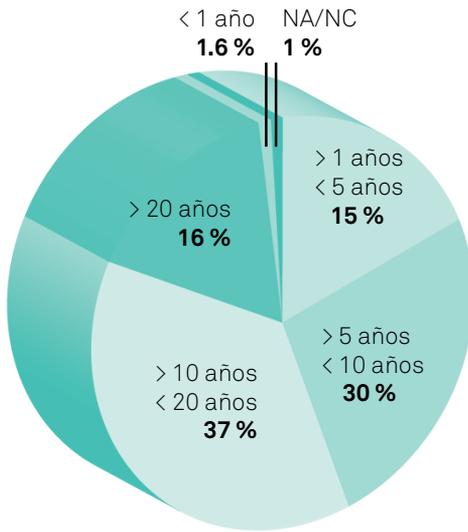
**Tabla 2: Tiempo en la posición actual de las personas de la muestra**

En relación con la experiencia laboral de las abogadas que participaron en este estudio, se destaca que 37% tiene más de diez años en la abogacía, seguido del 30% que tiene entre cinco y diez años de experiencia, 16% con más de veinte años y 15% tiene de uno a cinco años de experiencia (ver Gráfica 4).

Sobre el tipo de organización a la que pertenecen, cinco de cada diez trabajan en un despacho de abogados, seguido del 34% de quienes trabajan en una empresa y 5.8% laboran en el gobierno (ver Gráfica 5).

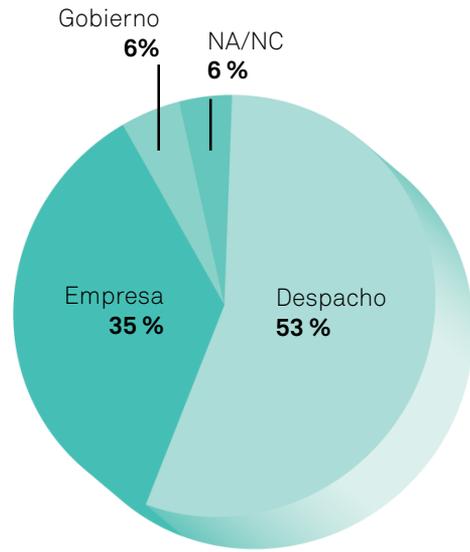
	Antigüedad en la empresa	Tiempo en la posición
Menos de un año	9.3%	20.8%
De uno a 5 años	47.3%	57.8%
De 5 años y un día a 10 años	22.0%	10.2%
De 10 años y un día a 20 años	15.3%	8.0%
Más de 20 años	5.1%	1.3%
NA/NC	1.0%	1.9%

**Tabla 3: Comparativo entre la antigüedad en la empresa y el tiempo en la posición**



## EXPERIENCIA LABORAL

Gráfica 4: Años de experiencia laboral de las personas de la muestra



## TIPO DE ORGANIZACIÓN

Gráfica 5: Tipo de organización a la que pertenecen las personas de la muestra

### Algunas consideraciones en el análisis

En algunos casos, las preguntas se analizaron a través de cortes, con el propósito de profundizar y conocer en detalle la percepción de las abogadas por la posición que ocupan dentro de la organización a la que pertenecen. Los temas que se analizaron a detalle fueron: cultura organizacional, gestión de talento y flexibilidad.

Por otro lado, en relación con las respuestas “no aplica/no contesta (NA/NC)”, fue conveniente generar la siguiente regla; si los valores de las respuestas NA/NC son mayores al 10%, se eliminarán para no afectar el resultado de los porcentajes y sólo se tomarán en cuenta aquellas respuestas con Sí y No. Por lo tanto, el desglose de quienes si respondieron a la pregunta nos dará, a su vez, 100% de éstos. Las respuestas de quienes no contestaron serán analizadas desde otra perspectiva dentro del mismo apartado.

### Para efectos del presente estudio,

#### la nomenclatura de los conceptos significa lo siguiente:

- **Abogada Junior:** abogada de *entry level* (e.g. recién ingreso o con actividades que no requieren manejo de personal).
- **Abogada Senior:** abogada en nivel de mando medio o gerencia o *senior*.
- **Abogada Socia/Directora Jurídica:** abogada con responsabilidades directivas o de alta dirección. También se refiere a directoras, socias, socias fundadoras, directoras jurídicas, etcétera.
- **Socia:** el término de socia en esta investigación integra también a las *General Counsels* (GC's).

• **Organizaciones:** con este nombre se engloban todos los despachos de abogados de cualquier tamaño ya sea nacionales o extranjeros, así como empresas en donde exista un departamento jurídico, se trate de una empresa nacional o extranjera.

### *Focus groups*

El propósito de los *focus groups* fue conocer la opinión y perspectiva de los directores jurídicos y socios de las principales empresas y despachos de México, así como del Rector y directivas de algunas prestigiosas universidades sobre la participación de la mujer en la empresa o despacho.

Abogadas MX invitó a varios socios, directores jurídicos o académicos a los *focus groups* para ser parte de estas mesas de trabajo, con el propósito de conocer su percepción sobre la inclusión de las abogadas en las empresas y en los despachos, así como los retos y oportunidades que ellos visualizan para que más abogadas sean parte de la toma de decisiones. Los *focus groups* fueron organizados en tres momentos: uno se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2017, el siguiente se realizó en febrero de 2018 y se concluyó con una reunión en abril de ese mismo año. Además, se coordinó un encuentro en junio de 2018 con las consejeras de Abogadas MX, para integrar sus sugerencias y puntos de vista a fin de enriquecer la investigación.

En cada *focus group* se les preguntó a los directores jurídicos y socios su opinión acerca de la inclusión de la mujer en el mundo laboral, la importancia de promover a más mujeres como directoras jurídicas o socias y los retos que ellos perciben como líderes para construir culturas incluyentes, que favorezcan la integración de mujeres con talento en los niveles más altos de la organización.

Los resultados de los *focus groups* se integrarán en los siguientes cinco rubros, los cuales enriquecen los resultados de la encuesta realizada en el 2017 a 313 abogadas que trabajan en despachos o empresas y que dieron cuenta del camino para llegar a puestos de liderazgo:

1. Rol de los líderes
2. Negocio
3. Barreras culturales
4. Recursos Humanos como socio estratégico
5. El camino de la abogada hacia posiciones de liderazgo

# El rol de los líderes

*Una organización que quiera ser productiva y rentable requiere de líderes que promuevan la inclusión y diversidad, que sean el factor de cambios culturales verdaderos que permitan a las abogadas llegar a posiciones de liderazgo.*

**Socia Administradora**

El papel de los líderes es esencial para generar un cambio hacia la inclusión de las abogadas en las organizaciones y para que ellas alcancen posiciones de socias/directoras jurídicas. Su participación es esencial y estratégica porque la integración del talento femenino en posiciones de liderazgo tiene un impacto directo en la toma de decisiones. Al conformarse equipos diversos se promueve la innovación en las ideas que se generan en los grupos directivos, enfoques diversos que impactan en la manera de pensar, y que a su vez se reflejan en respuestas innovadoras para los clientes, quienes están representados al interior de la compañía por la diversidad de colaboradores que existe en las organizaciones.

El compromiso de la alta gerencia y de los socios es fundamental para enfrentar el cambio, porque impactará en la manera de ser y pensar de las personas, de tal manera que los líderes responsables de tomar decisiones requieren estar convencidos en lo personal y profesional de los beneficios e importancia de dicho cambio hacia una cultura organizacional incluyente.

Lo anterior requiere de la voluntad de los líderes para tener una visión más abierta y global sobre los retos que una mujer afronta en el trabajo y poner especial atención en el proceso de crecimiento y las oportunidades que se les ofrecen, porque todavía existen barreras visibles e invisibles que limitan su integración en los más altos niveles de dirección. Así, los líderes se convierten en los principales embajadores y agentes de cambio de esta transformación, ya que tienen la posibilidad de influenciar y promover el diálogo sobre la importancia de la participación de las mujeres al interior de la empresa, soportado por el impacto que tiene una estrategia de Diversidad e Inclusión, que trae beneficios desde el punto de vista del negocio, talento y responsabilidad social.

La sensibilización de los líderes y presentar el caso de negocios de la diversidad e inclusión, exponiendo el impacto que ésta tiene sobre las finanzas, el área comercial, en la atracción, retención y promoción del mejor talento femenino, dará lugar a que más socios busquen activamente cambiar el modelo de negocios con el que han estado trabajando por décadas. Crear una cultura de inclusión generará una ventaja competitiva porque la organización se vuelve más atractiva para los clientes, futuros colaboradores y ofrecerá una mejor experiencia para todos, además de potencializar el talento de las personas, al construir un ambiente que promueve la creatividad y la innovación, en donde los errores se tomen como aprendizajes y los colaboradores expresen sus ideas para enriquecer sus proyectos y tener mejores resultados.

Debemos agregar que este cambio debe permear a todos los niveles de la organización y no sólo a las posiciones de más alto nivel, ya que se busca un cambio cultural que promueva la inclusión del talento más allá de su sexo, edad, formación, etnia, etc. No se debe olvidar que en esta labor una de las principales barreras son los sesgos inconscientes que las personas tienen sobre los roles definidos para hombres y mujeres en el ámbito laboral, familiar y social. Estos sesgos son resultado de la formación y educación tradicional que promueve que

**LOS LÍDERES QUE TENGAN LA CAPACIDAD DE DIRIGIR ENTORNOS LABORALES DIVERSOS, GLOBALES Y VIRTUALES, ASÍ COMO LA FLEXIBILIDAD PARA TRABAJAR CON CULTURAS DIFERENTES, LOGRARÁN QUE SU ORGANIZACIÓN SEA MÁS PRODUCTIVA Y RENTABLE.**

el hombre sea visto como el principal proveedor y la mujer sea la responsable del cuidado del hogar.

Para lograr un cambio verdadero al interior de las organizaciones será necesaria la concientización de mujeres y hombres en relación con la importancia de la inclusión, los beneficios que la empresa obtendrá al ser incluyente, y el propósito de buscar la sustentabilidad

de la empresa. Creemos que un argumento sólido para impulsar el cambio es hacer patente el aporte de la complementariedad, es decir, al trabajar para la mujer se está trabajando en automático para el hombre y viceversa; esta perspectiva se aborda desde un punto de vista humanitario y no separando a los hombres y a las mujeres, es un trabajo en colaboración y en beneficio de ambos.

# El negocio

*Los despachos y departamentos legales venden talento, venden soluciones, venden confianza; y el talento no discrimina. Es imperativo ajustar los modelos de trabajo para dar la bienvenida a la diversidad e inclusión.*

**Directora Jurídica y de Seguridad Corporativa**

*Es lo correcto y justo brindar a las personas las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento en el trabajo, pero la diversidad no es sólo cuestión de justicia; es también un tema de negocio. La participación de mujeres en puestos de alta dirección proporciona importantes ventajas competitivas. Diversos estudios en la materia llegan a la misma conclusión: las empresas que tienen más mujeres en puestos de mando son más rentables.*

**Directora Jurídica**

El mundo de los negocios está cambiando. El talento, el liderazgo y la cultura se han convertido en pilares de productividad y rentabilidad. ¿Cómo lograrlo? Es vital que las organizaciones incorporen el tema de diversidad e inclusión en su agenda estratégica, además de integrarlo en sus valores y en la manera de accionar de sus colaboradores para que realmente se consolide una empresa incluyente y diversa que además reportará beneficios al negocio, a los colaboradores y a los clientes.

Las empresas con una estrategia y una cultura a favor de la inclusión y la diversidad del talento femenino pueden lograr además importantes cambios sociales, un ejemplo de ello es que las empresas incluyentes y diversas buscan aliarse con proveedores y clientes que comparten su visión y pueden descartar colaborar con aquellas empresas que no están en línea con esta postura. Esto sentará un precedente que generará un cambio real en relación con la inclusión del talento femenino.

Además si los líderes están convencidos de esta cultura de inclusión, se generarán los mecanismos adecuados para que los casos de discriminación o de acoso sean denunciados y las personas se sientan confiadas y escuchadas, ya que la empresa tomará las medidas adecuadas que refrenden su compromiso y respeto por la persona.

Conjuntamente será importante repensar la manera de evaluar la productividad del negocio y el desempeño de los socios, ya que por años ha estado alineada a las horas que un colaborador factura, dejando de lado el trabajo integral que cada abogado requiere para cerrar un caso de negocios o atender adecuadamente a un cliente.

Todos estos cambios tienen implicaciones concretas en las nuevas formas de trabajo que se requieren. Los lugares de trabajo ya no serán centros de contención, sino espacios en donde las personas se encuentren, aprendan y compartan. Si algo empieza a caracterizar los espacios de trabajo que demanda el modelo socio económico actual es que no estarán definidos por la extensión y construcción de oficinas, sí en cambio, por el invaluable conjunto de interacciones entre el talento, la cultura y el negocio.

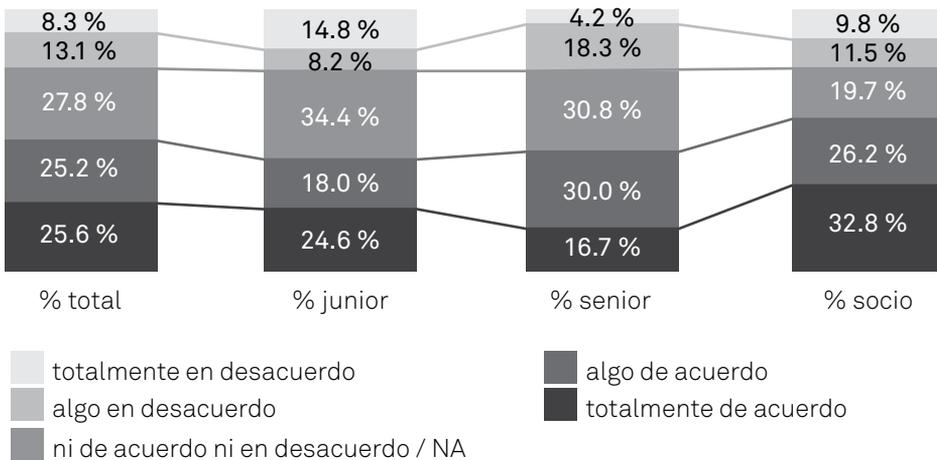
## 4.1 Diversidad e inclusión

A continuación, se describen los resultados de las preguntas que se relacionan con el tema de D&I, las cuales tienen que ver con: 1. Cultura de inclusión, 2. El valor de la D&I, 3. El valor de equipos diversos en los puestos de liderazgo y 4. La existencia de programas en D&I y no discriminación.

### 4.1.1 Cultura de inclusión

Se les preguntó a las abogadas si percibían dentro de su empresa una cultura incluyente con igualdad de oportunidades, 51% está “totalmente de acuerdo” o “algo de acuerdo” en que su empresa tiene una cultura incluyente; tres de cada diez abogadas opinan estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo/no aplica”; 13% comenta estar “algo en desacuerdo” y 8% está “totalmente en desacuerdo” (ver Gráfica 1).

**Gráfica 1: Percibo que mi empresa tiene una cultura incluyente (igualdad de oportunidades)**

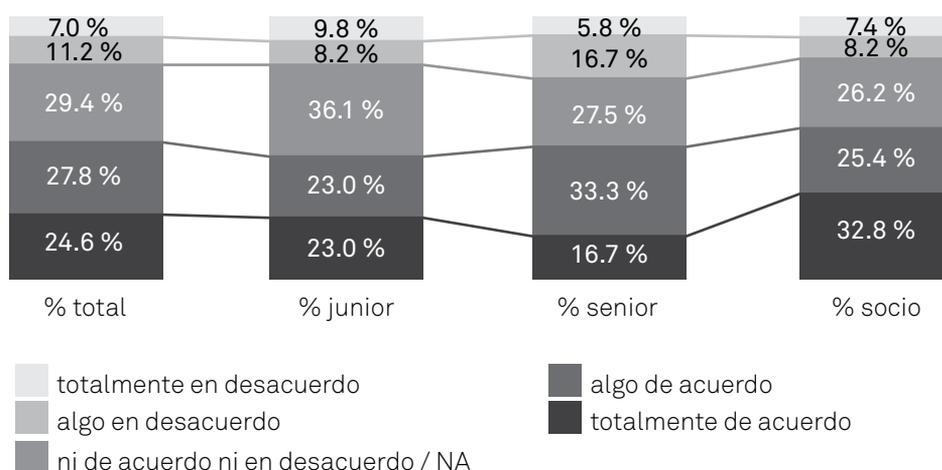


Al desglosar las percepciones por la posición laboral de las abogadas (*socio*, *senior* y *junior*), se percibe un comportamiento similar al total de la muestra. Al observar las respuestas de las abogadas vemos que 21.4% está de acuerdo en que su empresa tiene una cultura incluyente enfocada en la igualdad de oportunidades, pero más de la mitad de las abogadas perciben que no existe esta cultura de inclusión, de tal manera que 60% de las socias, 46.7% de las abogadas *senior* y 42.6% de las abogadas *junior* tienen esta idea. De lo anterior, se infiere que las socias o directoras jurídicas, aunque ocupen posiciones de toma de decisiones, perciben que las oportunidades laborales no son igualitarias en relación con sus pares varones. En este mismo sentido, las abogadas *senior* y *junior*, al estar en una etapa de carrera profesional en donde su estatus jerárquico todavía requiere preparación o un *sponsorship* para llegar a una posición de toma de decisiones, perciben en menor grado que la organización fomente una cultura incluyente.

Por otro lado, 34.4% de las abogadas *junior* percibe estar “ni acuerdo ni en desacuerdo” en vivir un ambiente de igualdad de oportunidades, por ello se deduce que están ingresando al mundo laboral y todavía no se han enfrentado a los retos de la promoción y elección de carrera que les den elementos para argumentar una falta de igualdad de oportunidades.

La percepción de las abogadas referente al valor de la diversidad e inclusión dentro de las organizaciones es de 52% del total de la muestra y al desglosar la respuesta por nivel en la organización, las socias/directoras jurídicas perciben en mayor grado (58%) que la empresa valora la D&I (Diversidad e Inclusión) en comparación con 50% de las abogadas *senior* y 46% de las abogadas *junior*. Sin embargo, dos de cada diez abogadas están “algo o totalmente en desacuerdo” sobre el valor que le da la empresa a la D&I (ver Gráfica 2).

**Gráfica 2: En mi empresa se valora la diversidad e inclusión**



Un análisis horizontal de las respuestas dependiendo el nivel que ocupan en la organización, evidencia diferencias significativas, sobre todo en el segmento de las abogadas *senior*, que tienen una opinión menos positiva sobre el valor de la diversidad e inclusión. Por ejemplo, 57% de quienes están “algo en desacuerdo” con la afirmación de que su empresa valora la D&I, son las abogadas *senior*, si se compara con las respuestas de las socias/directoras jurídicas (28.6%) y de las abogadas *junior* (14.3%) (ver Tabla 1).

De los análisis anteriores, se destaca que la percepción general de las abogadas referente al valor de la D&I al interior de su empresa es positiva. Sin embargo, por nivel de posición dentro de la organización sí existen diferencias en las percepciones, ya que las socias/directoras jurídicas son las que perciben en mayor grado el valor de la D&I en contraste con las abogadas *senior* y abogadas *junior*; siendo las *senior* las más críticas sobre este tema.

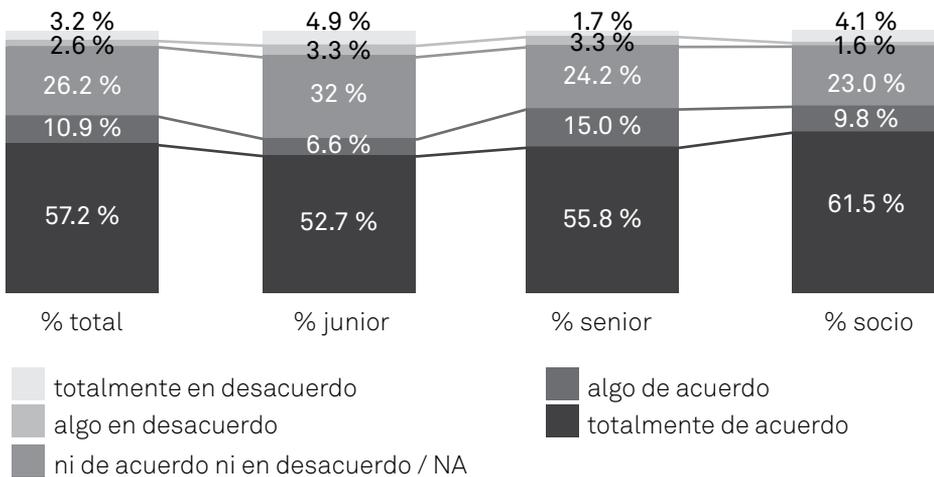
**Tabla 1. Análisis horizontal sobre la percepción:  
“en mi empresa se valora la diversidad e inclusión”**

	Abogada Junior	Gerencial/ Abogada Senior	Directora/ Socia	Total %
Totalmente de acuerdo	18.9%	27.0%	54.1%	100.0%
Algo de acuerdo	16.5%	47.1%	36.5%	100.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo/no aplica	25.3%	37.9%	36.8%	100.0%
Algo en desacuerdo	14.3%	57.1%	28.6%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	27.3%	31.8%	40.9%	100.0%

**4.1.2 El valor de equipos diversos en los puestos de liderazgo**

La mayoría de las abogadas, siete de cada diez, percibe el valor de tener equipos diversos, hombres y mujeres, en los puestos de liderazgo. Sin embargo, tres de cada diez abogadas tuvieron respuestas neutrales sobre este cuestionamiento, siendo que 26% contestó estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (ver Gráfica 3).

**Gráfica 3. Considero que tener hombres y mujeres en puestos de liderazgo genera valor en mi institución**



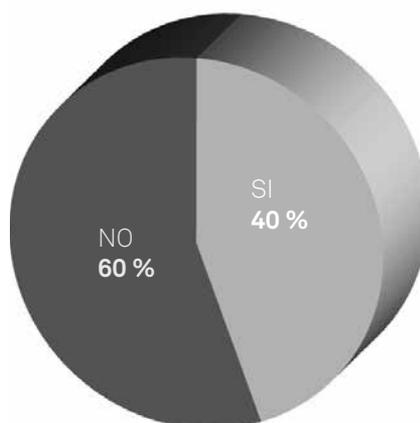
Con base en esta información, se infiere que la percepción de las abogadas sobre el valor que da la organización a tener mujeres y hombres en las posiciones de toma de decisiones es positiva, por lo que se esperaría que en las organizaciones a las que pertenecen estas abogadas, los equipos directivos estén conformados

por ambos sexos, haciendo ver que la organización valora la inclusión de equipos directivos con base en el talento, independiente del sexo. Asimismo, se podría inferir que estas organizaciones promueven a ambos sexos a las posiciones de toma de decisiones, sin embargo, se sugiere indagar al interior de las organizaciones, para conocer cómo es la participación de mujeres y hombres en los puestos de mayor nivel dentro de la organización.

#### 4.1.3 Programas de formación para la inclusión y la no discriminación

Respecto de la existencia de programas de formación para la inclusión y la no discriminación en sus organizaciones, 40% de las abogadas encuestadas afirmó contar con estos programas. Sin embargo, más de la mitad refirió no tener estos programas de formación en la inclusión o no discriminación en las organizaciones, por lo que se infieren dos escenarios, por un lado, son elementos que en este momento no son prioritarios para la organización y, por otro, no es conveniente o no consideran importante formar a los colaboradores en inclusión o no discriminación porque de facto son valores que tienen que ver con el respeto a la persona y dan por hecho que sus colaboradores lo valoran (ver Tabla 2).

De lo anterior se destaca que es importante formar a los colaboradores en temas de inclusión y no discriminación, ya que se ha observado que en diversas organizaciones la presencia de estereotipos y paradigmas referentes a los roles de la mujer y el varón en la empresa limitan la inclusión de las personas al mundo laboral o bien discriminan a ciertos perfiles porque no cumplen con las características que “todos” tienen en la empresa. Es importante que se haga explícito el mensaje del “valor de las diferencias”.



**Tabla 2. ¿Existen programas de formación para la inclusión y la no discriminación en la empresa?**

## 4.2 Igualdad de oportunidades

Para efectos de este estudio de investigación, la igualdad de oportunidades se midió a través de los siguientes rubros: 1. Igualdad de oportunidades en la organización, 2. Mismas prestaciones para hombres y mujeres, 3. Equidad salarial en una misma posición laboral, 4. Mismas oportunidades de carrera (crecimiento, promoción y formación), 5. Preferencias por algún género al momento de seleccionar abogados para realizar actividades específicas u ocupar un puesto determinado y 6. Programas y políticas aplicables a hombres y mujeres.

#### 4.2.1 ¿Existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la empresa?

Se les preguntó explícitamente a las abogadas su percepción acerca de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la organización a la que pertenecen, un cuestionamiento que se hace en la mayoría de las organizaciones que buscan construir ambientes de igualdad, para lo cual la respuesta fue: cuatro de cada diez abogadas consideran que “sí existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres” en la empresa. Sin embargo, un 60% tiene una percepción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” o bien está en desacuerdo con la afirmación sobre la igualdad de oportunidades.

Este escenario permite inferir que en algunas organizaciones todavía existen culturas poco incluyentes y con procesos de desarrollo y promoción de talento poco transparentes, que dan lugar a la percepción de la desigualdad entre los colaboradores (ver Tabla 1).

Al analizar las respuestas por nivel en la organización, resulta que 60% de quienes están “totalmente de acuerdo” sobre la existencia de la igualdad de oportunidades en la empresa son socias/directoras jurídicas; sin embargo, las abogadas *senior* difieren de la percepción de las socias/directoras jurídicas, ya que 51% contestó estar “algo en desacuerdo” y 42% “totalmente en desacuerdo” sobre la igualdad de oportunidades en la organización. En cuanto a la percepción de las abogadas *junior*, dos de cada diez están “totalmente en desacuerdo” sobre la existencia de la igualdad de oportunidades (ver Tabla 2).

Estos datos muestran que la igualdad de oportunidades se percibe sobre todo cuando la abogada ya es socia, ya que para las abogadas *senior* o *junior* las diferencias se hacen mayores o más evidentes. Por ello, será importante indagar a fondo sobre la posible inequidad en los mandos medios o posiciones de *entry level* para conocer por qué se percibe la desigualdad o conocer aquellos comportamientos o elementos que las hace notar un ambiente de diferencias.

#### 4.2.2 ¿Existen las mismas prestaciones para hombres y mujeres?

Al preguntar a las abogadas sobre su percepción en cuanto a la igualdad en prestaciones para hombres y mujeres, 57% del total de la muestra contestó estar de acuerdo con la igualdad, seguido de 25% que está “ni acuerdo ni en desacuerdo” y 18.5% que está “algo o totalmente en desacuerdo” (ver Gráfica 2).

En el caso de las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, 61% y 56% respectivamente, consideran que sí se dan las mismas prestaciones independiente del sexo. Las abogadas *junior* también perciben esta igualdad en prestaciones, aunque el porcentaje es menor en relación con las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, pero su respuesta es positiva.

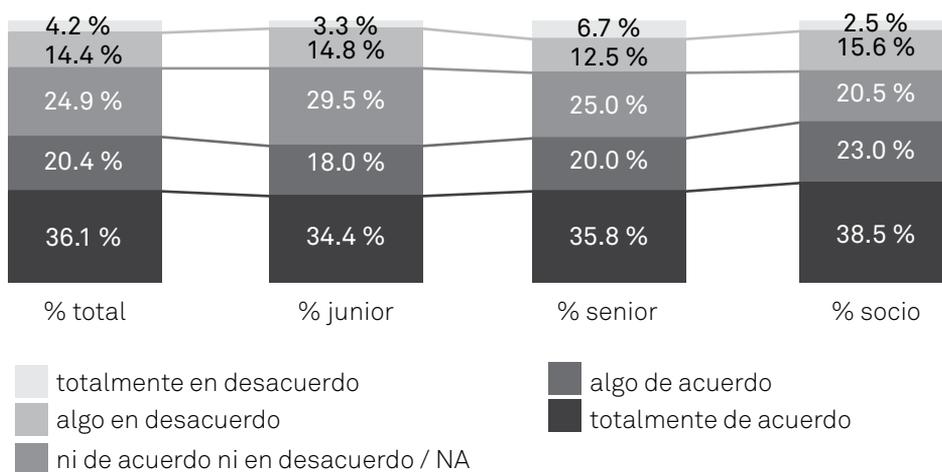
**Tabla 1. Existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la empresa (% total)**

	%Total
Totalmente de acuerdo	19.5%
Algo de acuerdo	20.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo/no aplica	24.0%
Algo en desacuerdo	21.7%
Totalmente en desacuerdo	14.1%

	Junior	Senior	Socia	Total %
Totalmente de acuerdo	17%	23%	60%	100%
Algo de acuerdo	18%	42%	40%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo/no aplica	29%	39%	33%	100%
Algo en desacuerdo	18%	51%	31%	100%
Totalmente en desacuerdo	19%	42%	40%	100%

**Tabla 2. Análisis horizontal sobre la percepción de igualdad de oportunidades**

En el caso de las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, 61% y 56% respectivamente, consideran que sí se dan las mismas prestaciones independiente del sexo. Las abogadas *junior* también perciben esta igualdad en prestaciones, aunque el porcentaje es menor en relación con las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, pero su respuesta es positiva.



**Gráfica 2. ¿Existen las mismas prestaciones para hombres y mujeres?**

Al observar las percepciones positivas que tienen las abogadas sobre la equidad en el pago de prestaciones para ambos sexos, se podría inferir que hay igualdad, pero 24.9% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, así como 18.6% que externó estar totalmente “en desacuerdo o algo en desacuerdo”. Por otro lado, será necesario identificar la razón por la cual las abogadas perciben inequidad en las prestaciones que son otorgadas en la compañía y enfatizar los comentarios de 20% de quienes están “algo en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con esta pregunta, ya que sigue existiendo la percepción de que el pago es menor para las mujeres. Se infiere que otro factor puede ser la falta de una actitud proactiva o falta de confianza, o incapacidad para negociar una mejor compensación, o

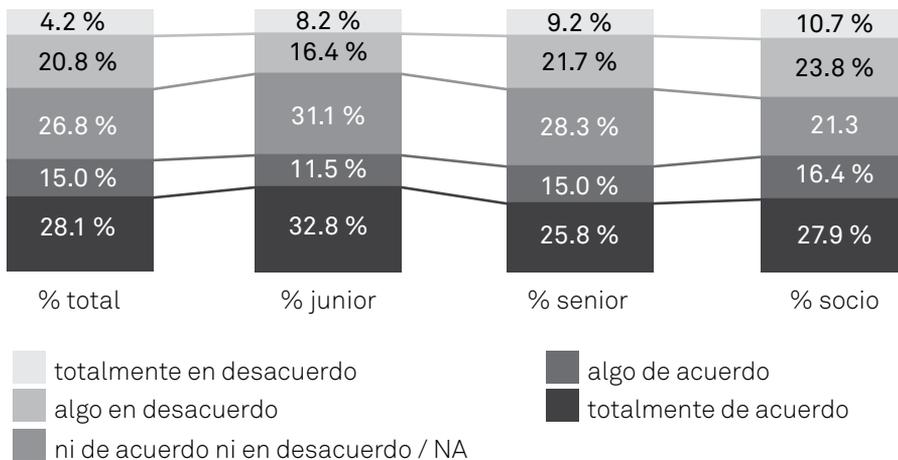
barreras invisibles al interior de la empresa que provocan que algunas mujeres no busquen incrementos salariales.

**4.2.3 ¿El salario que recibes es equivalente al de los hombres que desempeñan una tarea similar?**

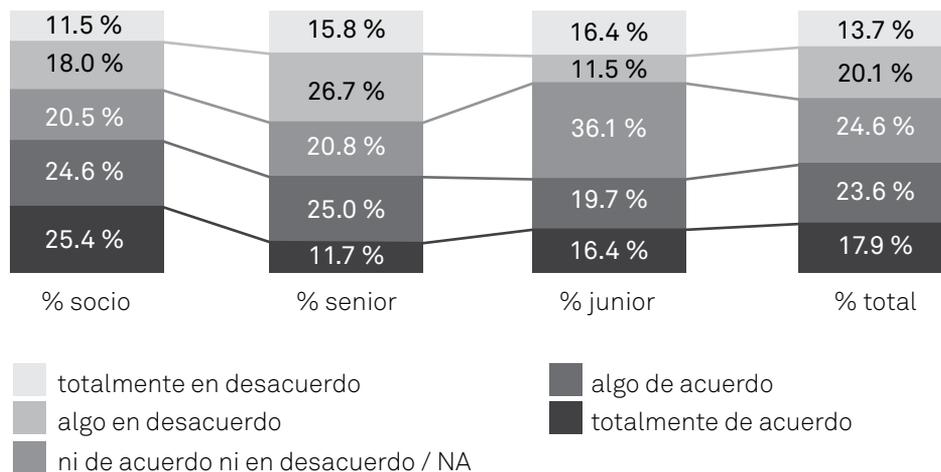
En cuanto a la percepción sobre la equidad salarial en un mismo puesto de trabajo con las mismas responsabilidades, 43% de las abogadas comentó que existe equidad salarial; sin embargo, 57% de las respuestas son neutrales o bien en desacuerdo, por lo que es importante indagar si al interior de la organización existen procesos transparentes de Recursos Humanos que remuneran al colaborador por su contribución al negocio, tomando en cuenta sus resultados y no el sexo al que pertenece. Asimismo, la percepción cambia por nivel en la organización, en donde 34% de las socias/directoras jurídicas percibe menos equidad salarial, si se compara con las respuestas de las abogadas *senior* (30%) y las abogadas *junior* (24%) (ver Gráfica 3). Además, es importante conocer las razones de aquellas abogadas que contestaron de manera neutral, porque equivalen a la tercera parte de la muestra que prefiere no dar una opinión.

Se observa que la percepción de las abogadas sobre la equidad salarial difiere dependiendo del nivel de la organización en la que se encuentre y todavía se dan casos de inequidad salarial en el mismo puesto de trabajo con las mismas responsabilidades. En el caso de las abogadas *junior*, todavía están en una etapa inicial o intermedia de su trayectoria profesional, en donde sus funciones son de menor responsabilidad, si se les compara con las abogadas *senior* o socias/directoras jurídicas, y posiblemente el pago es similar a sus pares varones. Sin embargo, en el caso de las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, algunas consideran que el salario es diferente al de sus pares hombres, por lo que es importante identificar al interior de la empresa: si los objetivos están vinculados con indicadores comerciales y la remuneración depende de su desempeño e impacto en el negocio.

**Gráfica 3. ¿El salario que recibes es equivalente al de los hombres que desempeñan una tarea similar?**



**Gráfica 4. ¿Existen las mismas oportunidades de crecimiento, promoción y formación de carrera para hombres y mujeres?**



#### 4.2.4 ¿Existen las mismas oportunidades de carrera (crecimiento, promoción y formación)?

La percepción de las abogadas sobre la existencia de las mismas oportunidades de carrera para hombres y mujeres, varía poco entre las que tienen una opinión positiva (41%) y aquellas que perciben lo contrario (34%) (ver Gráfica 4). De lo anterior se infiere que al interior de las organizaciones falta comunicación por parte del área de Recursos Humanos sobre los planes de carrera que existen para los colaboradores y, por otro lado, es importante hacer visible las promociones que se dan al interior de la empresa e indagar si la organización busca desarrollar a su gente de manera interna para preparar a los futuros socios o prefieren realizar contrataciones con talento externo.

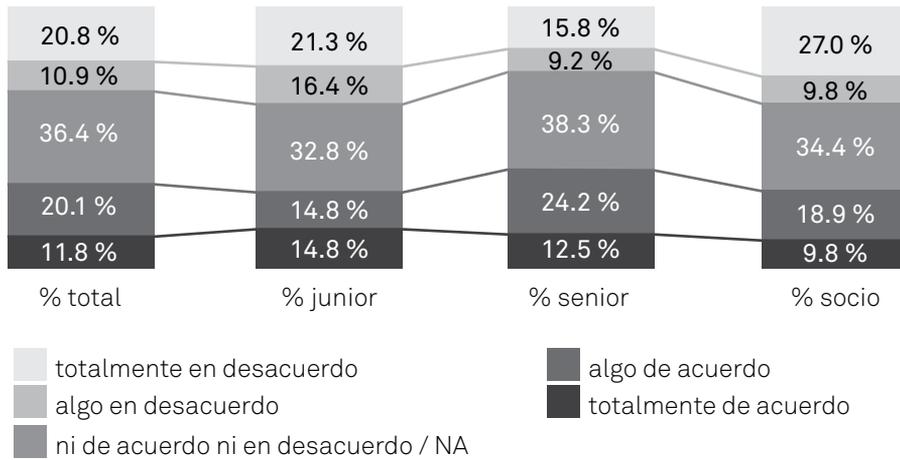
Al observar las respuestas por nivel se destaca que 50% de las socias/directoras jurídicas perciben igualdad de oportunidades de carrera, en contraste con 37% y 36% respectivamente de las respuestas de las abogadas *senior* y *junior*, que están totalmente o algo de acuerdo con esta afirmación. En este caso, se infiere que las socias/directoras jurídicas, por la posición que tienen dentro de la firma, perciben la igualdad de oportunidades en los planes de desarrollo porque en estos puestos las prácticas de formación que ofrece la empresa son parte del plan de carrera de la socia o bien de estos niveles, y las abogadas socias/directoras jurídicas ya no tienen la apreciación de una preferencia por parte de la empresa por el desarrollo de la carrera del varón. Por su parte las abogadas *senior* y *junior*, al estar en una posición con responsabilidades operativas y con menos actividades en la toma de decisiones, perciben desigualdad de oportunidades referente a los planes de carrera que se ofrecen para hombres y mujeres. Además, se infiere que en las posiciones de mandos medios todavía se tiene un proceso de desarrollo y crecimiento para formar el talento que ocupará una posición de socio. Para el caso de las abogadas *senior*

y *junior*, será importante conocer si la empresa está interesada en formarlas para futuros puestos de toma de decisiones, y desarrollar un plan de carrera integral para que la empresa tenga reemplazos y se fomente la promoción al interior de la organización.

**4.2.5 Asignaciones específicas a mujeres y hombres para realizar algunas actividades u ocupar un puesto**

Un tercio de las abogadas que participaron en la encuesta percibe que existen preferencias por algún género para realizar actividades específicas o bien para ocupar un puesto determinado. 36% de las abogadas tiene una postura neutral (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”), sin embargo, 37% de las abogadas *senior* percibe en mayor grado esta afirmación, en contraste con las socias/directoras jurídicas (29%) y las abogadas *junior* (29%) (ver Gráfica 5).

**Gráfica 5. Existen preferencias por algún género al momento de seleccionar abogados para realizar actividades específicas u ocupar un puesto determinado (e.g. práctica penal)**



Sobre esta pregunta, habría que indagar sobre aquellas actividades que el tercio de abogadas comenta que son asignadas por sexo y no por experiencia o conocimiento del tema, ya que esto haría visible las creencias del jefe o líder del proyecto, a fin de desmontar aquellos prejuicios referentes al rol de la mujer y el hombre en el trabajo.

# Programas y políticas

*Los despachos de abogados y los jurídicos internos de las empresas mejorarán en la medida en que sus políticas y programas evolucionen y sean efectivos para alcanzar los resultados del negocio.*

*El cambio empieza en cada persona.*

**Vicepresidenta Jurídica y Líder de Integridad**

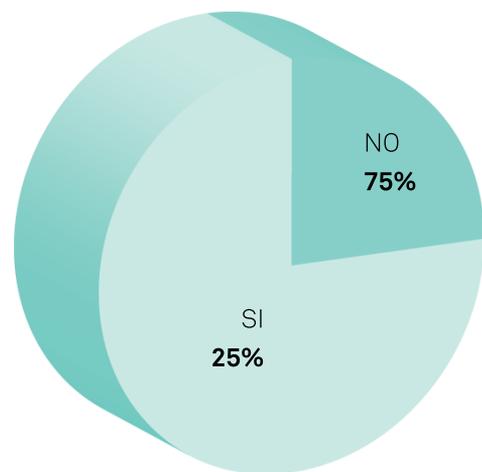
## 5.1 Los programas y políticas aplican a hombres y mujeres

Al preguntar si los programas y las políticas que desarrolla la empresa aplican para ambos sexos, 75% respondió que sí (ver Gráfica 6). En este sentido, se sugiere indagar sobre los programas y políticas a los que se refieren en la pregunta, porque las respuestas anteriores, la percepción sobre la igualdad salarial o prestaciones, programas de formación y desarrollo, entre otros, no reflejan que las políticas y programas sean igualitarios.

El estudio cualitativo y cuantitativo realizado en otras empresas y corporaciones ha demostrado que, en la actualidad, los colaboradores manifiestan su necesidad por desarrollar su vida personal a la par de la profesional. En general, no hay distinciones entre generaciones o sexos para buscar armonía entre los objetivos personales y profesionales.

Asimismo, se infiere que el apoyo familiar es un factor presente en la vida de las abogadas que aspiran a puestos de liderazgo, porque construyen una red de apoyo para lograr esta armonía y acuerdos familiares con la pareja para que exista corresponsabilidad con las actividades familiares y cuidado de los hijos. Este hecho se suma a que la mitad de ellas advirtió que no sacrificaría tiempo dedicado a su vida personal por acceder a puestos de alto nivel; lo anterior se puede apoyar desde la empresa, a través de programas de tiempo flexible y otro tipo de programas como guarderías, servicios de tintorería, entre otros, que facilitan la vida diaria de los colaboradores.

El balance vida y trabajo en las mujeres abogadas del presente estudio fue evaluado a partir de: 1. La percepción del efecto de dichas políticas y 2. La existencia de estas políticas. En el último punto sólo se exploró la existencia de políticas de maternidad y paternidad, así como de balance vida y trabajo, en las que no se especificó ninguna en especial.

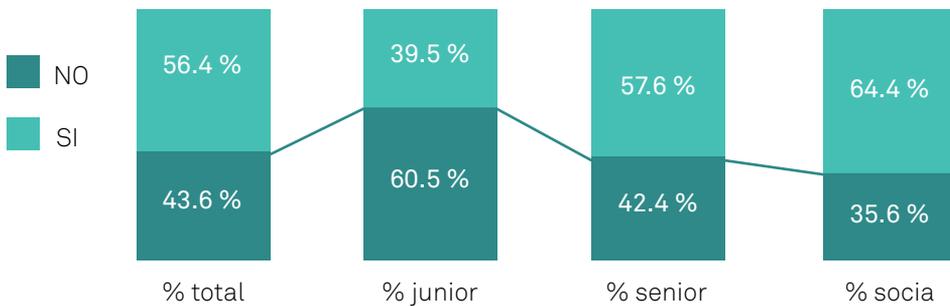


**Gráfica 6: Los programas y políticas aplican a hombres y mujeres**

## 5.2 Percepción sobre las políticas de balance de vida y trabajo

Existe división de opiniones respecto a la percepción que tienen las encuestadas de si las políticas internas les permiten armonizar trabajo y familia. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas si dividimos al grupo por niveles de experiencia. A pesar de este hecho, es relevante observar que podría haber una mejora en la percepción conforme se llega a niveles más altos. Sin embargo, no hay evidencia estadística suficiente que lo compruebe.

**Gráfica 7. Considero que las políticas internas me permiten armonizar mi trabajo y mi familia (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**



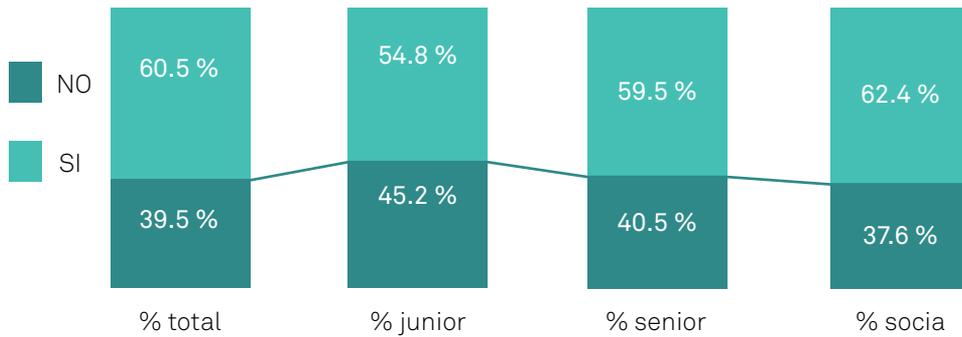
## 5.3 Programas de maternidad y paternidad y de balance de vida y trabajo

Los programas de maternidad y paternidad han sido conocidos por ser uno de los primeros esfuerzos para apoyar a mujeres y hombres a mejorar su calidad de vida y armonizar su vida privada y profesional. Por ello, se pensó que existiría una abrumadora mayoría mencionando que su trabajo contaba con esta política; sin embargo, es sorprendente que por lo menos dos de cada cinco mujeres opinen que no es así.

Aunque la proporción mayoritaria advierte la presencia de este tipo de programas, el segmento que lo niega no es despreciable. Dos de cada cinco abogadas afirma que los programas de maternidad no existen en su empresa, o no están bien comunicados o simplemente son de difícil acceso y, por lo tanto, parecen inexistentes. En cualquiera de los tres casos, se aprecia una oportunidad apremiante.

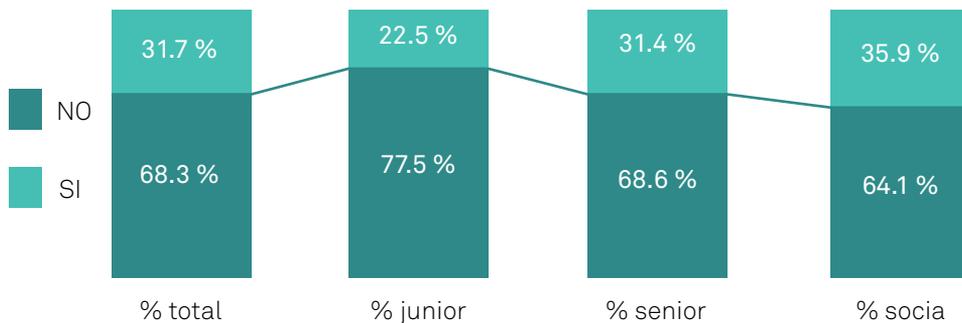
Es relevante observar que las abogadas más jóvenes (*junior*) son las que perciben mayoritariamente la falta de este tipo de programas, seguidas de las *senior*. También es curioso identificar que las abogadas en cargos de liderazgo presentan el porcentaje más alto, afirmando la existencia de este tipo de políticas (probablemente porque al estar en niveles directivos el conocimiento general de la empresa aumenta), aunque esta referencia no es absoluta. De esta manera, aún hay un porcentaje importante de abogadas, incluyendo a las socias/directoras jurídicas, que comentan la falta de programas básicos como los de maternidad.

**Gráfica 8. Programas de maternidad en la empresa (diferencias estadísticamente significativas,  $p < 0.05$ )**



Cuando se explora la existencia de otro tipo de programas de balance de vida, la respuesta positiva disminuye a poco menos de un tercio (ver Gráfica 9). En este caso, se difuminan las diferencias que podrían derivarse de la experiencia. De esta forma se hace relevante la percepción generalizada de la falta de políticas diseñadas a mejorar el balance entre la vida personal y profesional.

**Gráfica 9. Programas de balance de vida y trabajo en la empresa (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**



## 5.4. Programas de flexibilidad

Las empresas se vuelven más flexibles tanto en tiempo como en espacio para ser más productivas y facilitar el trabajo de sus colaboradores, de tal manera que los programas de flexibilidad que promueven las organizaciones están alineados con los objetivos de cada colaborador, el diseño del trabajo y la responsabilidad de cada empleado para cumplir con los resultados esperados.

Los programas de flexibilidad más usados son: flexibilidad horaria, trabajo remoto, flexibilidad para realizar actividades personales y/o familiares, entre otros. Para efectos de esta investigación se evaluó la percepción de las abogadas en los siguientes programas de flexibilidad: horarios flexibles, trabajo remoto (*home office*) y horarios compartidos.

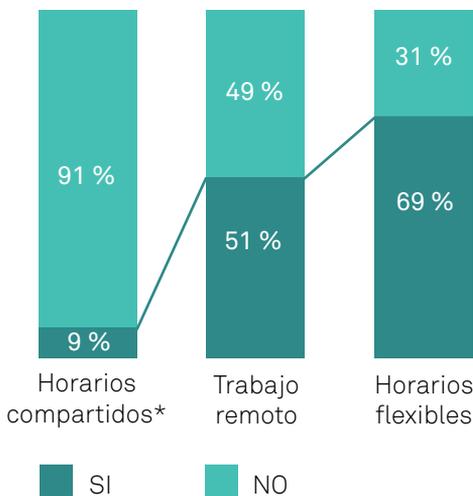
69% de las encuestadas reconoce la existencia de horarios flexibles en sus organizaciones, y 51% reconoce que tiene programas de trabajo remoto (*home office*) y 9% horarios compartidos (ver Gráfica 10).

De lo anterior se observa que la mayoría de las abogadas tiene al menos un programa de flexibilidad en su organización. El horario flexible es el programa más común, sin embargo, será necesario profundizar y preguntar si es una práctica común al interior de la empresa y si es “usada” por la mayoría de los colaboradores o cuáles son las condiciones necesarias para acceder a este programa. Por otro lado, el trabajo en casa también es un programa común, por lo que se deduce que las organizaciones están buscando nuevas formas de trabajo para apoyar a sus colaboradores y mejorar así el ambiente laboral.

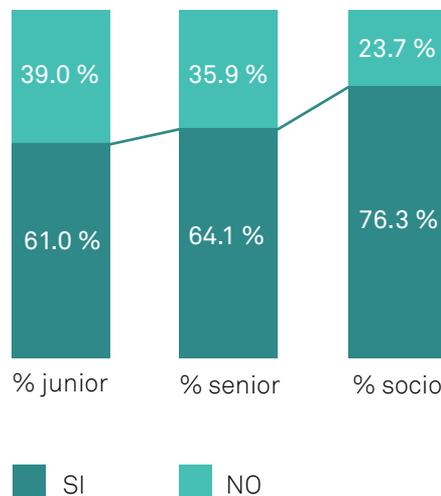
**5.4.1. Horarios flexibles**

Al hacer el desglose y analizar las respuestas de las abogadas por el nivel que ocupan en su organización, siete de cada diez socias/directoras jurídicas, comentaron que su empresa tiene programas de horarios flexibles, seguido de 64.1% de las abogadas *senior* y 61% de las *junior* (ver Gráfica 11)

La mayoría de las abogadas percibe la existencia de programas de horarios flexibles en su empresa, independiente del nivel que tienen en la estructura de la organización. Sin embargo, 39% de las abogadas *junior* señala la falta de un programa de flexibilidad de horarios. Lo anterior, podría inferirse por la actividad que realiza en la empresa, ya que se desconocen sus responsabilidades laborales y posiblemente sus tareas tengan que ver más con un trabajo de campo o bien la empresa tiene programas de flexibilidad, pero estos sólo se otorgan a los niveles más altos como el de socias/directoras jurídicas. Por otro lado, habría que inda-



**Gráfica 10. Programas de flexibilidad existentes en las organizaciones**



**Gráfica 11. Horarios flexibles (niveles de la organización)**

gar si las abogadas que afirmaron la existencia de la flexibilidad horaria, “usan” los programas o indagar la frecuencia con la que recurren a este esquema. Asimismo, se desconoce el papel del jefe al autorizar o permitir el uso de estos esquemas en su equipo de trabajo, y si la abogada que usa estos esquemas tiene el apoyo del jefe o del equipo para tomarlo.

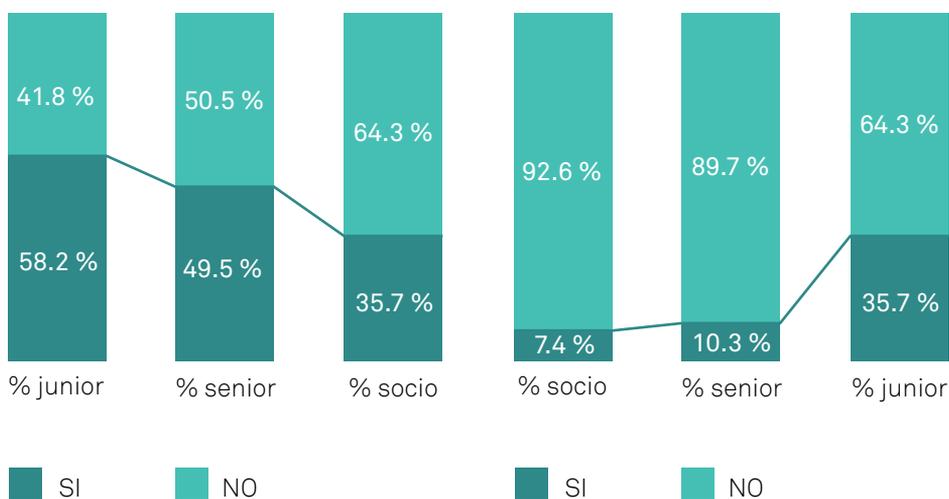
**5.4.2. Trabajo remoto (home office)**

Se les preguntó a las abogadas sobre la existencia del programa de *home office* en sus compañías, para lo cual, 58.2% de las socias/directoras jurídicas advierte tener estos programas, seguido del 49.5% las abogadas *senior* y 35.7% de las abogadas *junior* (ver Gráfica 12).

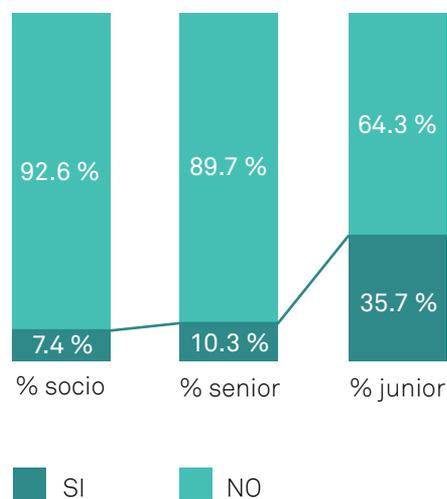
De la gráfica anterior se desprende que las socias/directoras jurídicas y las abogadas *senior* son quienes perciben en mayor grado la existencia de programas de *home office*, de lo cual se infiere que tienen más libertad para gestionar sus tiempos. En el caso de las abogadas *junior*, tres de cada diez afirma contar con la opción de trabajo remoto, por lo que se deduce que sus actividades tienen que ver más con un trabajo directo con el jefe o el equipo de trabajo al que pertenecen, por lo cual sus tiempos dependen de otras personas.

En las discusiones que se realizaron en los *focus groups*, se advirtió que en ciertas empresas los programas de *home office* son un beneficio que se les da sólo a las mujeres, y que raramente son utilizados.

También se comentó que en ocasiones las abogadas perciben que si utilizan este beneficio no serán tomadas en cuenta para proyectos importantes o de alto impacto para la empresa.



**Gráfica 12. Trabajo remoto (home office)**



**Gráfica 13. Horarios compartidos (por nivel de la organización)**

### 5.4.3 Horarios compartidos

En relación con los programas de horarios compartidos, son muy pocas las organizaciones que tienen este tipo de iniciativas; sin embargo, 35.7% de las abogadas *junior* percibe tener horarios compartidos dentro de sus compañías, en contraste con la percepción de las abogadas *senior* (10.3%) y socias/directoras jurídicas (7.4%) (ver Gráfica 13).

Un esquema de horarios compartidos consiste en que dos personas compartan el mismo puesto, las mismas funciones y responsabilidades, pero cada una labora medio tiempo. Si partimos de esta definición, se deduce que las abogadas *junior* podrían notar en mayor grado la existencia de estos esquemas de horarios compartidos, porque posiblemente los casos que tienen asignados, no sólo los lleva una persona sino un equipo de trabajo que ayuda a realizar diferentes actividades, en contraste con la percepción de las socias/directoras jurídicas y abogadas *senior*, ya que en estas posiciones los encargos son más especializados y personalizados al cliente.

## 5.5. Existencia de “otros” programas

Se dejó la pregunta abierta sobre “otros” programas y/o políticas de horarios flexibles existentes en las compañías de las abogadas encuestadas. En este caso, las socias/directoras jurídicas y las abogadas *senior* fueron quienes contestaron a esta pregunta: abordaron diferentes temas y no se enfocaron solamente a los programas de flexibilidad, sino también compartieron sus inquietudes en temas relacionados con la formación, apoyo para el cuidado de los hijos, responsabilidad social corporativa y sesgos inconscientes sobre el papel de la mujer en el trabajo. Los comentarios se integraron en los diferentes grupos antes mencionados y se plasmaron como fueron externados:

- Programas de flexibilidad.
- Solo una abogada tiene un programa de maternidad.
- Formación.
- Programa de desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Apoyo para seguir capacitándonos.
- Programas para el desarrollo de competencias gerenciales que se dan por igual a hombres y mujeres.
- Sesgos inconscientes.
- Apoyo para los hijos en guarderías.
- Responsabilidad social corporativa.

# Barreras culturales

*En necesario eliminar las barreras culturales sobre los roles de mujeres y hombres tanto en la sociedad como en el ámbito profesional, empezando por nuestros hogares, educando a nuestros hijos e hijas en la inclusión y diversidad, apartados de roles preconcebidos y falsos estigmas.*

**Directora Jurídica**

Una de las principales barreras que se presentan en las organizaciones para incluir a más mujeres en posiciones de liderazgo es la cultura mexicana tradicional, ya que algunos hombres y mujeres fueron educados bajo roles definidos tanto en el trabajo como en el hogar, y que se ven reflejados en las empresas. La cultura de la empresa se construye por las creencias y valores de las personas que la lideran y conforman, de tal manera que si encontramos personas con creencias que no incluyen a las mujeres o limitan su participación por sesgos conscientes o inconscientes, se verá reflejado en la postura que tienen sobre el papel de la mujer en la empresa.

Es importante además trabajar con algunas mujeres que fueron educadas para asumir ciertos roles que no les permiten transformar sus propios paradigmas laborales. De tal manera que la educación de los jóvenes y niños deberá estar encaminada hacia la inclusión, el respeto, pero también haciendo énfasis en la importancia de la complementariedad en la actividad pública o privada.

El trabajo colectivo entre las empresas y las personas será vital para generar propuestas conjuntas que promuevan la inclusión del talento femenino en las organizaciones.

La presencia de la mujer en la vida laboral ha aumentado a través del tiempo. Es común ver más mujeres trabajando en diferentes sectores y la cantidad de mujeres que se gradúan de estudios profesionales aumenta cada año. No será raro encontrar que en muchas organizaciones hay más mujeres que hombres en ciertos puestos y niveles. Sin embargo, los hechos muestran que la presencia de mujeres disminuye en puestos en donde la responsabilidad del manejo de personal aumenta (tales como las gerencias) o incluso es nula en puestos de alta responsabilidad como niveles directivos o de socias/directoras jurídicas.

¿Qué ocasiona esta disminución si, en general, una de cada dos personas en posiciones menores, es mujer? ¿Por qué aumenta la deserción de mujeres conforme escalan las jerarquías corporativas o del negocio? Para contestar estas preguntas en el sector de abogadas en México, se evaluaron factores que inciden en ralentizar o evitar el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres.

### Se determinaron ocho barreras:

1. Atracción del talento
2. Balance de vida y trabajo
3. La cultura del país
4. La cultura organizacional enfocada en la diversidad e inclusión
5. La formación
6. Los temas legales del país
7. El liderazgo
8. La flexibilidad en el trabajo

La atracción del talento se analiza a través de las oportunidades que tienen las mujeres para reinsertarse en la vida laboral. De esta forma se da por entendido que es común que las mujeres hagan una pausa en su carrera profesional; presumiblemente por temas de maternidad, aunque podría entrar cualquier tema personal. El problema que encuentran es la reactivación de la carrera profesional, pues han perdido inercia.

Asimismo, se evalúa la aspiración del balance entre vida y trabajo como barrera, porque se tiene la percepción de que una persona en una posición de mayor responsabilidad, tendrá menos tiempo para dedicarse a la familia y a cuestiones personales, y que en la organización no existan programas que apoyen a los colaboradores en esta armonía se vuelve una limitante para el desarrollo profesional. Se abordan los temas: 1. Permisos de maternidad y paternidad, vistos como una oportunidad para ser incorporados como políticas necesarias; 2. Instalaciones para el cuidado infantil y 3. Políticas generales para el equilibrio vida-trabajo.

También se midió la percepción que la propia cultura mexicana tradicional genera en las encuestadas. En este sentido, se buscó entender si los

paradigmas propios de esta cultura son determinantes para obstaculizar el camino de las mujeres hacia la cima profesional.

Una cultura organizacional que no percibe que la inclusión de sus colaboradores es una dimensión cuya ausencia aumenta la probabilidad de que las mujeres y otras “minorías” tengan un camino difícil hacia la plenitud de sus carreras. Los antecedentes del sector muestran organizaciones dominadas por una cultura configurada por sus fundadores, en su mayoría hombres de generaciones anteriores (baby boomers e incluso tradicionalistas, cuyas edades rondan entre los 60 y 80 años). En esta dimensión se analizaron los siguientes subtemas: 1. Cultura organizacional patriarcal, 2. La aceptación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión, 3. La comunicación de dichas prácticas y 4. La postura de los líderes sobre los temas de diversidad e inclusión.

Asimismo, también se evaluó la posible barrera derivada de la falta de formación. Es decir, se investigó el hecho de que las mujeres no tuvieran oportunidades adecuadas para aumentar su experiencia en responsabilidades clave que las llevaran a fortalecer su camino a la alta dirección.

Por otra parte, los temas legales en México se refieren a un tipo de barrera producto de la legislación laboral; es decir, la forma en que el marco jurídico favorece u obstaculiza a las organizaciones para que apoyen el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres.

El papel del liderazgo como barrera se evaluó desde la perspectiva de modelos a seguir y de la falta de espacios para el desarrollo de relaciones interpersonales. De esta forma, se preguntó a las encuestadas si consideran que la falta de estos dos factores afecta negativamente la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo.

Finalmente, se trabajó la variable de flexibilidad en el trabajo como un punto diferente al balance de vida y trabajo. Si bien los modelos de trabajo flexibles son útiles para mejorar la experiencia en el equilibrio de la vida personal y profesional, su principal objetivo es mejorar el desempeño del trabajo. El también llamado *flex time* otorga al colaborador la administración de su tiempo, con el objetivo de que éste aumente los resultados de su trabajo. Indirectamente, favorece el balance de vida.

En términos generales, la gran mayoría de las abogadas en México percibe que todas estas dimensiones son barreras para el crecimiento y el desarrollo profesional de las mujeres. Aunque se destacan algunas, los porcentajes son casi absolutos y rondan entre 80% y 90%, con sólo dos barreras que saltan de la regla, marcando un 75%. Asimismo, sólo en la barrera de “formación” se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre los grupos divididos por nivel de experiencia (abogadas *junior*, *senior* y socias/directoras jurídicas).

Se identificó que las barreras culturales son transversales, especialmente las del país, porque influyen de manera directa o indirecta en el resto de las barreras. Por ejemplo, la presencia o falta de políticas o prácticas que mejoren la experiencia del colaborador en cuanto al balance entre el desarrollo profesional y su vida privada está determinada principalmente por la cultura organizacional y, por lo tanto, aunque de manera indirecta, por la cultura del país.

En cuanto a la falta de un liderazgo que impulse a las mujeres, destacó que las abogadas comentan la falta de modelos que faciliten la aparición de mentores y relaciones de trabajo (*networking*). Por otra parte, la falta de líderes con estos rasgos complica la aparición de modelos a seguir (*role models*) que inspiren a otras mujeres a enfocar su desarrollo hacia la cúpula corporativa o empresarial.

Casi 90% de las abogadas considera que no hay prácticas o políticas enfocadas a disminuir las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional del talento femenino. De acuerdo con la opinión de las encuestadas, medidas como el establecimiento de cuotas o la adopción de modelos de horarios flexibles podrían solucionar, al menos en parte, estos problemas, pero no están siendo utilizados.

Por otra parte, también se evidenció la falta de apoyo para reinsertar a las mujeres en su carrera profesional, cuando éstas han decidido hacer una pausa en ella. Este problema es visto como un obstáculo para continuar con el desarrollo de las carreras, aunque también puede ser observado como un efecto de la falta de políticas o prácticas que mejoren el balance de vida. Ello

porque este tipo de acciones son casi desconocidas, incluso políticas como la baja por maternidad —y más recientemente también por paternidad— que cuentan con respaldo legal, no han logrado hacerse un hueco en el día a día de las corporaciones de abogados. Este hecho, también es afectado parcialmente por la cultura organizacional y del país.

Por último, mientras las barreras anteriores fueron mencionadas por cinco de cada diez abogadas, temas como la falta de oportunidades en la formación o la falta de un marco legal propio fueron señaladas por cuatro de cada diez abogadas. El número sigue siendo alto, pero deja de ser homogéneo. Por ejemplo, casi 25% de las mujeres no considera que el marco legal sea una barrera.

El tema “formación” merece algunas anotaciones. Ésta es entendida principalmente como el desarrollo de habilidades para enfrentar situaciones de alta responsabilidad. Ejemplo de esto podría ser llevar una negociación o concluir con éxito proyectos con clientes estratégicos. Por respuestas anteriores, sabemos que una mayoría casi absoluta (75% a 80%) de las abogadas considera que han sido expuestas o se les han encargado proyectos en los que han tenido visibilidad tanto en su gremio (e.g. eventos, conferencias, etc.) como frente a clientes. Por lo tanto aún existe una percepción de que las mujeres no están recibiendo suficiente formación. Por ello, será importante analizar otros factores que influyen en el desarrollo de habilidades de liderazgo y de manejo de altas responsabilidades, tales como el acceso a maestrías, cursos o certificaciones, entre otras. Esto arrojará más información que permita diseñar programas robustos para el desarrollo del talento femenino en el sector legal.

# Recursos humanos como socio estratégico

*La participación de Recursos Humanos como socio estratégico es clave para ayudarnos no sólo a promover políticas de diversidad e inclusión sino para implementar y construir una verdadera cultura en la que se valore y se viva “el poder de las diferencias.”*

**Directora Legal**

El área de Recursos Humanos es un socio estratégico en este proceso de cambio cultural que acompañará a la dirección general y a los colaboradores en la creación de las condiciones adecuadas para destacar y capitalizar los beneficios de la diversidad e inclusión para el negocio, el talento y la comunidad. RH es uno de los tres pilares de las organizaciones junto al área de finanzas y el área comercial.

Esta área, experta en los procesos de recursos humanos, integrará las políticas de atracción, retención, desarrollo y promoción de sus colaboradores, bajo una perspectiva de meritocracia y transparencia, para dejar de lado las inferencias o creencias relacionadas con los prejuicios que los líderes puedan tener respecto al trabajo de sus colaboradores. Tal es el caso de los sistemas de compensación, los cuales deberán estar alineados a las responsabilidades y actividades del puesto, así como el impacto que tiene la posición en el core del negocio, lo cual ayudará a eliminar la creencia sobre la diferencia de sueldos entre mujeres y hombres.

En relación con la promoción y desarrollo de los colaboradores será importante que los procesos estén alineados con la estrategia de la empresa, definiendo los planes de carrera de las personas que sean identificadas con altos potenciales, y dándoles visibilidad para ocupar otras posiciones de mayor responsabilidad.

En este mismo sentido, las políticas y programas sobre la diversidad e inclusión serán gestionadas por esta área, pero la realización y aplicación de éstas serán responsabilidad de cada líder en beneficio de hombres y mujeres.

Para analizar el tema de Gestión de talento, se identificaron en el cuestionario los siguientes elementos, mismos que fueron evaluados por las abogadas que participaron en este estudio:

1. Compensación
2. Formación y retención
3. Promoción
4. Expatriaciones

## 7.1 Compensación

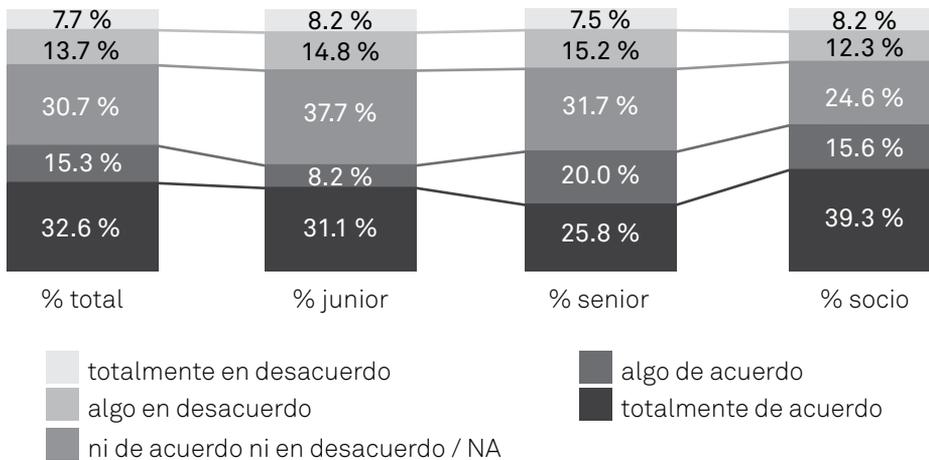
Para llevar a cabo un sistema de compensación, es importante conocer las necesidades de los colaboradores, así como las posibilidades de la organización para remunerarlos. En este marco, diversas compañías tienen un sistema de compensación integral: por un lado, toman en cuenta la retribución económica y, por otro, el “trabajo bien hecho”, por tal motivo para hablar de un sistema integral de compensación se hace referencia a la estrategia de la organización y el impacto que tiene el trabajo de la persona en el core del negocio. De esta manera, uno de los elementos a tomar en cuenta para que la compensación sea objetiva es la evaluación de desempeño del

colaborador, porque permite conocer si la persona logró los objetivos esperados por la Dirección General y cuál fue el impacto que tuvo en el negocio.

### 7.1.1 Evaluación de desempeño y logro de resultados

La percepción de las abogadas sobre un sistema igualitario para hombres y mujeres relacionado con la evaluación de desempeño y logro de resultados, es positiva, ya que 48% de las mujeres que participaron en este estudio considera estar “totalmente de acuerdo” o “algo de acuerdo”. Asimismo, 55% de las socias/directoras jurídicas percibe en mayor grado esta igualdad, seguido de las abogadas *senior* (46%) y las abogadas *junior* (39%) (ver Gráfica 1).

**Gráfica 1. Existe un sistema de compensación en la empresa alineado al desempeño y logro de resultados que sea igualitario para hombres y mujeres**



La información obtenida permite inferir que la mayoría de las abogadas trabaja en organizaciones que tienen un sistema de evaluación de desempeño vinculado al logro de objetivos del negocio y que se les mide con base en los resultados, independiente del sexo; sin embargo, habría que indagar si en el sistema de compensación se refleja esta igualdad, sobre todo en aquellas posiciones ocupadas por mujeres y hombres con las mismas responsabilidades. Asimismo, respecto a las personas que tienen una percepción negativa en relación con la igualdad salarial, habría que indagar las razones por las cuales su opinión es diferente o prefirieron tener una posición neutral. De lo anterior, se deduce que las personas con una postura neutral posiblemente no conozcan cuáles son los procesos de medición al interior de la organización o bien no están formalizados.

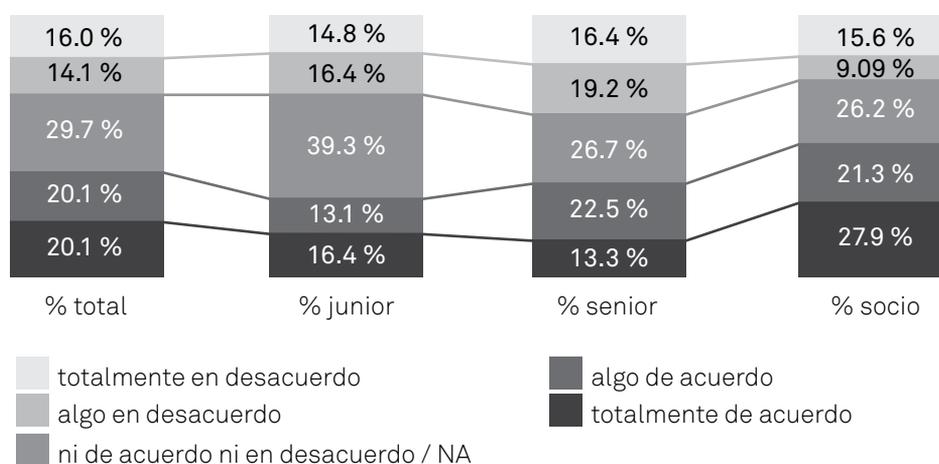
## 7.2 Programas de formación

La formación o desarrollo de un colaborador alude a su preparación, de tal manera que la empresa busca desarrollar internamente a sus colaboradores para brindarles oportunidades de crecimiento, ya que en un mediano plazo ocuparán puestos

de liderazgo. La formación de personal requiere planeación y objetivos claros, los cuales estarán alineados a la estrategia de la empresa, así como a los valores y cultura organizacional. Además, algunos programas de formación y desarrollo ayudarán a la empresa a retener al talento clave, porque continuamente los estará preparando para tener una parrilla de reemplazos robusta.

Para efectos de esta investigación, el tema de formación y desarrollo integra el siguiente tema evaluado en la encuesta: capacitación y entrenamientos para formar líderes.

**Gráfica 2. Se tienen capacitaciones o entrenamientos para formar a los colaboradores para llegar a puestos de liderazgo**



### 7.2.1 Capacitación y entrenamientos para formar líderes

Al preguntarles a las abogadas su percepción sobre los programas de capacitación para formar líderes, cuatro de cada diez considera que su organización capacita a los colaboradores para llegar a las posiciones de liderazgo. Al analizar la percepción de las abogadas por nivel, 49% de las socias/directoradas jurídicas percibe la existencia de programas de formación para los futuros líderes, a diferencia de sus contrapartes, 36% de las abogadas *senior* y 30% de las abogadas *junior* (ver Gráfica 2).

Por otro lado, tres de cada diez abogadas está en desacuerdo, y dependiendo de la posición de la abogada la percepción cambia: 49% de las socias/directoradas jurídicas sí percibe la existencia de programas para formar a los futuros líderes, pero en el caso de las abogadas *senior* y *junior*, 37.5% y 31% respectivamente, opinan lo contrario. Además, un 30% de las abogadas tiene una percepción neutral. De lo anterior se deduce, que las abogadas socias/directoradas jurídicas perciben en mayor grado los apoyos de la empresa para formarlas hacia la cima, pero siguen existiendo diferencias de percepción para las abogadas *senior* y abogadas *junior* que no han llegado a las posiciones de liderazgo.

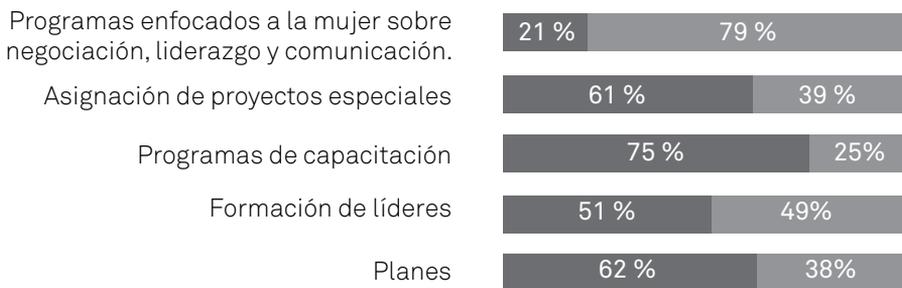
Además, se sugiere analizar al interior de la empresa la existencia de programas de formación de socios y conocer las acciones que lleva a cabo para preparar a la gente que identifica con talento y con posibilidades para ocupar una posición de socio.

### 7.3 Programas de retención

Sobre este tema, se les preguntó a las abogadas su percepción en relación con los programas de retención que ofrece la empresa a sus colaboradores, para lo cual se hizo referencia a los siguientes temas: 1. Planes de carrera, 2. Formación de líderes, 3. Programas de capacitación, 4. Asignación de proyectos especiales, 5. Programas enfocados a la mujer sobre negociación, liderazgo, comunicación, entre otros y 6. Otros.

La mayoría de las abogadas (75%) considera que en su empresa los programas de capacitación son un medio de retención del talento, seguido de 62% que hace referencia a los planes de carrera, 61% a la asignación de proyectos especiales, 51% a la formación de líderes. Sin embargo, solo 21% de las abogadas comenta que su empresa tiene programas enfocados a la mujer. Sobre el rubro “Otros”, no se encontraron evidencias (ver Gráfica 3).

**Gráfica 3. ¿Qué tipo de programas y/o políticas existen en tu empresa para retener al talento?**



Lo anterior da cuenta de que algunas de las organizaciones cuentan con procesos de gestión de talento que favorecen la retención y formación de la gente. En el caso de los programas dirigidos “solo a las mujeres” sería importante indagar en la empresa, por qué existe una falta de interés o hacia dónde se enfocan los programas de desarrollo.

Al hacer el análisis por posición, las socias/directoras jurídicas son las que perciben en mayor porcentaje la existencia de programas y/o políticas como medios de retención de talento. Sólo en el caso de la asignación de proyectos especiales, 66% de las abogadas *senior* percibe en mayor grado la existencia de estos programas, pero no difiere tanto del porcentaje en relación con las respuestas de las socias/directoras jurídicas (63%) (ver Tabla 1).

Al observar la tabla se infiere que las percepciones sobre los programas de retención podrían estar relacionadas con el momento de carrera que viven las abogadas. Es necesario destacar que son escasos los programas de retención enfocados en las mujeres.

#### 7.3.1 Programas de promoción dentro de la organización

Diversas organizaciones buscan formar dentro de ellas a sus colaboradores para tener una parrilla robusta de candidatos que, en el mediano o largo plazo, sean los sucesores de las posiciones de liderazgo, siempre y cuando sean personas que

**Tabla 1. Respuestas afirmativas sobre los programas de retención existentes en las organizaciones**

	Sí	Junior	Senior	Socia
Planes de carrera	44%	61%	70%	
Formación de líderes	39%	52%	56%	
Programas de capacitación	65%	70%	84%	
Asignación de proyectos especiales	43%	66%	63%	
Programas enfocados a la mujer sobre negociación, liderazgo, comunicación, otros.	9%	21%	27%	

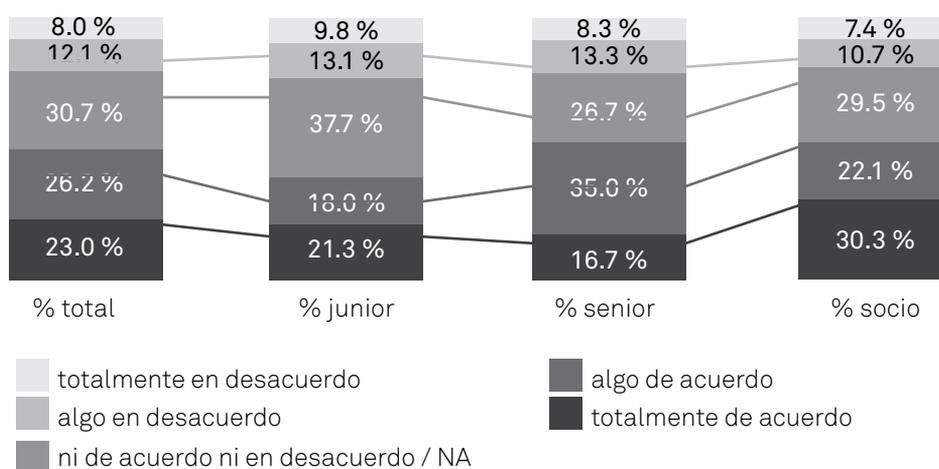
tienen el talento y desempeño requeridos y viven los valores y cultura de la empresa. De tal manera, la formación se realiza de forma constante para lograr la estrategia del negocio y generar una ventaja competitiva.

Para efectos de esta investigación, los programas de promoción se evaluaron dentro del cuestionario contemplando los siguientes rubros: 1. La empresa privilegia el talento independientemente del sexo para promociones a las posiciones de liderazgo y 2. Promociones internas como programas de retención.

### 7.3.2 Promoción del talento a posiciones de liderazgo independientemente del sexo

Al preguntar a las abogadas acerca de si la empresa o despacho privilegia la promoción del talento independientemente del sexo hacia posiciones de liderazgo, 49% de las respuestas fueron afirmativas, “totalmente de acuerdo” y “algo de acuerdo”; sin embargo, 51% de las personas que respondieron con una postura neutral o

**Gráfica 4. Considero que mi empresa privilegia el talento independientemente del sexo para promover a la gente a posiciones de liderazgo**



negativa, todavía perciben la falta de oportunidades de crecimiento en la empresa hacia posiciones de liderazgo. Asimismo, tres de cada diez abogadas contestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 20% están en desacuerdo respecto a las promociones con base en el talento (ver Gráfica 4).

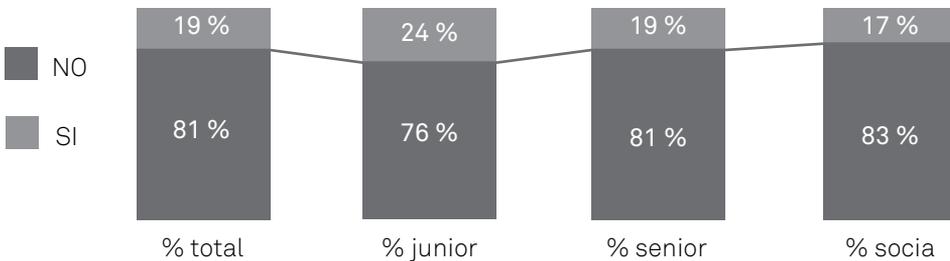
Las abogadas senior y las socias/directoras jurídicas, 52% y 52.5% respectivamente, perciben que en la empresa se privilegia el talento sobre el sexo para las promociones hacia las posiciones de liderazgo. Sin embargo, 39% de las abogadas junior comenta estar de acuerdo con esta afirmación, por lo que se infiere que las abogadas junior ven un “techo de cristal” para crecer dentro de la organización. Sin embargo, hay que indagar más a fondo en las percepciones de las abogadas de todos los niveles de la organización que afirmaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, ya que tres de cada diez prefirieron no dar una respuesta a favor o en contra, y representan más de la mitad de la población que participó en este estudio.

Es necesario saber cómo están conformados los equipos directivos o de socios que son responsables de la toma de decisiones, para conocer si existe un compromiso genuino para promover el talento independientemente del sexo, con el propósito de descartar las barreras invisibles que se presentan en la organización al momento de una promoción a un puesto de liderazgo.

### 7.3.3 Promociones internas como medio de retención del talento

La percepción de las abogadas sobre las promociones internas como medio de retención es positiva, ya que 81% está “totalmente de acuerdo” o “algo de acuerdo” con esta afirmación. Asimismo, las socias/directoras jurídicas y las abogadas senior, 83% y 81% respectivamente, consideran este hecho como algo positivo (ver Gráfica 5).

**Gráfica 5. Promociones internas como medio de retención del talento**



Si se hace una comparación de las respuestas afirmativas sobre promoción a posiciones de liderazgo y promociones internas como medio de retención, en el primer caso, 49% consideró que sí existen promociones para alcanzar posiciones de liderazgo y por otro lado, 81% percibe la existencia de promociones internas; de estas respuestas se infiere que el crecimiento de la abogada se da hasta cierto nivel dentro de la organización, pero al momento de estar en la etapa de brincar a una posición de liderazgo, la percepción baja considerablemente.

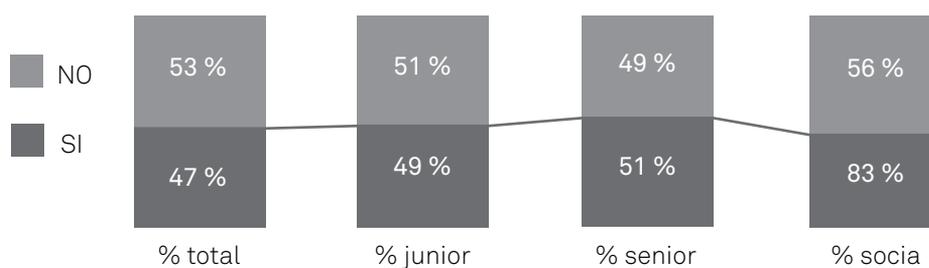
### 7.3.4 Movilidad (programas de expatriación)

Los programas de expatriación son un medio para acelerar el talento de las personas, por tal motivo diversas organizaciones buscan la movilidad de su talento clave para formarlos en diferentes entornos, culturas, equipos de trabajo y escenarios, ampliando así sus perspectivas del negocio, lo que les permitirá desarrollar nuevas competencias.

En esta investigación, la pregunta sobre la movilidad se asoció como un programa de retención de la organización. Un 47% de las abogadas percibe que en su empresa existen programas de expatriación. Asimismo, 51% de las abogadas *senior* percibe en mayor porcentaje la existencia de éstos, con relación al 49% de las abogadas *junior* y 44% de las socias/directoras jurídicas. (ver Gráfica 6).

Es importante destacar que la existencia de estos programas de expatriación depende de la internacionalización de las organizaciones, por lo cual se deduce que el porcentaje es bajo porque posiblemente la mayoría de las firmas a las que pertenecen las abogadas son de capital mexicano, por tal motivo no es una práctica común en la organización.

**Gráfica 6. Los programas de expatriación como medio de retención del talento**



# El camino de la abogada hacia las posiciones de liderazgo

El camino de la mujer hacia posiciones de liderazgo fue medido a través de cinco dimensiones. De acuerdo con el modelo propuesto, los cinco factores ayudan a entender la situación en la que actualmente se encuentran las mujeres abogadas:

1. Aspiración a las posiciones de liderazgo: considera que la mujer debe querer llegar a estos niveles, pero también se evaluaron barreras psicológicas propias, tales como el miedo o la falta de confianza en sus capacidades.
2. El papel de los líderes para impulsar el talento femenino: se explora desde dos perspectivas: a) el papel de los jefes de las encuestadas, y b) el de ellas mismas como impulsoras.
3. La visibilidad se refiere, principalmente, a que las encuestadas puedan mostrar su capacidad en un papel de *front end*, pues se da por hecho su capacidad en el *back office*. En esta dimensión se explora la posibilidad de interacción en tres formas: visibilidad con otros colegas, visibilidad con clientes y el interés personal por ser incluida en este tipo de foros.
4. Redes de apoyo: buscan entender el respaldo percibido por las encuestadas. Éste será entendido a partir del apoyo familiar (tanto de la familia ascendente como la descendente y el cónyuge o pareja) que permite a la mujer dirigir recursos en tiempo y espacio hacia la construcción de una carrera profesional que culmine en puestos de dirección o liderazgo.
5. La masculinización: entendida como el conjunto de actitudes para sobrellevar las relaciones. A través de esta dimensión, se busca entender si las mujeres sienten que deben masculinizarse en un entorno en donde se preconiza una mayoría masculina y, por lo tanto, el fenómeno de mimetización puede producirse. También se exploraron las fortalezas y debilidades percibidas por las abogadas con respecto a contar con habilidades de liderazgo.

## 8.1 Aspiraciones

Como se mencionó antes, se evaluaron las aspiraciones de las mujeres abogadas hacia la alta dirección a través de tres factores: 1. Voluntad, 2. Miedo a sacrificar tiempo y 3. Falta de confianza en las capacidades propias.

### LA ENCUESTA MUESTRA QUE LAS MUJERES ABOGADAS EN GENERAL TIENEN DESEOS POR ASUMIR POSICIONES DE ALTA RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO.

Se encontró una tendencia ligeramente superior entre aquellas que ya son socias/directoras jurídicas (probablemente como forma de reafirmar el camino elegido), y las que están en el camino (abogadas *junior* y *senior*). Entre estas últimas, resalta el hecho de que una ligera mayoría evita aspirar a este tipo de posiciones, en contraste con las *junior*, que tienen una percepción similar a las socias/directoras jurídicas.

Aunque hay deseos, también se observó una proporción amplia de abogadas que expresan miedo a sacrificar su tiempo; convirtiéndose en un factor que las aleja de buscar estas posiciones. Se encontró en mayor medida en las abogadas *junior*, y en

proporciones relevantes entre abogadas *senior* y socias/directoras jurídicas. Mientras que cuatro de cinco abogadas *junior* dijeron sentir miedo, el número decrece a tres de cada cinco abogadas *senior* y llega a dos de cada cinco entre las socias/directoras jurídicas. Sorprende que cuatro de cada diez socias/directoras jurídicas aún sienten miedo a pesar de haber conquistado posiciones de alto nivel.

También se observa un número importante de mujeres que dudan de sus capacidades. Esta desconfianza se encontró en la mitad del total de las encuestadas, sin importar su nivel jerárquico. Es decir, tanto abogadas jóvenes como experimentadas dudan de su capacidad para aspirar a cargos de mayor nivel.

En conclusión, las mujeres abogadas aspiran a posiciones de liderazgo y alta responsabilidad; sin embargo, el miedo a sacrificar su tiempo y las dudas sobre sus capacidades son factores que frenan este desarrollo.

### 8.1.1 Aspiro a ser Socia o Directora Jurídica

En términos generales, más de la mitad de las abogadas quiere asumir puestos de liderazgo; y de esta mitad, la gran mayoría dice estar “totalmente de acuerdo” con este deseo. Es decir, aunque la opinión está dividida y no hay una mayoría que indique esta aspiración, se puede inferir una percepción positiva. Hay un gran número de participantes que prefirió no contestar (casi un tercio), pero es alentador observar proporciones muy pequeñas (poco más de 11%) que están “algo en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con esta aspiración.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de abogadas *junior*, *senior* y socias/directoras jurídicas en cuanto a su deseo por llegar a niveles de liderazgo. Esta aspiración incrementa conforme aumenta la experiencia. De esta forma, dos de cada cinco abogadas *junior* comentaron que aspiran a estas posiciones; y el número aumenta a tres de cada cinco abogadas *senior* y socias/directoras jurídicas. En suma, las socias/directoras jurídicas, probablemente por estar ya en posiciones de liderazgo, son las que muestran una mayor proclividad a reafirmar la posición a la que aspiraron y por la que han construido su carrera.

Por otra parte, se trata de asimilar la posición que asumen las abogadas *junior* en cuanto a sus deseos por llegar a niveles de alta dirección, probablemente alimentadas por su juventud y que al momento de entrar a una empresa no perciben las barreras invisibles o visibles que existen al estar en una organización. En el caso de las abogadas *senior* se encuentran pequeños grupos que demuestran cierta duda con respecto a escalar hacia posiciones de liderazgo. Hay que remarcar, sin embargo, el pequeño tamaño de la muestra de abogadas, lo cual no minimiza el hecho de que, guardadas las proporciones, hay más abogadas *senior* que afirman estar “algo de acuerdo” o estar “total o parcialmente en desacuerdo” con llegar a niveles de alta responsabilidad.

Las diferencias más importantes entre los tres niveles es que hay mayor cantidad de abogadas *senior* que, aunque están interesadas en llegar a estas posiciones, no están plenamente convencidas (casi 25% si tomamos sólo en cuenta a las que contestaron totalmente o algo de acuerdo). Por otra parte, las *junior* y las socias/

directoras jurídicas muestran una mayor disposición (casi 90%) a estar “totalmente de acuerdo” con aspirar a estas posiciones. Por otra parte, destaca el hecho de que entre 15% y 17% de las abogadas *junior* y *senior*, respectivamente, están “total o parcialmente en desacuerdo” con aspirar a estas posiciones; mientras que casi 6% de las socias/directoras jurídicas tiene un pensamiento similar.

### 8.1.2 Miedo como barrera

En términos generales, se encontró que existe una división de opiniones entre quienes consideran tener miedo a los sacrificios que conllevan posiciones más altas y quienes consideran no tenerlo. Aunque se observa esta división de opiniones, hay una ligera mayoría (54%) que dice sentir miedo. Se encontró que hay diferencias tomando en cuenta las diferentes posiciones (*junior*, *senior* y socias/directoras jurídicas).

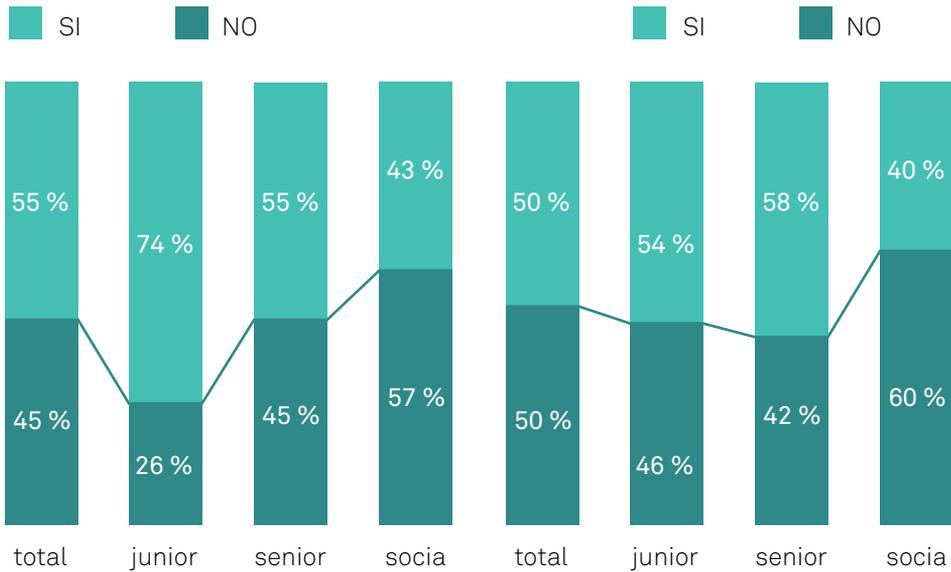
El sentimiento de miedo es más persistente entre las abogadas *junior*, en donde tres de cada cuatro dijeron que éste es uno de los factores clave. Es interesante observar que el miedo, en este caso, se enfoca a perder tiempo invertido en otras actividades. Visto de otra forma, tres abogadas *junior* priorizan más otras actividades, hecho que incluso las lleva a pensar dos veces si quieren tener más responsabilidades laborales.

**Gráfica 1. Aspiro a ser socia, directora jurídica o algún otro puesto de liderazgo en la institución en la que trabajo (diferencias estadísticamente significativas,  $p < 0.05$ )**



En el caso de las abogadas *senior*, la cantidad de opiniones negativas disminuye, pero no desaparece. Se podría pensar que con más experiencia y quizás una carrera profesional más hecha, habría una mayor cantidad de ellas que priorizaría escalar posiciones hacia más responsabilidad y liderazgo. Sin embargo, a grosso modo, tres de cada cinco mujeres valoran otras actividades a las que les gusta dedicar tiempo.

Finalmente, el caso de las abogadas socias/directoras jurídicas, quienes ya están en posiciones de alto liderazgo, no es muy diferente. La división de opiniones es patente. Aunque la proporción se invierte en comparación con las abogadas *senior*, es evidente que no hay una mayoría absoluta que esté segura de no tener miedo a sacrificar tiempo. Dos de cada cinco mujeres aún piensa que hay actividades que vale la pena sobreponer a una posición de liderazgo o dirección.



**Gráfica 2. Me da miedo aspirar a posiciones más altas porque podría conllevar sacrificios, como tiempo con mi familia, horas libres, etc. (diferencias estadísticamente significativas,  $p < 0.05$ )**

**Gráfica 3. Me siento en ocasiones en desventaja o dudo de mis capacidades para competir por puestos de mayor nivel (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**

### 8.1.3 Dudo de mis capacidades

Como se mencionó previamente, las abogadas mostraron una división entre aquellas que dudan de sus capacidades y las que no lo hacen al competir por puestos de mayor nivel. Aunque se intuían diferencias de acuerdo con el nivel de experiencia (es decir, entre abogadas *junior*, *senior* y *socias/directoras jurídicas*) es curioso que éstas no son estadísticamente relevantes. Es decir, no importa qué nivel de experiencia se tenga, habrá una abogada que dude de sus capacidades y otra que no lo haga.

## 8.2 Capacidad para promover el desarrollo y promoción de su gente

En la promoción y desarrollo del personal, en especial del talento femenino, resalta el papel que tienen los líderes, ya que generalmente son una pieza fundamental en la movilidad de carrera de los colaboradores. Si el líder está convencido de que es necesario impulsar el talento sin importar rasgos físicos como sexo, raza, etc., aumentan las probabilidades de que en la empresa germine una cultura incluyente que vea en la diversidad una fortaleza.

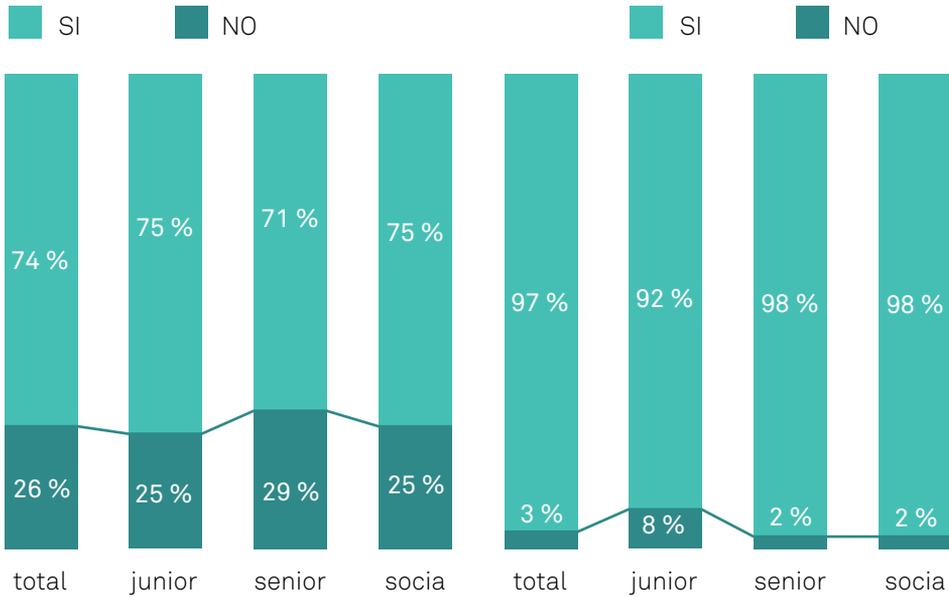
Como se mencionó al principio, la encuesta analizó la percepción que tienen las encuestadas en cuanto al apoyo que han recibido por parte de sus superiores para avanzar en su carrera; además se midió la percepción que tienen sobre el compromiso y el papel que ellas mismas tienen en la construcción de la vida profesional de sus colegas.

En este sentido, se encontró que, en términos relativos, la mayoría de las respuestas afirman que los superiores han sido pieza clave en la promoción de sus carreras o del talento femenino en general. Asimismo, se encontró que las abogadas de los tres niveles de experiencia muestran un compromiso absoluto con la promoción del talento femenino. Es relevante, sin embargo, que mientras las encuestadas muestran un apoyo avasallador (ver Gráfica 4), en el tema de superiores apoyando al talento femenino, una de cada cuatro mujeres percibe la falta de este apoyo (ver Gráfica 3).

### 8.3 Visibilidad

La tercera dimensión que evalúa el camino de las mujeres hacia el liderazgo es la visibilidad que tienen en tareas de alta responsabilidad. Dicho de otra forma, cuando un colaborador es expuesto a experiencias en donde representa los valores de su compañía, ya sea frente a otros colegas —como en convenciones, reuniones, eventos, etc.— o frente a los clientes, aumentan las posibilidades de ser catalogado como líder. Generalmente, en este tipo de experiencias, mostrar con claridad sus ideas y hacerse escuchar y destacar, son habilidades muy apreciadas.

Se había mencionado antes que esta dimensión fue medida a través de la percepción de las encuestadas sobre las oportunidades que han tenido para tener visibilidad o exposición ante: 1. Grupos de colegas (eventos, conferencias, reuniones, cámaras, asociaciones, etc.), 2. Clientes y 3. Ellas mismas, es decir, que es iniciativa propia el solicitar a sus superiores aspirar a situaciones que les permitan tener la experiencia del líder.



**Gráfica 3. Mis superiores son promotores del talento femenino (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**

**Gráfica 4. Desde tu posición formas y promueves a las abogadas que están en tu empresa (diferencias estadísticamente significativas,  $p < 0.05$ )**

En este sentido, de forma muy general, sabemos que la mayoría de las encuestadas comentó que ha tenido oportunidades para mostrar sus habilidades de liderazgo frente a otros colaboradores (ver Gráfica 5) como frente a clientes (ver Gráfica 6). De hecho, se observó que alrededor de 80% de las abogadas perciben una mayor participación frente al cliente, en contraste con lo que se pensaba: que la realidad mostraría una proporción menor. En el caso de la visibilidad en eventos frente a colegas, la proporción general es menor, comparada con la visibilidad frente a clientes, pero sigue siendo alta, pues tres de cada cuatro abogadas así lo constataron.

En muchas ocasiones se pasa por alto el hecho de que hay que manifestar el interés por ser promovidos o por participar en actividades que generan

visibilidad y que envían un mensaje positivo sobre la capacidad del colaborador para desenvolverse en escenarios propios de puestos de alto nivel. Como vimos, todas las abogadas, sin importar su nivel de experiencia, mencionan que su exposición ha sido fomentada en los diferentes lugares en donde laboran. Sin embargo, al momento de evaluar si han comunicado el interés se observa que existen diferencias marcadas según el nivel de experiencia.

Por un lado, las más jóvenes (i.e. abogadas *junior*) son más propensas a no comunicar su interés por llegar a posiciones altas o para ser tomadas en cuenta para este tipo de experiencias. La proporción disminuye considerablemente entre las abogadas *senior* y casi desaparece con las socias/directoras jurídicas (ver Gráfica 7). Suponiendo que hay sólo cinco abogadas por cada nivel (*junior*, *senior*



**Gráfica 5. Se fomenta mi participación en eventos, conferencias, reuniones, cámaras o asociaciones, relacionadas con la actividad que desempeño (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**

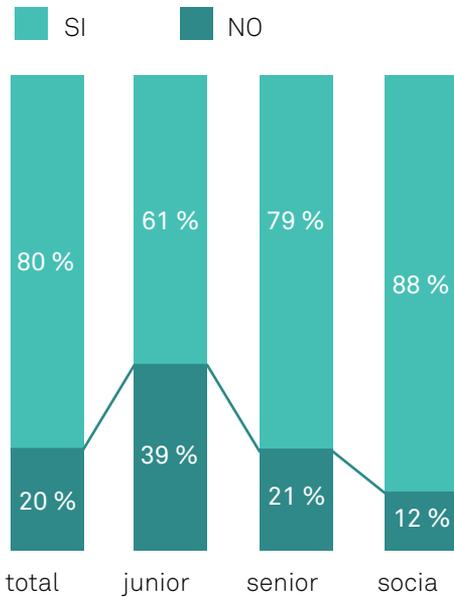


**Gráfica 6. Se fomenta que tenga contacto con los clientes, incluyendo mi participación en reuniones con ellos (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**

y socias/directoras jurídicas), veríamos que en el primer caso hay dos abogadas *junior* que no han externado su interés. En el siguiente nivel, sólo habrá una abogada *senior* que no lo ha comunicado. Finalmente, no habrá socia alguna que no lo haya hecho.

Se concluye que expresar el interés es una característica que comparten casi la totalidad de las mujeres abogadas que ya se encuentran en posiciones de liderazgo (i.e. socias/directoras jurídicas o directoras) y que comparten una gran mayoría (80%) de las abogadas *senior*. Por lo tanto, se infiere que comunicar o manifestar el deseo por llegar a posiciones de alto nivel de liderazgo y responsabilidad es total para el desarrollo de una carrera profesional exitosa.

**Gráfica 7. ¿Has comunicado tu interés a un superior? (diferencias estadísticamente significativas,  $p < 0.05$ )**



### 8.4. Redes de apoyo

La dimensión del apoyo familiar se ha descrito como necesaria para el desarrollo de la carrera profesional de cualquier colaborador, pero principalmente ha sido útil para el talento femenino.

La encuesta muestra que nueve de cada diez abogadas cuentan con apoyo de su familia, lo que les permite construir un futuro que culmine en un puesto de liderazgo. No se encontraron diferencias por niveles de experiencia.

### 8.5 Personal

Se ha observado que el ser humano tiende a mimetizar su comportamiento cuando se encuentra en un ambiente en donde siente que no pertenece al grupo. De esta forma, la masculinización de la mujer ha sido una característica en muchas mujeres que ocupaban

**Gráfica 8. Tengo el apoyo de mi familia —hijos, esposo o pareja, padres, hermanos— para llegar a obtener un puesto de liderazgo en mi institución (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**

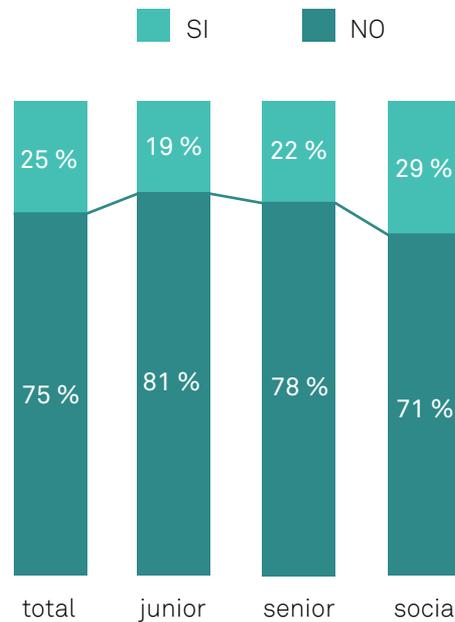


posiciones de liderazgo. No será ajena la imagen de Margaret Thatcher, Primera Ministra del Reino Unido de 1979 a 1990, quizás una de las personalidades que mejor muestran este paradigma.

El mundo de los abogados es mayoritariamente masculino (de cada 100, 68 son hombres, de acuerdo con cifras del INEGI), aunque en los últimos años se ha observado una tendencia creciente hacia la incorporación de mujeres. Por esta razón, se puso a prueba el paradigma de que las mujeres tienden a la masculinización para desarrollar su carrera en una “tierra de hombres”. Los resultados muestran que esto no es así.

De acuerdo con la encuesta, tres de cada cuatro abogadas consideran que no han necesitado renunciar a su identidad femenina en el camino de su carrera profesional. Aunque estadísticamente no hay diferencias de acuerdo con el nivel de experiencia, ni siquiera entre las socias/directoras jurídicas se observa una mayoría que indica lo contrario. No obstante, es importante no desestimar al número de mujeres (alrededor de 25%) que considera que sí ha necesitado la adaptación de su personalidad e identidad para subsistir en su medio. Sin embargo, se observa una tendencia hacia la desaparición de este paradigma.

**Gráfica 9. Consideras que has tenido que cambiar o renunciar a tu identidad femenina al incorporarte a este cargo (no hay diferencias estadísticamente significativas,  $p > 0.05$ )**



## 8.6 Autoevaluación de las habilidades de liderazgo de las abogadas

Se realizó una autoevaluación para conocer la percepción de las abogadas con respecto a sus debilidades y fortalezas referentes a sus habilidades de liderazgo. Esta dimensión fue analizada a través de doce reactivos: 1. Negociación, 2. Administración/Gestión, 3. Trabajo colaborativo o trabajo en equipo, 4. Escucha activa, 5. Empatía, 6. Comunicación, 7. Visión Estratégica, 8. Capacidad de análisis de problemas y propuesta de soluciones, 9. Inteligencia emocional, 10. *Networking*/construcción de redes profesionales, 11. Adaptabilidad al cambio y 12. Integración de equipos.

De acuerdo con la encuesta, la capacidad de análisis de problemas y la propuesta de soluciones junto a la habilidad por desarrollar empatía, son las dos fortalezas más mencionadas por 90% de las abogadas. La tercera habilidad más mencionada (80%) fue el trabajo colaborativo o en equipo. Destaca que la debilidad más mencionada por 77% de las abogadas fue la construcción de redes profesionales (*networking*).

Habilidades consideradas como *soft skills* —comunicación, escucha activa, negociación, inteligencia emocional, adaptabilidad al cambio e integración de equipos— fueron mencionadas como fortalezas por un promedio de 61% de las abogadas y como debilidad por un promedio de 39% de ellas. De entre estas habilidades, la más mencionada fue la escucha activa, por casi 70% de las abogadas, seguida de comunicación (65%), integración de equipos y negociación (63%), visión estratégica y administración y gestión (59%), inteligencia emocional (54%) y adaptabilidad al cambio (51%).

Las únicas habilidades en donde hay diferencias estadísticamente significativas por nivel jerárquico (i.e. socias/directoras jurídicas, *senior* y *junior*) fueron la visión estratégica y la administración o gestión. En este caso, las socias/directoras jurídicas manifestaron en mayor medida (casi 70%) que tienen la capacidad de visión estratégica, contrastando principalmente con las abogadas de nivel *junior* (35%). Por otra parte, las abogadas de nivel *senior* afirmaron contar en mayor medida con la capacidad de administración y gestión (78%), contrastando principalmente con las socias/directoras jurídicas (45%).

A modo de resumen sobre la autoevaluación de fortalezas y debilidades, la mayoría de las abogadas evalúa como sus principales fortalezas: 1. Capacidad de análisis de problemas y propuesta de soluciones, 2. Empatía, 3. Trabajo colaborativo o trabajo en equipo, 4. Escucha activa y 5. comunicación, por otro lado, destacan como principales debilidades: 1. *Networking* / construcción de redes profesionales; 2. Adaptabilidad al cambio, 3. Inteligencia emocional, 4. Administración o Gestión y 5. Visión estratégica.

	Tu fortaleza	Tu debilidad	% Junior	% Senior	% Socia
Capacidad de análisis de problemas y propuesta de soluciones	90%	10%	81%	88%	95%
Empatía	90%	10%	95%	89%	87%
Trabajo colaborativo o trabajo en equipo	80%	20%	75%	81%	80%
Escucha activa	69%	31%	68%	74%	63%
Comunicación	65%	35%	69%	64%	63%
Integración de equipos	63%	37%	72%	67%	57%
Negociación	63%	37%	44%	62%	71%
Visión Estratégica	59%	41%	35% (**)	60% (**)	67% (**)
Administración/Gestión	59%	41%	60% (**)	78% (**)	45% (**)
Inteligencia emocional	54%	46%	62%	49%	55%
Adaptabilidad al cambio	51%	49%	48%	52%	51%
Networking/construcción de redes profesionales	23%	77%	36%	17%	23%

(\*\*) Se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto a la prueba chi cuadrada ( $p < 0.05$ )

# 9 Voces y testimonios de las abogadas en México

Se les preguntó a algunas abogadas sobre sus experiencias personales relacionadas con las barreras culturales que afrontaron en su crecimiento profesional, así como la percepción de futuro, si en su opinión habrá cambios en algunas empresas y despachos jurídicos para incluir el talento femenino en las posiciones de liderazgo. Se incluyeron los comentarios en esta sección, manteniendo el anonimato de las mujeres que participaron dando su testimonio y como parte de la metodología utilizada en el estudio.

¿Puedes compartir alguna experiencia personal en dónde te hayas enfrentado con una barrera cultural para tu crecimiento profesional?

## **Testimonio de abogada 1 (despacho jurídico):**

“Cuando fui Directora Jurídica para México y Latinoamérica de una empresa transnacional y con excelentes resultados en el puesto durante cinco años; cuando me embarqué de mi primer hijo, la Directora de Operaciones, a quien reportaba de manera indirecta, cambió su trato conmigo, me impuso mayores responsabilidades y cuestionó mi incapacidad por maternidad, a la que tenía derecho por ley, al grado que ella llegó al límite de bloquear mi carrera profesional.

NUNCA PENSÉ QUE BLOQUEOS COMO EL QUE YO SUFRÍ OCURRIERAN, MENOS POR PARTE DE UNA MUJER Y EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL. ES UN EJEMPLO DE LO QUE LAS MUJERES ABOGADAS EN MÉXICO Y EN EL RESTO DEL MUNDO VIVIMOS EN EL MUNDO LABORAL.

## **Testimonio de abogada 2 (despacho jurídico):**

“Tras recibir hace muchos años una propuesta muy generosa de un despacho estadounidense con oficinas en México, con una política de diversidad clara, ese despacho incorporó a un nuevo socio mexicano.

El nuevo socio me dijo: “no se en qué estaban pensando cuando le hicieron una oferta así, a una mujer de 30 años, van a tirar el dinero y el tiempo invertido en ella se irá a la basura, seguramente su objetivo es ser madre, por muy egresada de Harvard que sea”. Me pidió que rechazara la oferta porque él veía un detrimento en el negocio.”

## **Testimonio de abogada 3 (despacho jurídico):**

“Siempre hay que hablar, opinar, participar y exigir lo que queremos, no hay que quedarse calladas. Hay que atrevernos a ser vistas y escuchadas. Si hacemos esto, nos volvemos responsables de nuestro éxito.

Una gran lección en mi vida profesional fue: si no hablas, no llegas a ningún lugar, no hay avances, no hay reconocimientos, no hay retos, y no hay crecimiento. Los hombres saben esto y actúan en consecuencia. Nadie te pasa el micrófono, nadie te deja ser la protagonista, nadie te va a llevar de la mano, es una elección que cada mujer necesita hacer para sobresalir, ser asignada para realizar los trabajos y responsabilidades que implican un riesgo.

Estoy segura de que si no hubiera hablado y dicho qué quería desde que empecé como pasante hasta que fui asociada en un despacho, no hubiera llegado hasta donde estoy.

Las mujeres seguimos siendo percibidas por los hombres y por otras mujeres como pasivas, como accesorios, como aprendices, como si ese fuera el rol que nos corresponde en la vida. Esta situación no va a cambiar, si las mujeres no nos manifestamos con todos los sentidos de la palabra. Aquellas historias de mujeres exitosas siempre comienzan con una manifestación pública, un “yo quiero” y “lo voy a conseguir”. Seamos un motor de manifestaciones.”

#### **Testimonio de abogada 4 (despacho jurídico):**

“Hace muchos años, trabajaba en una empresa que ofrecía a los abogados que reunieran ciertos requerimientos, el beneficio de financiamiento para cursar una maestría en el extranjero. Yo cumplía con lo requerido y al solicitar ser considerada como candidata para ese beneficio, mi jefe me respondió: La verdad tratamos que estas oportunidades las tomen hombres, ya que las mujeres de tu edad están en riesgo de casarse y tener hijos, lo que hace más factible que se desperdicien los recursos invertidos”.

Lo más curioso fue ver cómo el abogado al que sí mandaron a la maestría a Nueva York, poco tiempo después de regresar, salió de la organización buscando un giro de carrera y profesión, mientras que yo permanecí por más de ocho años. Posteriormente, al recibir el ofrecimiento para trabajar en otra organización que brindaba oportunidades de desarrollo y capacitación para mujeres, no dudé en cambiar de trabajo.”

#### **Testimonio de abogada 5 (empresa):**

“En mi caso no he sentido ningún tipo de discriminación por mi género, pero creo que definitivamente sí afecta a muchas mujeres que por temas culturales, económicos y sociales, no tienen la posibilidad de estudiar o de desarrollarse.”

#### **Testimonio de abogada 6 (despacho jurídico):**

“En muchos lugares de trabajo, incluyendo despachos y empresas en las que trabajé, se hacía mucho *networking* entre hombres, había comidas y otro tipo de eventos. A estos eventos no era invitada, por lo que perdía acceso a oportunidades de relacionarme.

En el despacho también sucedía que cuando se contrataba a alguien más en el área, el socio sugería que fuera un abogado, hombre, para que entregara los escritos en las instancias de gobierno. Cuando le mencioné que yo nunca me había negado a ir, y le dije que contratáramos al mejor candidato, lo hice reflexionar, sin embargo, había una creencia (*unconscious bias*) de las cosas que “pueden y no pueden hacer” las mujeres.

Por último, también en el despacho, en época de vacaciones algunos abogados hombres mandaban de vacaciones a sus mujeres, lo que les daba la oportunidad de salir a cenar, comer, bailar, etc. Este y otro tipo de eventos, hizo creer a las mujeres del despacho que la sociedad sólo era posible si eras hombre, y que no había oportunidades para las mujeres.”

**Testimonio de abogada 7 (despacho jurídico):**

“Las mujeres tenemos la oportunidad de trabajar en lo que queramos sin que otros, inconsciente o conscientemente, tomen decisiones por nosotras, determinando para qué tipo de trabajo “somos aptas” o qué tipo de trabajo podemos “aguantar”. Estas barreras en las organizaciones, no sólo frenan las carreras de las mujeres desde la institución, sino también, en muchas ocasiones causan que las propias mujeres, en forma consciente o inconsciente, determinen su techo de cristal.

En mi carrera profesional, me encontré muchas veces con situaciones en las cuales fue cuestionado mi compromiso laboral por estar casada o tener hijos;

ES NECESARIO REFLEXIONAR SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE CADA UNA Y RECORDAR QUE NO HAY LIMITACIONES, LO CUAL SIGNIFICA TENER LA INICIATIVA DE PROPONER Y EMPUJAR MEDIDAS O PRÁCTICAS DISTINTAS A LAS ACOSTUMBRADAS EN LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAMOS.

los comentarios recurrentes eran: “y ¿qué vas a hacer si te damos este trabajo y mañana a tu esposo lo mandan a vivir a otra ciudad?”, “¿estás aquí porque quieres ser abogada o sólo quieres pasar el tiempo mientras tienes hijos?”, “nos encantó tu entrevista, pero hemos tenido malas experiencias con las mujeres, por lo que tu contrato serán tres meses de prueba.”

**Testimonio de abogada 8 (empresa):**

“Desde que decidí ser abogada me encontré con barreras culturales, incluso dentro de mi familia, mi madre trató de disuadirme diciéndome: “es una carrera de hombres, mejor estudia una carrera en donde no estés expuesta a peligros”. Por otro lado, tampoco tuve el apoyo de mi padre, quien vivió y experimentó algunas barreras con su propio padre, quien era juez y le impidió estudiar Derecho, lo que ocasionó que mi padre no estudiara la carrera y truncara su profesión como abogado bajo el argumento “hay mucha corrupción”; el mismo argumento también utilizó mi padre para disuadirme de estudiar Derecho. Con la firme convicción de una adolescente que creía en “dar a cada quién lo que le corresponde” y poder hacer un mundo más justo, me pagué la universidad, me titulé con mención honorífica y obtuve una posición al día de hoy privilegiada dentro de la profesión jurídica, desde la que trato de impulsar a más mujeres para llegar a puestos de liderazgo”.

**Testimonio de abogada 9 (empresa):**

Estuve a cargo del área legal en una multinacional japonesa, reportando al Vicepresidente de Administración y Finanzas, quien era mexicano. El Director General (CEO) de la empresa era japonés, muy tradicional, así que cuando estábamos en reuniones y se discutía un tema de mi área, a pesar que estuviera frente a él, me ignoraba y sólo se dirigía a mi jefe como si yo no existiera y mi punto de vista no valía, todo lo que dijera tenía que ser validado por mi jefe. Fue incómodo, pero entendí más tarde, que así era la cultura en Japón. Después de unos años, observé que algunos ejecutivos japoneses evolucionaron en su forma de trabajar con las mujeres.”

**Testimonio de abogada 10 (empresa):**

“En mi primera entrevista de trabajo hace 24 años, en un despacho de renombre, me comentaron que, aunque era la candidata mejor calificada, desafortunadamente era mujer, y no tendría el mayor de los éxitos en ese despacho. Actualmente ese despacho no tiene socias mujeres, y yo logré forjar una exitosa carrera en empresas que valoran la diversidad e inclusión del talento femenino.”

Futuro. ¿Cómo vislumbras el negocio y la participación de las mujeres abogadas en despachos y empresas en el futuro?

**Testimonio de abogada 1 (despacho jurídico):**

“Deseo que las mujeres abogadas tengan un rol en las organizaciones en donde exista un piso parejo, para que se desarrollen y crezcan profesionalmente.

Deseo respeto, ausencia de juicios y estereotipos para las mujeres abogadas, así como oportunidades similares a las que se ofrezcan a los abogados hombres.

Deseo mayor innovación y creatividad en el mundo laboral, para que a las mujeres abogadas, se les den las herramientas necesarias para desarrollarse plenamente en su vida personal y profesional.”

**Testimonio de abogada 2 (despacho jurídico):**

“Seguimos trabajando en un país donde se asume que la crianza de los hijos le corresponde a las mujeres y esto se refleja en la brecha salarial, ya que se asume que ellas se dedican al hogar y por lo mismo no deberían de recibir igual salario. Esto va a continuar así, si no se actúa.

El posible cambio de tendencia que veo es que muchas mujeres están posponiendo la maternidad, y por eso tienen una posición de mayor *seniority* cuando deciden finalmente tener hijos, lo que les permite negociar mejores condiciones, como más flexibilidad y orientadas a resultados. La mayoría de las firmas siguen sin tener políticas de maternidad y paternidad (*maternity* y *paternity leave*) institucionalizadas, ni tampoco apoyo para guarderías, u horarios flexibles para sus colaboradores.

Las empresas en general son y seguirán siendo más incluyentes, especialmente las transnacionales, esto puede incidir en las políticas de sus prestadores de servicios y proveedores.”

**Testimonio de abogada 3 (despacho jurídico):**

“En cuanto al futuro, es indispensable que los hombres sean promotores del talento y que reconozcan públicamente el talento femenino. Muchos hombres se sienten presionados (*peer pressure*) si deciden apoyar y promover a una mujer. Mientras no haya más hombres decididos a ser incluyentes, la integración de las abogadas será lenta y mínima.”

**Testimonio de abogada 4 (despacho jurídico):**

“A partir de todas las iniciativas que hoy surgen en la materia, vislumbro una sociedad consciente de las grandes ventajas que ofrece la contribución de abogadas en puestos de liderazgo. Anhele empresas más equilibradas que ofrezcan igualdad de oportunidades, de desarrollo y se beneficien de los diferentes estilos de liderazgo que ofrecen de manera complementaria y enriquecedora, hombres y mujeres en el ejercicio de la profesión legal.”

**Testimonio de directora jurídica 5 (empresa):**

“Veo con claridad, que cada vez es más fuerte la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral, aún se ve una minoría notoria en el día a día, pero esto está cambiando y con gusto observo que las siguientes generaciones de mujeres poseen la cultura de estudio y superación.”

**Testimonio de abogada 6 (despacho jurídico):**

“Es indispensable que los despachos cambien la manera de evaluar a los abogados, en especial a las mujeres. En la mayoría de los casos piden entre diez y doce horas facturables, lo que hace imposible atender las actividades del hogar y de la familia. Se les quita a las abogadas la posibilidad de tener oficina con ventana, si no están 100% del tiempo en la oficina, sin importar si están de tiempo completo

EN EL CASO DE LAS EMPRESAS, ME PARECE QUE “LOGRARLO TODO” ES MÁS POSIBLE. EN LO QUE LAS EMPRESAS TIENEN QUE TRABAJAR ES EN TENER TRANSPARENCIA DE LOS FLEX-TIMES QUE MANEJAN, PARA QUE TODAS LAS PERSONAS SEPAN QUE PUEDEN TENER ACCESO A ESTO.

o no. A las que trabajan medio tiempo no les dan acceso a bonos, aunque trabajen 100% de sus horas facturables o más. Lo anterior, entre otras cosas, hace que las mujeres pierdan interés en una carrera en despacho. No es en todos los casos, pero la mayoría de las socias de despacho, son mujeres que no se casaron y/o no tienen hijos.

está buscando que los hombres hagan públicos los permisos que reciben para atender a su familia e hijos, ya que esto no se menciona y da una percepción de que las mujeres somos las únicas que pedimos permisos. Es indispensable trabajar en planes de sucesión para mujeres a largo plazo, si no, será difícil que haya mujeres en puestos de alta dirección.”

En mi empresa estamos trabajando en programas de mayor igualdad, y se

**Testimonio de abogada 7 (despacho jurídico):**

“Tengo la suerte de trabajar de la mano con hombres comprometidos con el desarrollo de talento, que no cuestionan la calidad o compromiso de mi trabajo por mi género. Esos hombres junto con grandes mentoras me impulsaron para continuar con el desarrollo de mi carrera. Ahí está la apuesta: cuando mujeres y hombres apoyemos y estemos abiertos a nuevas ideas, encontraremos una equidad de género en el ámbito del derecho.”

**Testimonio de abogada 8 (empresa):**

Vislumbro un futuro con más mujeres socias en despachos de abogados, colaborando de formas distintas (trabajo remoto o virtual, por proyectos, etc.), generando valor para sus clientes por medio de sus conocimientos y no por el número de horas ocupando una silla en las oficinas de sus despachos. Asimismo, vislumbro que más mujeres abogadas de empresa promuevan al interior de sus despachos jurídicos la representación femenina obligatoria en puestos de liderazgo con el propósito de alcanzar una paridad de género.”

**Testimonio de abogada 9 (empresa):**

“Veo con optimismo que la diversidad, inclusión y equidad siguen tomando fuerza en las nuevas generaciones, por lo que la participación de la mujer en todas las carreras, ámbitos y actividades (e.g. empresarias, artistas, influencers) seguirá ganando terreno. No sólo a nivel de regulación legal sino de comunicación en empresas, se está apoyando dicha participación.”

**Testimonio de abogada 10 (empresa):**

“Siento que el futuro ya comenzó, las empresas y despachos que no logren desarrollar un ambiente donde se le da la bienvenida al talento, sin importar el género, orientación sexual, origen socioeconómico entre otros factores, tendrán una seria desventaja competitiva.”

# 10 Comentarios generales de los participantes de los *focus groups*

En esta sección se integraron los comentarios generales que algunos socios de despacho y directores jurídicos de empresa emitieron en los *focus groups* sobre la inclusión de la abogada en sus organizaciones. La identidad del socio/abogado de empresa no se revelará por temas de confidencialidad.

## 10.1 El negocio

- Existen despachos en donde hay apertura y estructuras más organizadas, por tal motivo es más fácil lograr ambientes de inclusión, pero en estructuras en donde las empresas son pequeñas o familiares, se presentan mayores retos para desarrollar a la mujer y la situación se vuelve más compleja.
- Se debe generar una política de diversidad e inclusión con razones financieras, que deberá destacar la relevancia que tiene la integración de equipos diversos, puesto que dan una perspectiva más amplia sobre las necesidades del mercado.
- Existen problemas de estructura en el modelo de negocio:
- Medir a los abogados de manera diferente y no sólo a través de la productividad, se sugiere cambiar el esquema de pago por hora a otro tipo de esquema que funcione mejor.
- Es necesario cambiar el modelo de negocio: los negocios no sólo están basados en la productividad pero se sigue midiendo y promoviendo a la gente con base en indicadores de ésta.

## 10.2 Cultura organizacional y cultura mexicana

- Cambiar la mentalidad de las mujeres para hacer negocios y *networking*, porque estamos acostumbrados en el mundo de los abogados varones a hacer *networking* en comidas largas, viajes, partidos de fútbol. Las mujeres tienen una limitación real por sus horarios y hay una reacción negativa al participar en estos eventos por miedo a ser juzgadas o por temas de acoso, por lo que las condiciones no son adecuadas.
- Fomentar que se hagan negocios y *networking* de otra manera.
- Será importante eliminar los roles y reeducar a los hombres. Otorgarle al hombre y a la mujer los mismos privilegios. Si los roles se siguen definiendo como lo hemos hecho hasta ahora, algunos socios seguirán estando temerosos de que la mujer se embarace y esto se vuelva un motivador para no contratarla.
- Es importante tener un código de conducta y lograr que todos actúen con base en este código de inclusión y desarrollo del talento. La cultura aplasta a la estrategia, por tal motivo será necesario generar un cambio de la misma.
- Se requiere de un cambio cultural y de educación, lo cual tomará tiempo, por lo que es necesario motivar la toma de decisiones respecto a la inclusión de la mujer, puede ser a través de cuotas, sin demeritar el desempeño y el talento, de lo contrario el cambio no se dará de manera orgánica y nos llevará siglos llegar a una situación de igualdad.

### 10.3 Clientes

- Los clientes empiezan a exigir que haya mujeres en el equipo de trabajo y algunos hacen cuestionamientos fuertes para integrar a las abogadas en ellos; debemos concientizarnos de esta nueva necesidad de nuestros clientes y alinearlos a sus necesidades.
- La decisión para ser socio, en algunas ocasiones está relacionada con el talento y disponibilidad, lo que tenemos que hacer es dar opciones diferentes, porque no todas quieren ser socias que más producen. Las ambiciones y opciones para ser socios en algunas compañías han cambiado, porque el modelo laboral no se basa solamente en la siguiente relación: a mayor producción y disponibilidad, mejores resultados, sino que implica otros elementos como desempeño, desarrollo de equipos, entre otros. Será necesario reflexionar en otros modelos de colaboración.

### 10.4 Sugerencias de los socios para incluir a la mujer

- Generar espacios de reflexión e intercambio para escuchar las diferentes realidades, ya que es necesario educar a los hombres en estos temas e invitarlos a los foros.
- Tener una comunicación constante sobre los planes de carrera de cada abogada, el mensaje deberá ser claro para retener el talento y empoderar a las mujeres.
- Tener alternativas para cambiar la estructura en los despachos desde la contratación y dar a conocer las diferentes opciones que se les dan a todos los abogados para crecer al interior de la empresa.
- Si se cambia el modelo de negocio del despacho, posiblemente más mujeres o los millennials se quedarán más tiempo en la empresa por lo que se requiere:
- Pagar de una manera diferente y no basado en el número de horas.
- Cambiar el esquema de horas por otros que midan la aportación que se da al cliente, entre otros indicadores.
- Es importante asegurarnos que exista representatividad de una socia en los diferentes momentos de la carrera de una abogada. Es necesario que en los comités de contrataciones de nuevas posiciones esté presente una socia en el proceso, para que aporte sus opiniones.
- Es necesario adoptar medidas afirmativas para que existan cuotas y forzar a la organización, comenzando por los pasantes, para lograr la igualdad.
- Los líderes deberían de responder a los indicadores de diversidad e inclusión, y se deberá integrar en el *balanced scorecard* de cada líder.
- Construir un sistema para que los hombres participen en el hogar. Reconocer la integración entre lo personal, familiar y laboral, sin caer en estereotipos ni divisiones de tareas y roles.

# Conclusiones y recomendaciones

La situación del desarrollo profesional de las abogadas en México mostró retos que pueden ser abordados desde la perspectiva empresarial, pero que también requieren de un compromiso a nivel personal de cada abogada. El presente estudio encontró que las mayores áreas de oportunidad se encuentran a nivel de cultura social y cultura organizacional. Es decir, la percepción de las encuestadas es clara respecto a que la cultura mexicana tradicional impacta directamente en los comportamientos de la gente que conforma la cultura organizacional. Esto podría explicar en parte la poca participación de mujeres en posiciones de liderazgo.

En primer lugar, se encontró que pocas organizaciones construyen culturas organizacionales incluyentes, las cuales han demostrado facilitar el desarrollo del talento, independientemente del sexo o de otro tipo de diversidad. En este sentido, nos damos cuenta de que, en muchas de las organizaciones estudiadas o bien no hay prácticas o estas políticas no son comunicadas correctamente y por tal motivo, las jerarquías de mandos medios y de nivel inicial manifestaron poco o nulo conocimiento de la existencia de estas prácticas.

En segundo lugar, nos damos cuenta de que el nivel de jerarquía organizacional afecta directamente la percepción de las oportunidades de igualdad, desarrollo profesional o de carrera y de disminución de barreras. En este entendido, ha sido notorio que encuestadas de niveles *junior* y *senior* manifestaron, en general, mayores retos para su desarrollo profesional a diferencia de las socias y directoras jurídicas que no encontraron obstáculos.

Se observó que para el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres el rol de los socios varones es primordial y que las principales barreras que dificultan la promoción del talento femenino fueron la cultura del país y las barreras organizacionales. Se identificaron asimismo los siguientes aspectos que promueven o detienen el crecimiento de la mujer: 1. La implementación de una cultura organizacional afectada por la cultura del país, 2. El robustecimiento de procesos de gestión de talento, 3. La promoción de diversificación en prácticas de balance de vida y trabajo y 4. La implementación de prácticas para aumentar la flexibilidad. Se abordará en el presente capítulo a detalle cada uno de los hallazgos.

## El papel del líder

El papel del líder fue identificado como el principal promotor del cambio para incluir a más mujeres en posiciones de toma de decisiones de la organización, por lo que es necesario un compromiso genuino y personal por parte de los líderes para tener una visión más abierta sobre la inclusión del talento femenino. El cambio hacia una cultura de inclusión es un trabajo de hombres y mujeres que buscan organizaciones en donde se respete el talento de la persona y se trabaje en colaboración para tener un beneficio para ambos. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Trabajar en los sesgos inconscientes, pues son un elemento primordial para erradicar las barreras relacionadas con los roles de la mujer y el hombre en el trabajo;
- Sensibilizar a los líderes y mostrar los casos de éxito de negocios en donde se ha fomentado la diversidad e inclusión haciendo evidente el impacto y los beneficios

que trae consigo este cambio para la organización. Los líderes que ya estén convencidos de esto pueden influenciar a otros líderes dentro de la organización y,

- Repensar el modelo de productividad que hasta el día de hoy es medido a través de las horas facturadas en el caso de socios de despacho o de horas de oficina en el caso de abogados de empresa, estableciendo modelos diferentes de medición de desempeño basados en el impacto en el negocio.

## Diversidad e inclusión

Respecto a la diversidad e inclusión, se encontró que las abogadas dan significados diferentes a los conceptos “igualdad de oportunidades” y “diversidad e inclusión” (que en esencia forman parte de la misma idea). Las respuestas muestran que, aunque las abogadas (principalmente *senior* y *junior*) perciben que sus organizaciones valoran la “diversidad e inclusión”, informan que no existen ambientes de igualdad de oportunidades. Este hecho parece contradictorio, y podría explicarse por diferencias de significado.

Se recomienda formar a los colaboradores en temas de diversidad e inclusión a través de las siguientes acciones:

- Redefinir la estrategia del negocio incluyendo el valor de la diversidad e inclusión. Integrar a la diversidad e inclusión como un valor estratégico en la organización;
- Realizar acciones de comunicación para que el valor de la diversidad e inclusión sea conocido por el personal de la organización y,
- Desarrollar un programa para comprometer al varón sobre la importancia que tiene su rol como aliado potencial para construir espacios incluyentes.

## Igualdad de oportunidades

De acuerdo con la percepción de las encuestadas, existen culturas organizacionales poco incluyentes dentro de sus organizaciones. Por otra parte, se encontró que la jerarquía influye en la percepción de igualdad. De esta forma, las socias/directoras jurídicas creen que hay ambientes que permiten la igualdad de oportunidades, mientras que las abogadas de nivel *senior* no los perciben así.

Se recomienda hacer explícito el compromiso genuino de los líderes para promover la igualdad de oportunidades a través de las siguientes acciones:

- Revisar los procesos de gestión de talento, en específico: reclutamiento y selección, remuneración, promoción y planes de sucesión y,
- Desarrollar una estrategia de comunicación para dar a conocer los diferentes beneficios de la igualdad de oportunidades.

## Gestión de talento

### **Compensación**

La mitad de las abogadas percibe que la compensación está alineada al desempeño y al logro de resultados independiente del sexo; la otra mitad, no. Nuevamente el factor “jerarquía organizacional” influye en la percepción; de esta manera, las socias/directoras jurídicas observan de manera positiva esta afirmación, contrastando con el resto de las abogadas.

Se recomienda comunicar a los colaboradores cómo se integra su compensación a través de las siguientes acciones:

- Integrar la evaluación del desempeño a la compensación, con base en la contribución y logro de los objetivos y,
- Valorar los puestos de los colaboradores para que la compensación sea justa y relacionada con la función del puesto.

## Programas de formación, promoción y retención

En relación con los procesos de formación, promoción y retención se observó un área de oportunidad. Se encontró que los programas para el desarrollo profesional son percibidos de forma diferente por los niveles jerárquicos organizacionales. Es decir, abogadas en niveles socio y *senior*, consideran que sus organizaciones cuentan con estos programas; abogadas en niveles *junior* perciben que estos programas no satisfacen su necesidad de desarrollo.

Se recomienda robustecer los procesos de retención, formación y promoción en los diferentes niveles de la organización a través de las siguientes acciones:

- Identificar a las abogadas de nivel *junior* con alto potencial y desarrollar un plan de carrera;
- Comunicar el plan de desarrollo a las abogadas identificadas como altos potenciales y darle seguimiento constante y,
- Comunicar los procesos de retención que tiene la organización como: desarrollo y promoción del talento, planes de movilidad, compensación integral, cultura organizacional que favorece el talento.

## Programas de retención enfocados en la expatriación o movilidad

En lo referente a los programas de expatriación, la percepción está totalmente dividida: 50% dice que sus organizaciones cuentan con ellos y la otra mitad que no. Es necesario identificar aspectos adicionales que nos permitan entender si la falta de programas se debe a que, por ejemplo, las organizaciones no sean transnacionales o globales.

Se recomienda que las prácticas de expatriación y movilidad se utilicen como aceleradores de talento de los colaboradores, en el caso de que la organización así lo requiera por temas de negocio, a través de la siguiente acción:

- Identificar a los miembros clave de la organización (hombres y mujeres) para acelerar su talento a través de un programa de expatriación, con el objetivo de exponerlos a situaciones globales.

## Balance de vida y trabajo

### Percepción sobre las políticas de balance de vida y trabajo

La percepción de la existencia de políticas para el balance de vida y trabajo está dividida. Tres de cinco mujeres considera que existen dichas políticas. Además, sabemos que tres de cinco mujeres afirma que dichas políticas influyen positivamente en ese balance. Los programas que son más populares son los de maternidad y paternidad, de tal manera que tres de cinco abogadas los conocen. Destaca que el grupo de socias/directoras jurídicas es quien tiene mayor conocimiento de programas de maternidad y paternidad.

Por otra parte, otros tipos de programas enfocados al balance de vida son relativamente desconocidos. En este sentido, sólo una de tres mujeres dijo tener conocimiento de otro tipo de programas que les ayudarán a mejorar su balance de vida y trabajo.

Se recomiendan las siguientes acciones (ver anexo de programas de balance de vida y trabajo):

- Impartir talleres de balance entre vida y trabajo, donde se compartan intereses y se reflexione sobre las historias de vida.
- Analizar los planes de carrera de las abogadas tomando en cuenta la etapa de vida en la que se encuentren, para conocer las prioridades o motivaciones de la persona aunadas a sus ciclos de vida.

## Flexibilidad laboral

Los programas de flexibilidad existentes en las organizaciones como horarios flexibles, trabajo en casa y horarios compartidos son percibidos en mayor grado por las socias/directoras jurídicas, contrastando con la percepción de abogadas de niveles *senior* y *junior*. Se concluye que las socias/directoras jurídicas, al tener mayor libertad en la gestión de su tiempo y por ser líderes de algunos proyectos, pueden usar en mayor grado estos programas de flexibilidad y no dependen de alguien más para usarlos. Podría asumirse que en las actividades relacionadas con la estrategia, no es necesaria la presencia en el lugar de trabajo, a diferencia de aquellas actividades más operativas que requieren de estar presente en la organización.

Se recomiendan las siguientes acciones (ver anexo de prácticas de trabajo flexible):

- Integrar programas de flexibilidad laboral al interior de la organización como una herramienta para realizar el trabajo;
- Identificar los puestos que son propensos a tener un esquema de flexibilidad;
- Formar a los líderes, colaboradores y familiares para trabajar en esquemas flexibles;
- Definir las políticas de flexibilidad laboral que incluyan: objetivos del puesto, desempeño de la gente y principales responsabilidades y,
- Tener infraestructura adecuada para implementar esquemas flexibles, como conexión a internet, códigos de comunicación, horarios disponibles y aquellos que se alineen con necesidades específicas de cada organización y posición.

## Barreras para la promoción del talento femenino a puestos de liderazgo

Las abogadas percibieron en mayor grado las siguientes cinco barreras que dificultan su acceso a puestos de liderazgo:

1. Prácticas culturales de la sociedad mexicana;
2. Cultura organizacional patriarcal;
3. Falta de políticas adecuadas para el equilibrio de la vida personal y profesional, y falta de permisos y beneficios adecuados para paternidad y maternidad;
4. Falta de prácticas de *networking* y *mentoring* y,
5. Falta de compromiso organizacional en el liderazgo para fomentar la diversidad e inclusión.

De acuerdo con la percepción general de 95% de las abogadas, la principal barrera se encuentra en la propia cultura de la sociedad mexicana. Se sugiere colaborar de la mano con las abogadas para sensibilizarlas en temas de igualdad de oportunidades, con el propósito de que formen a sus familias y organización en la equidad. Se recomienda promover las siguientes acciones:

- Realizar programas de sensibilización en la igualdad de oportunidades para las personas en general;
- Integrar a la organización en la campaña “He for She” de Naciones Unidas y,
- Conocer los lineamientos del W20 generados en 2017 para empoderar a las mujeres en la organización.

Además, encontramos que la mayoría de las encuestadas concuerda con que la falta de diversidad e inclusión en la cultura organizacional de su organización también dificulta su desarrollo. Este hecho se corrobora con 88% de ellas que considera que falta la aceptación y compromiso organizacional para fomentar y utilizar políticas y prácticas en torno a la diversidad.

Asimismo, las encuestadas advirtieron la falta de prácticas para el balance de vida y trabajo, así como diversificar con otro tipo de prácticas que lo promuevan (ver anexo de prácticas de balance de vida y trabajo). Entre estas prácticas, destaca la percepción por reforzar los programas de maternidad y paternidad.

En cuanto a liderazgo, 88% considera que una de las barreras es la falta de *networking* y *mentoring*. Es decir, no hay líderes que puedan ser considerados como *role models* o un liderazgo que impulse a las mujeres, así como oportunidades de *networking*.

Sobre el tema de reinserción laboral, ocho de cada diez abogadas destacaron que no hay programas para integrar a las mujeres que dejaron en pausa su carrera profesional. Se sugiere diseñar programas de actualización en dos sentidos, por un lado, en temas enfocados en aspectos legales y por otro, en competencias que las ayuden a incorporarse nuevamente en la vida laboral, realizando las siguientes acciones:

- Identificar a las mujeres con potencial que hayan interrumpido su trayectoria profesional por cuestiones personales, para generar una base de datos que funcione como directorio de futuros candidatos.
- Asignar proyectos a estas personas con el ánimo de involucrarlas en la vida profesional.

## El camino de la abogada hacia las posiciones de liderazgo

### Aspiraciones

Sabemos que tres de cuatro abogadas “desean” puestos de liderazgo. Por otra parte, se evaluó la iniciativa de las abogadas para ser consideradas en posiciones de mayor responsabilidad. Una de cinco, no “levantaría la mano”. Se encontraron diferencias entre niveles organizacionales, de tal manera que las abogadas de nivel *junior* (40% no levantaría la mano) comunicaron en menor medida su interés por llegar a posiciones de liderazgo, seguidas de las abogadas *senior* (20% no levantaría la mano).

Se recomienda un plan integral de liderazgo para los diferentes niveles organizacionales de la empresa a través de las siguientes acciones (ver anexo de prácticas de desarrollo de talento femenino):

**A nivel general:**

- Desarrollar un plan de carrera integral que abarque las motivaciones y expectativas personales y profesionales de la abogada para definir su desarrollo al interior de la organización.

**Nivel junior:**

- Trabajar un plan de carrera para presentarles sus planes de desarrollo y crecimiento al interior de la organización.
  - Desarrollar programas de formación específicos para mujeres que están construyendo una carrera profesional, en aras de exponerlas a situaciones que las preparen para posiciones de mayor responsabilidad (e.g. programas de *mentoring*, *coaching*, *shadowing*, proyectos y asignaciones especiales).
    - Realizar eventos con *role models* que den cuenta de la trayectoria profesional y personal, que muestren los retos y desafíos al construir un camino hacia las posiciones de liderazgo.
    - Trabajar con las abogadas *junior* y *senior*, para conocer sus motivaciones, creencias y expectativas relacionadas con la trayectoria profesional.
    - Tomar en cuenta los aspectos generacionales al momento de estructurar e implementar el diálogo entre los diferentes grupos de las abogadas, ya que por generación cada una tiene contextos y preparación distinta.

**Sacrificio del tiempo como barrera**

Les da miedo llegar a una posición de liderazgo porque implicaría sacrificar tiempo personal. Se infiere que uno de los factores que influyen en este miedo es la falta de conocimiento de lo que implica la posición, lo que crea prejuicios

sobre las responsabilidades que ésta conlleva (e.g. sacrificios de tiempo, mayor visibilidad y por lo tanto riesgo a equivocarse, que las funciones sean más de negocio que de la profesión, etc.). Por otro lado, será necesario conocer lo que las abogadas creen que significa estar en posiciones de liderazgo.

Se recomiendan las siguientes acciones:

- Desarrollar talleres o pláticas para que las socias o directoras den testimonio de sus responsabilidades en estas posiciones y los posibles sacrificios que implica la asignatura.
  - Desarrollar programas de balance de vida y trabajo al interior de la organización para que las abogadas tengan las herramientas adecuadas para decidir sobre su trayectoria profesional.
  - Integrar un programa de *mentoring* para formar y dar visibilidad a las abogadas identificadas con altos potenciales.

**Dudar de las capacidades**

De diez abogadas cinco evalúan negativamente su capacidad para competir por puestos de mayor nivel; las otras cinco, creen que cuentan con las habilidades requeridas. Es decir, habrá 50% de abogadas que duden de sus capacidades, lo cual las hará no competir por puestos de mayor nivel. No importa el nivel de experiencia que tengan (*junior*, *senior* o socia), una de cada dos abogadas dudará de sus capacidades para el puesto de liderazgo. En este caso, también es importante entender qué capacidades piensan las abogadas que implica la posición. Por lo tanto, será importante que haya claridad por parte de la empresa al definir y promocionar el perfil del puesto con la intención de disminuir malentendidos.

Se recomiendan las siguientes acciones (ver anexo de prácticas de desarrollo de talento femenino):

- Desarrollar programas de liderazgo y perfeccionamientos de competencias directivas y,
- Promover programas de empoderamiento como *taking the stage* para darle las herramientas adecuadas a la abogada y que se sienta segura al liderar un área.

El papel del jefe o líder en la promoción del talento

En general, las abogadas consideran que la figura del líder es clave para el desarrollo del talento, específicamente del femenino. Se encontró que las mismas abogadas, muestran un gran compromiso por promover el talento de sus colegas mujeres. No hay que perder de vista que, aunque la mayoría considera que sus jefes las han promovido, aún existe un porcentaje cercano al 25% que percibe no tener apoyo de superiores para el desarrollo de su carrera.

Se recomiendan las siguientes acciones:

- Desarrollar espacios de reconocimiento, donde se identifiquen los avances, estilos de mando y liderazgo que promuevan el desarrollo del talento femenino y,
- Fomentar y formar a los jefes que sean mentores para que acompañen a las abogadas en el desarrollo de su trayectoria profesional, pensando en el siguiente paso que podrá dar dentro de la organización.

### Visibilidad

La percepción general es que la mayoría de las abogadas tienen visibilidad o exposición frente a clientes y colegas; pues las organizaciones fomentan dicha

exposición. Se encontró que perciben una mayor posibilidad de estar frente al cliente, sin embargo no encuentran tanta visibilidad frente a otros colegas (i.e. eventos, conferencias, etcétera). Dicho de otra forma, hay más mujeres que perciben falta de visibilidad entre los colegas más que frente a los clientes. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Promover que los programas de mentores tengan un impacto de *sponsorship* al corto plazo para dar visibilidad a la empleada al interior de la organización;
- Promover la participación de la abogada en los colegios y asociaciones de abogados para tener visibilidad también con sus colegas en otras instituciones, y
- Promover la participación de las abogadas en proyectos estratégicos con el objetivo de aumentar su visibilidad ante el gremio.

### Redes de apoyo

La gran mayoría de las abogadas tiene el apoyo de la familia. De acuerdo con el modelo de promoción del talento femenino, este elemento es fundamental desde la perspectiva personal. De esta forma, sabemos que las abogadas cuentan con un soporte familiar importante que les permite desarrollar la carrera. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Evaluar de manera integral qué práctica de balance de vida y trabajo se alinea mejor con el modelo de negocio y la estructura de costos de la empresa (e.g. guarderías, comedor, horarios flexibles, servicios de tintorería, conserjería, etc.).
- Promover al interior de la empresa

dichas prácticas de balance de vida y trabajo.

### **Comportamientos masculinos**

Encontramos que 25% de las encuestadas ha necesitado adaptar su personalidad con comportamientos masculinos para subsistir en su medio. En otras palabras, se observa una posible tendencia hacia la desaparición de este comportamiento. Probablemente, los valores de inclusión en la cultura de la sociedad pueden estar permeando en los individuos y, por consiguiente, la cultura organizacional se ve impactada positivamente. Será preciso buscar formas de institucionalizar estos valores. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Desarrollar talleres de empoderamiento de la mujer para desarrollar *soft skills*, como inteligencia emocional, comunicación e imagen.

### **Habilidades de liderazgo**

Sobre las habilidades de líderes, las abogadas sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen destacaron que sus principales debilidades son: 1. Construcción de redes profesionales o *networking* (77%), 2. Adaptabilidad al cambio (49%) y 3. Inteligencia emocional (46%). Asimismo, nueve de cada diez abogadas considera como sus principales fortalezas la capacidad de análisis así como la propuesta de soluciones, en adición a la empatía; además, ocho de cada diez consideran que tienen habilidades para el trabajo colaborativo.

El porcentaje de abogadas que se autoevaluó negativamente en las habilidades para el manejo de personal (e.g. escucha activa, integración activa, negociación y comunicación) es alto

(entre 30% y 40%). Asimismo, se encontró que habilidades de visión estratégica y administración o gestión fueron mencionadas como debilidades por 40%. En este caso es relevante que las abogadas de nivel *junior* fueron las que más las mencionaron como debilidades. También es relevante que 33% de las socias/directoras jurídicas afirmó carecer de visión estratégica, mientras que 55% dijo que su debilidad era la gestión. Por su parte, 40% de las abogadas *senior* manifestó como debilidad la visión estratégica, mientras que 78% dijo que la gestión es su fortaleza. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Desarrollar programas de perfeccionamiento de habilidades directivas para mejorar principalmente las *soft skills* (e.g. visión estratégica, negociación, integración de equipos, etcétera);
- Exponer a las abogadas en proyectos especiales para desarrollar competencias *soft skills*;
- Desarrollar programas de *shadowing* en donde la abogada sea asignada con un socio o directivo para conocer y resolver situaciones del negocio;
- Integrar a las abogadas en eventos que les permitan tener visibilidad acompañando a un socio para aprender dicha construcción y,
- Desarrollar talleres para el desarrollo de habilidades de construcción de redes profesionales o *networking*.

## Anexo 1: Nombres de las organizaciones que participaron en los *focus groups*

ANADE (Asociación Nacional de Abogados de Empresa)

AT&T

Baker & McKenzie

Basham, Ringe y Correa S.C.

Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C.

Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez, S.C.

Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, S.C

Danone

Deloitte

DLA Piper

Escuela Libre de Derecho

Fundación Barra Mexicana de Abogados, A.C.

Galicia Abogados, S.C.

GDF Suez, ahora Engie

General Electric

Greenberg Traurig, LLP.

Hogan Lovells

ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)

Mijares Angoitia Cortés Y Fuente, S.C.

Monex Grupo Financiero

Nader, Hayaux & Goebel

Ogarrio Daguerre, S.C

P&G

Praxair

Price

Romo Paillés, S.C.

Televisa

Universidad Panamericana

Von Wobeser y Sierra, S.C.

White & Case

Zinser Esponda y Gómez Mont

## Anexo 2: Prácticas para el trabajo flexible <sup>7</sup>

**Horario flexible:** el empleado puede contar con un horario flexible de entrada y salida diferente del establecido o regular para los demás empleados, cumpliendo siempre con cuarenta horas semanales y ocho horas diarias.

**Trabajo remoto (*home office*):** el empleado trabaja en un sitio distinto a la oficina. El número de horas o días depende de la naturaleza de su puesto, de las necesidades del negocio y del modo de ejercer sus funciones profesionales.

**Semana laboral comprimida:** el trabajador tiene jornadas laborales más largas de lunes a jueves, y un viernes de cada determinado tiempo no asiste a trabajar o bien los viernes trabaja hasta las dos de la tarde.

**Horario parcial:** el colaborador trabaja con una jornada reducida, de forma permanente o temporal, con un horario menor a cuarenta horas semanales, pero con un mínimo de veinte horas por semana.

**Horario compartido:** un mismo puesto es compartido por dos o más empleados, cada uno de los cuales trabaja tiempo parcial, con horarios previamente establecidos para cada uno de ellos. Esta modalidad es considerada una variante del trabajo parcial.

---

<sup>7</sup> Bernal, M. C. y Taracena, E. (2012): Talento femenino en la alta dirección en México. LID México.

### Anexo 3: Prácticas de balance de vida y trabajo <sup>8</sup>

- Trabajo Flexible (como quedó detallado en el Anexo 2);
- Guardería disponible para madres y padres;
- Servicio de comedor y cafetería;
- Servicio de gimnasio;
- Asesoría nutricional;
- *Coaching* de diferentes tipos (inteligencia emocional, comunicación asertiva, transición para madres recientes);
- Apoyo médico, legal o financiero para los colaboradores y sus familias;
- Actividades de salud y deporte (brigadas de salud, check up anuales, torneos de deporte y carreras, entre otros);
- Actividades familiares (tarde libre el día de cumpleaños de los hijos, día libre de la madre y padre, día libre en día de cumpleaños, sábado familiar, etcétera);
- Convenios de descuento con universidades, guarderías, restaurantes, negocios de ropa y otros; comedor, tintorería, viajes, etcétera) y,
- Servicios en sitio (peluquería, manicure y pedicure, recolección de tintorería, cajero automático para retirar/depositar).

---

<sup>8</sup> Bernal, M. C. y Taracena, E. (2012): Talento femenino en la alta dirección en México. LID México.

## Anexo 4: Prácticas de desarrollo de talento femenino <sup>9</sup>

- Espacios de diálogo entre mujeres líderes y con mandos medios;
- Espacios informales de diálogo para compartir experiencias (paneles de mujeres);
- Espacios de intercambio como conferencias y talleres a nivel mundial y local;
- Talleres de soporte para las mujeres, espacios orientados a reflexionar sobre diferentes situaciones, desde el manejo de la culpa por la conciliación entre familia y trabajo hasta la administración del tiempo. También soporte técnico para que estén en condiciones de desempeñar el trabajo en casa;
- Programas de mentoría y *coaching*;
- Programas de retención enfocados en la expatriación o movilidad;
- Programas de liderazgo para mujeres con la finalidad de formar a aquellas que hayan sido identificadas como talento clave o de alto potencial en competencias directivas. Dichos programas deben enfocarse en crear un espacio para liderar proyectos que les permitan ser reconocidas por los directivos de la organización;
- Metas de participación del talento femenino en las que la empresa define un porcentaje de participación en la empresa, junto con un sistema de seguimiento basado en indicadores;
- Programa de referencia interna, el cual se refiere a la participación de los colaboradores que recomiendan a una candidata para que trabaje en la organización;
- Práctica de aceleramiento de la mujer en los procesos de reclutamiento, en donde se busca que las mujeres estén representadas, vigilando su presencia. Asimismo, se identifican candidatas desarrolladas y con experiencia para ciertos puestos que tienen un impacto en el negocio;
- Prácticas de reclutamiento orientado en las cuales, cuando surge una vacante, se busca que en todas las ternas de aspirantes haya por lo menos una mujer talentosa que compita por el puesto;
- Gestión del talento, en el cual se acompaña a las mujeres consideradas como de alto potencial para impulsar su trayectoria profesional y,
- Programas de seguimiento de la participación de la mujer, que definen una serie de indicadores para medir la evolución de los programas de promoción y permanencia del talento femenino, con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad que permitan tanto diseñar planes de acción como mejorar los programas vigentes.

# Semblanza de los Autores

**María del Carmen Bernal González** es fundadora y socia de MAREA Consulting y Dalia Empower, fundó y dirigió el Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección del IPADE y fue profesora del área de Dirección de Personal. Doctora en Pedagogía por la Universidad de Navarra, es experta y referente académico en temas de Inclusión y Diversidad con enfoque de género. Ha sido consejera de instituciones educativas, conferencista y autora de libros y artículos sobre mujeres en puestos directivos. Consejera en Igualdad de Género e Inclusión de Walmart México; y elaboró el programa para mujeres como delegada por México en Alemania, China y Turquía en la iniciativa W20, del G20. En 2011 recibió el Reconocimiento Mujer Construye por su investigación en educación y la mujer, y Forbes México la nombró una de las 100 mujeres más poderosas en 2016 y 2017.

**Alejandra Moreno Maya** es fundadora y socia de MAREA Consulting, fue directora en Dalia Empower y colaboró como Directora de Investigación del CIMAD del IPADE Business School. Maestra en administración de empresas por la Universidad La Salle e Ingeniera Industrial por la Universidad Panamericana. Ale es consultora de Catalyst y experta en diversidad e inclusión del talento femenino en las organizaciones. Consultora en Recursos Humanos, *coach* certificada para ejecutivos y mentora de empresarias de alto impacto del programa Vital Voices México. Ha coordinado investigaciones nacionales e internacionales sobre el talento femenino y generaciones en el trabajo. Ha sido conferencista en diversas ins-

tituciones y autora de libros sobre las mujeres en la alta dirección.

**Eugenio Gómez Alatorre** es Director del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección y profesor del área de Entorno Económico del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). Es candidato a doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Navarra, posee una maestría en Economía por el Colegio de México y un máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra. Cuenta con una licenciatura en Economía por la Universidad Panamericana. Fue subdirector de Análisis Macroeconómico en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Jorge Pablo Correa González** es investigador y consultor internacional de management. Entusiasta estudioso de las organizaciones y empresas en México y Nueva Zelanda. Colabora continuamente con instituciones globales como Catalyst, Centre of Asia-Pacific Excellence in New Zealand, el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, el Centro de Iniciativa Empresarial- EY, el IPADE y la Universidad Panamericana.

# Semblanza de las Consejeras de Abogadas MX

**Valeria Chapa**, Presidenta del Consejo Abogadas MX. Licenciada en Derecho por la Universidad de Monterrey (cum laude), con maestría en Derecho por Columbia University Law School (Harlan Stone Fiske Scholar). Fue Vicepresidenta y Abogada General para América Latina de Honeywell International (2010-2018). También fue socia nacional de Baker & McKenzie (2000-2010), especializada en fusiones y adquisiciones (M&A) y competencia económica. Valeria ha sido reconocida por Chambers & Partners, CNN Expansión, Forbes, Latin Lawyer, Profiles in Diversity Journal, Latin American Corporate Counsel Association y Legal 500 por su trabajo para promover la diversidad e inclusión en la profesión legal en México y América Latina a través de Abogadas MX. En 2016 fue reconocida por el Women's Forum for the Economy & Society como una de las ocho *rising talents* del país.

**Bertha Ordaz, Jones Day**, Socia. Licenciada en Derecho por la Universidad de las Américas-Puebla, cuenta con una Maestría en Derecho por la New York University y una Maestría en Administración de Empresas por la Australian National University. Bertha es socia en Jones Day y previamente fue socia en Greenberg Traurig. Se especializa en competencia económica, área que encabeza en Jones Day México, así como en telecomunicaciones, compliance y corporativo, incluyendo fusiones y adquisiciones. Anteriormente, fue asesora jurídica en Presidencia de la República, asociada en Rubio Villegas y Asociados, S.C. y Abogada General de Satélites Mexicanos, S.A. de C.V. (hoy Eutelsat Américas).

**Carolina Machado Dufau**, Citibanamex, Managing Director, Head of Legal for ICG. Licenciada en Derecho por el ITAM, obtuvo el grado de maestría en Derecho Internacional por la Universidad de Georgetown en Washington D.C. Carolina; colaboró en los despachos de abogados Creel, García Cuéllar y Muggenburg de la Ciudad de México y en Shearman & Sterling, en Nueva York. En 1997 ingresó al departamento jurídico y de compliance de JPMorgan en México, adquirió vasta experiencia en transacciones de mercados y estructurados para productos dirigidos a empresas, tales como capital markets, M&A, local markets (derivados, FX, mercado de dinero), banca privada, servicios de tesorería, fiduciario e inversiones de private equity. En agosto de 2015 se integró al equipo de delitos financieros globales de JPMorgan en Nueva York donde asesoró en temas de prevención de lavado de dinero a nivel global, con enfoque en la región de América Latina.

**Denise Guillén Lara**, Nielsen Latinoamérica, Vicepresidente Jurídico y Líder de Integridad. Graduada con Honores por la Universidad La Salle, ha cursado diferentes programas de postgrado como manejo de crisis y continuidad de negocios en MIT, Management para abogados en Yale, negociación avanzada para abogados en Harvard, entre otros. Anteriormente colaboró en las áreas jurídicas de General Electric, Ingram Micro, Grupo CIE, Televisión Azteca y en bufetes jurídicos como Basham, Ringe y Correa. Desde 2017 es Consejera Honorífica del Consejo Consultivo del Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI)

En 2018 se reconoció a Denise como uno de los abogados de empresa que impulsan la profesión legal por parte de The GC Powerlist, publicación realizada por The Legal 500 en la que se destacan a los abogados de empresa más influyentes de México. En el 2014 fue nombrada por The Corporate Counsel 100 Latin America como una de los 100 abogados de empresa que han demostrado ser los más influyentes e innovadores en todo Latinoamérica.

**Eva Frías Castro**, Citibanamex, Directora Jurídica. Licenciada en Derecho por el ITAM, cuenta con maestría en Derecho Bancario y Financiero por la Universidad de Boston. Trabajó en Nueva York para Milbank, Tweed, Hadley & McCloy, LLP. Fue asociada de Ritch Mueller y posteriormente se integró a BlackRock México como Directora Jurídica. Fue socia de Raz Guzmán, S.C. y en 2015, se reincorporó a Ritch Mueller como Counsel de la firma, en donde asesoró a emisores y colocadores mexicanos y extranjeros en ofertas públicas y privadas de valores de deuda y capital, incluyendo ofertas públicas iniciales (IPOs) en la Bolsa Mexicana de Valores, así como en bursatilizaciones de distintos tipos de activos. Eva tiene experiencia en temas regulatorios en materia bancaria y bursátil y fusiones y adquisiciones. En diciembre de 2017 Eva se incorporó a Citibanamex como Directora Jurídica de la casa de bolsa, así como de mercado de capitales y financiamiento corporativo del banco.

**Gabriela Álvarez—Ávila**, Curtis, Mallet—Prevost, Colt & Mosle, Socia. Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México,

cuenta con una maestría en Derecho con especialidad en Derecho Internacional por la Universidad de Ginebra, es candidata al doctorado PhD en Relaciones Internacionales con especialidad en Derecho Internacional. Fungió como Consejera *Senior* en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), parte del Grupo del Banco Mundial, con sede en Washington, D.C. Ha sido reconocida como abogada líder en arbitraje internacional por Chambers Global, Chambers Latinoamérica, The Legal 500 e International Who's Who of Commercial Arbitration. Fue clasificada en la categoría de Latin Lawyer, como "Mujer Abogada: en Celebración de los Atributos Femeninos" y en la lista de Latinex como una de las 100 Mejores Abogadas de América Latina.

**María Teresa Paillés**, Romo Paillés, Socia Administradora. Licenciada en Derecho por la Escuela Libre de Derecho donde además cursó un posgrado en Régimen Jurídico de los Negocios Internacionales en México, recientemente estudió Alta Dirección de Empresas en el IPADE. Desde 2000, María Teresa es socia-fundadora y administradora de Romo Paillés. El despacho se especializa en M&A, inmobiliario, financiero, bancario, y corporativo. En particular, María Teresa tiene amplia experiencia en el sector inmobiliario, de fondos de inversión de capital inmobiliarios y FIBRAS, especializada en el área de hospitality y todo tipo de empresas y proyectos inmobiliarios. Antes de fundar el despacho, trabajó como asociada *senior* en White & Case (México y Nueva York) y en una empresa de hotelería y tiempo compartido.

**Mariana Herrero Saldivar**, Galicia Abogados, Socia. Licenciada en Derecho con especialidad en Derecho Administrativo por la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana. Cuenta con una maestría en Ciencias en Sustentabilidad Ambiental del Centre for the Study of Environmental Change and Sustainability de la Universidad de Edimburgo, Escocia. Es socia responsable del área de derecho ambiental en el despacho Galicia Abogados, S.C. Su práctica asesora a desarrolladores e instituciones de crédito en los aspectos ambientales del financiamiento, estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura. Cuenta con amplia experiencia asesorando en los aspectos ambientales en proyectos de adquisición y fusión de diferentes negocios e industrias, incluyendo la adquisición de proyectos de energía renovable (principalmente eólicos, solares e hidroeléctricos).

**Mariel Cabanas Suárez**, Gentera, Director Jurídico. Licenciada en Derecho por la Universidad Iberoamericana graduada con excelencia académica; titulada con mención honorífica de la maestría en Derecho de la Empresa por la Universidad Panamericana y participó en el Programa de Alta Dirección de Empresas en el IPADE. Cuenta con diecisiete años de experiencia como abogada en el sector financiero, anteriormente fue parte de los equipos jurídicos del IPAB, Banamex y Deutsche Bank. Está a cargo de la Dirección Jurídica de Gentera y sus diez empresas subsidiarias ubicadas en México y Latinoamérica. Gentera es una empresa holding que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, enfocada en brindar servicios financieros al sector de la

población ubicado en la base de la pirámide. Dentro de las empresas de Gentera se encuentran: Banco Compartamos, Aterna Agente de Seguros, Red Yastás, Intermex, Financiera Compartamos Perú, Compartamos Guatemala, entre otras.

**Mónica Bichara Kábalen**, Home Depot, Directora Jurídica y de Seguridad Corporativa, México. Licenciada en Derecho por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Mónica es Directora Legal y de Seguridad Corporativa de Home Depot México, empresa para la cual labora desde 2001. Mónica es responsable de asegurar que el negocio cumpla con todos los aspectos legales y de cumplimiento corporativo que afecten sus actividades en México, incluyendo operaciones, bienes raíces, competencia económica, protección del consumidor, cadena global de suministro, laboral, litigio y cumplimiento corporativo. Previamente, se ha desempeñado en ambientes legales en el campo agroindustrial (Grupo Maseca), financiero (Global Payments, Internacional de Inversiones) así como educativas y culturales (MARCO, Virginia Tec), en México, Estados Unidos, el Caribe, Centro y Sudamérica.

**Mónica Soto Pérez**, Mondelez México, Directora Legal y de Compliance. Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, titulada con mención honorífica. Cuenta con más de 30 años de experiencia profesional, fungió como Oficial Judicial en el Juzgado de Distrito en Materia Administrativa y Jefe de Departamento de Inmuebles de Origen Religioso en SEDESOL, Abogada Asociada en firmas de contadores, fiscalistas, financieros y abogados. Ha

liderado el área legal de empresas multinacionales de consumo como Gerente Jurídico de Sony Electrónicos de México, Vicepresidente Legal de Colgate Palmolive. De 2010 a 2015 fue considerada en el ranking de “Las 100 Mujeres Poderosas de los Negocios en México” por la Revista Expansión y en 2016 por “The Corporate Counsel 100 Latin America by The Legal 500” la nombró como uno de los 100 abogados de empresa más influyentes e innovadores de la región.

**Romina López**, Scotiabank, Managing Director, Relationship Management LATAM. Licenciada en Derecho con especialización económico-empresarial por la Universidad de Buenos Aires. Romina es Managing Director, Relationship Management Latin America para Global Capital Markets en Scotiabank. Anteriormente, Romina trabajó en despachos en Nueva York (Sidley y Brown & Wood) y en Bruchou, Fernandez Madero & Lombardi (Buenos Aires). Su práctica siempre se centró en derivados, debt capital markets, créditos sindicados, IPOs, M&A y securitization. Romina fue moderadora y participó en la organización del primer evento de AoW *Networking* que hizo Global Banking and Markets en Latinoamérica. Es también miembro del Comité de Diversidad e Inclusión del Banco en México.

**Tatiana Escribano Tamayo**, Baker & McKenzie, Socia. Licenciada en Derecho por la Universidad Iberoamericana, con maestría en Derecho por Fordham University School of Law (NYC). Completó el Programa en Alta Dirección (AD) del IPADE y está cursando el Programa de Continuidad de dicho curso en el mismo instituto. Es socia del grupo de prác-

tica de corporativo, fusiones y adquisiciones en Baker & McKenzie México y presidenta del Comité de Diversidad e Inclusión de Baker & McKenzie México. Anteriormente, fue socia de DLA Piper y Asociada *Senior* en Thompson & Knight, donde trabajó durante un año en su oficina de Nueva York. Su práctica se enfoca en transaccional, fusiones y adquisiciones, joint ventures, franquicias y contratos de distribución, operaciones de crédito y garantías, reestructuración corporativa y asuntos corporativos. Ha sido reconocida por Chambers Latin America y Legal 500 Latin America en la práctica de fusiones y adquisiciones.

**Vanessa Franyutti**, Nader, Hayaux & Goebel, Socia. Licenciada en Derecho por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, cuenta con una maestría en leyes por la Chicago Law School. Vanessa es socia fundadora del despacho Nader, Hayaux y Goebel, S.C. Tiene más de veinte años de experiencia y se especializa en las áreas de financiamiento e inversión en el sector inmobiliario, proyectos de infraestructura y energía, financiamiento estructurado, financiamiento a entidades públicas, y fusiones y adquisiciones. Encabeza, junto con otros socios, las áreas de práctica de proyectos, asociaciones público-privadas e inmobiliario. Vanessa ha sido reconocida por las principales publicaciones jurídicas como son Chambers & Partners y Legal 500 en las áreas de proyectos y derecho inmobiliario.

## Abogadas MX

Abogadas MX es una asociación civil con sede en la Ciudad de México. Nace en 2015 ante la iniciativa de un grupo de abogadas de empresa y de despacho, convencidas de que la participación de mujeres en puestos de liderazgo en el campo del derecho generará un impacto positivo. Este impacto se reflejará en la competitividad y productividad de nuestras organizaciones, dando como resultado un impulso en el crecimiento económico e innovación de nuestro país.

Los miembros del Consejo Directivo de Abogadas MX pertenecen a empresas líderes en materia de equidad de género como: Citi-banamex, Gentera, Honeywell, Mondelez México, Nielsen, Scotiabank y The Home Depot. Asimismo, a despachos corporativos impulsores de la causa como: Baker & McKenzie, Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, Galicia Abogados, Jones Day, Nader Hayeux & Goebel, y Romo Paillés.

Para lograr concretar el proyecto de Abogadas MX, llevamos a cabo una serie de iniciativas que se materializan en programas y eventos con el propósito de promover la colaboración entre empresas y despachos. Es clave la colaboración entre hombres y mujeres, ya que de esta manera se impulsa la implementación de prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades para el desarrollo de abogados y abogadas dentro de nuestra comunidad legal.

### **Misión**

Trabajamos para que cada abogada en México se desenvuelva en un ambiente laboral incluyente y cuente con las herramientas de desarrollo necesarias para su acceso a puestos de liderazgo.

### **Visión**

Imaginamos y creamos un México más productivo y competitivo gracias a una mayor participación de la mujer en puestos de liderazgo.

### **Objetivos**

- Consolidar nuestra red de abogadas, facilitando espacios para el *networking* y plataformas de interacción y empoderamiento profesional.
- Fortalecer competencias y habilidades de las abogadas en el país.
- Cambiar la cultura de la abogacía en México, creando conciencia sobre las ventajas de la participación de la mujer en puestos de liderazgo.

Las marcas que se mencionan en el libro son propiedad exclusiva de sus respectivos titulares y están protegidas por la legislación en materia de propiedad intelectual. Únicamente se mencionan para fines informativos.

Estudio y análisis Abogadas MX 2018:

**Inclusión de la mujer en puestos de liderazgo**

© Abogadas MX

<https://abogadasmx.org/>

**Edición:**

Elvia Navarro

Tania Pratts

**Diseño:**

Hugo Mendoza

**Impresión:**

yopublico.mx

Al utilizar la información contenida en éste informe, favor de citar la fuente.

**Estudio y análisis Abogadas MX 2018: Inclusión, diversidad y liderazgo** se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2018 en los talleres de YoPublico

Ciudad de México, 2018.