



FACULTADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA POSICIÓN PROFESIONAL DE LA MUJER EN DESPACHOS DE ABOGADOS

Autor: Esther González Violán
Director: Prof. Dra. Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Marzo 2015

Esther
González
Violán

LA POSICION PROFESIONAL DE LA MUJER EN DESPACHOS DE ABOGADOS

ÍNDICE:

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1. | Estado de la cuestión..... | 4 |
| 1.2. | Justificación del tema..... | 5 |
| 1.3. | Objetivos..... | 5 |
| 1.4. | Metodología..... | 7 |
| 1.5. | Presentación del trabajo..... | 7 |
| 2. | MARCO TEÓRICO | 9 |
| | Variables que influyen en la evolución de una carrera profesional | |
| 2.1. | Liderazgo. Cambios en los estilos de liderazgo en las organizaciones..... | 9 |
| 2.2. | ¿Cómo progresar en la carrera profesional en un despacho de abogados?..... | 14 |
| 2.3. | Vida familiar. ¿Cómo afecta a nivel social y laboral?..... | 17 |
| 3. | APLICACIÓN PRÁCTICA | 23 |
| | Aplicación de estas variables a las mujeres en despachos de abogados | |
| 3.1. | ¿Puede ser la mujer una líder?..... | 23 |
| 3.2. | Progreso profesional de la mujer en despacho de abogados..... | 28 |
| 3.3. | Sistemas de conciliación en despachos de abogados..... | 35 |
| 4. | CONCLUSIONES | 43 |
| 5. | BIBLIOGRAFÍA | 47 |

La posición profesional de la mujer en despachos de abogados

Women's professional status in law firms

Resumen. A pesar del incremento del número de mujeres abogadas que acceden a bufetes cada año, el cual alcanza la paridad o incluso sobrepasa el porcentaje de hombres, la proporción de socias sigue siendo ínfima. En el presente trabajo de investigación analizaremos las variables que afectan a la evolución de una carrera profesional centrándonos en la aplicación de éstas a la carrera profesional de una mujer en despachos de abogados. Observamos que los sistemas de promoción de los bufetes, la dificultad para acceder al liderazgo y los deficientes planes de conciliación familiar son los principales problemas en el desarrollo profesional de la mujer abogada.

Palabras clave: mujer, promoción, despachos de abogados, conciliación familiar

Abstract. Despite of the increasing number of women lawyers that enter in law firms every year, which reach parity or even exceeded the percentage of men, the proportion of women partners still remains negligible. In the present research we are going to analyze the variables that affects the evolution of a career focusing on the application of these variables to the career of woman in law firms. We have noted that the promotion systems of law firms, the difficulty in acceding leadership and the deficient familiar plans to conciliation are the main problems in the development of the women lawyer career.

Keywords: women, promotion, law firm, family conciliation

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estado de la cuestión

Desde el siglo pasado se ha ido produciendo un cambio en la progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo. La feminización de la fuerza laboral constituye uno de los fenómenos más relevantes ocurridos en los mercados laborales mundiales en las últimas décadas lo que ha implicado un estudio del liderazgo de la mujer en las organizaciones (Godoy y Mladinic, 2009). El creciente acceso de la mujer a la vida laboral y sobre todo a puestos de alta dirección ha producido un cambio en la configuración tanto de la vida familiar, como en las propias empresas y organizaciones. Sin embargo, este largo proceso de desarrollo profesional de la mujer en España no ha finalizado y aún se mantienen desigualdades en cuanto a las oportunidades de promoción profesional como a las posibilidades de conciliación familiar. Numerosos autores han estudiado este fenómeno por su gran trascendencia, y a día de hoy se siguen analizando las variables que más afectan tanto desde un nivel cultural y social hasta un nivel legal.

Según Barberá, Ramos, Sarrió y Candela (2002), el problema de desigualdad se origina a través de la *“distribución desproporcionada de mujeres y varones por sectores laborales específicos —segregación horizontal— considerándose un hecho constatable, que se evidencia a través de la calificación de masculino o femenino en las características atribuidas a bastantes trabajos”*. Además, añaden que es bastante frecuente que en muchas familias en las que ambos miembros de la pareja tienen un trabajo remunerado, si surge un contratiempo, sea la mujer la que abandona el puesto de trabajo ya que implícitamente se considera que su actividad era subsidiaria y complementaria.

En este sentido, no solo se mantiene en la sociedad y organizaciones una cultura patriarcal sino que también se han propuesto numerosas teorías o hipótesis que tratan de explicar por qué las mujeres no alcanzan altos puestos de dirección, entre otras, se puede destacar la propuesta por Tharenou (1999) sobre las diferencias entre género para

alcanzar altos puestos y que soporta la premisa de que las mujeres tienen dificultades para acceder a los medios necesarios (network), además se encuentran estereotipadas y conviven en una cultura organizacional de hombres. Actualmente, una de las preocupaciones, entre otras, reside en las grandes barreras que configuran el “techo de cristal” que las mujeres deben afrontar de cara a la promoción a puestos más altos en la jerarquía de las organizaciones.

Esta situación de desigualdad se ha tratado de solventar con la propia legislación laboral, concretamente en aquella materia que afecta a la mujer y los sistemas de conciliación familiar y profesional. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la conciliación sigue siendo deficiente, concretamente en el sector de la abogacía en el cual las mujeres aún tienen problemas para conciliar y por ello muchas renuncian a la progresión de su carrera profesional en aras del cuidado familiar.

1.2. Justificación del tema

En concreto, en España, la posición profesional de la mujer no sólo ha sufrido una gran transformación a lo largo de los años, sino que sigue estando a la retaguardia respecto a otros países tanto en los sistemas de promoción y conciliación familiar como en el número de directivas en las plantillas de empresas y despachos.

Por lo tanto, consideramos muy importante conocer la evolución desde un estadio inicial en el que la mujer no estaba inserta en el mercado laboral y profesional hasta la actualidad, para así estudiar las variables que han promovido su evolución y aquellas otras que la han frenado, de esta forma podremos formarnos una concepción profunda y global de cuál es la posición profesional actual de la mujer, centrándonos en el sector de la abogacía.

Personalmente, siento gran interés por este tema por un lado porque esta situación me afecta directamente debido a que mi dedicación profesional está enfocada a la carrera del abogado y mis posibilidades y expectativas profesionales futuras dependen directamente de este fenómeno. Además, considero que es un tema de gran relevancia e incidencia tanto a nivel laboral como social puesto que se han configurado nuevos

modelos de familia, y la igualdad entre el hombre y la mujer trata de ser cumplida y promovida en todos los sistemas democráticos pero siguen existiendo factores que frustran estos objetivos.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de nuestro trabajo de investigación será explorar las variables que afectan la evolución de una carrera profesional hasta puestos directivos. Las variables que analizaremos será el liderazgo, los sistemas de promoción vigentes y la vida familiar ya que queremos conocer si en las mujeres se manifiestan igual que en los hombres. Además, nos centraremos en los despachos de abogados para extraer la posición profesional de la mujer y sus posibilidades de acceso al partnership.

Los *objetivos específicos* serán explorar cada una de estas variables y cómo afectan al desarrollo profesional de una carrera, para posteriormente centrar el estudio en el sector de despachos de abogados y en la mujer.

El primer objetivo será analizar el Liderazgo y los cambios en las formas de dirección de las organizaciones lo que ha supuesto la irrupción de nuevos estilos de liderazgo que exigen cualidades distintas a los líderes. Se ha procedido a una progresiva “desmasculinización” de la figura del líder. Sin embargo, a pesar de los cambios que se han sustanciado en la dirección de las organizaciones y de la progresiva incorporación de la mujer, las mujeres siguen teniendo dificultades para acceder a los cargos de liderazgo lo cual perjudica el desarrollo de su carrera profesional. Por lo que trataremos de analizar por qué se genera esta desigualdad en el acceso al liderazgo.

El segundo objetivo consistirá en estudiar los sistemas de promoción existentes en los despachos de abogados (up or out) y las cualidades que se exigen para progresar a través del mismo. Para ello analizaremos la estructura organizativa de los despachos y las distintas fases que hay que superar en el sistema de promoción así como las cualidades o variables exigidas. Una vez respondida esta cuestión, trataremos de indagar en qué momento las mujeres se encuentran con el “techo de cristal” y por qué solo un reducido porcentaje forma parte de la cúpula directiva.

Por último, analizaremos cómo ha afectado a la vida familiar la masiva incorporación de la mujer al mundo laboral. A su vez, estudiaremos en qué medida la vida familiar sigue suponiendo un freno para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. En este punto, estudiaremos los sistemas de conciliación familiar y laboral existentes en los despachos de abogados.

Por lo tanto, nuestros objetivos consistirán en analizar cómo afectan al desarrollo de una carrera profesional diversas variables desde una óptica general para entender cómo influyen de manera particular a la mujer en las firmas de abogados. Estas variables que analizaremos serán los sistemas de promoción existentes, el cambio en la gestión de las organizaciones y los nuevos tipos de familia. Estudiaremos por lo tanto la evolución del papel de la mujer en el mundo laboral y la transformación que ha sufrido en los últimos años, para finalmente determinar las posibilidades reales de conciliación laboral y familiar que éstas poseen.

1.4. Metodología

La metodología que hemos llevado a cabo en nuestro trabajo de investigación ha consistido por un lado en la descripción y análisis en profundidad de determinadas variables que afectan al desarrollo de una carrera profesional y su evolución a lo largo de los años. Por otro lado, hemos llevado a cabo una revisión literaria de estas variables incidiendo en los aspectos que atañen a la mujer y al sector de la abogacía. Además, hemos tenido en cuenta datos estadísticos que apoyan nuestras hipótesis.

El lector a lo largo de nuestro trabajo de investigación podrá comprobar y comprender por un lado las variables que afectan a la evolución de una carrera profesional, concretamente en despachos de abogados y a las mujeres lo que indicará su posición actual. Esto le permitirá tener una visión más profunda de cuáles han sido los verdaderos obstáculos que ésta ha tenido que vencer y sigue venciendo para tener las mismas posibilidades que los hombres en el acceso a la dirección. Además, le permitirá conocer la realidad en un sector muy concreto, el de la abogacía, sector en el que las

mujeres destacan en los primeros años de profesión pero que no se palpa en su presencia en los altos puestos de los despachos

1.5. Presentación

Nuestro trabajo de investigación se centrará en el estudio detallado de la posición profesional de la mujer en despachos de abogados. A través de las siguientes páginas trataremos de explicar las posibilidades de desarrollo profesional de la mujer en la actualidad centrándonos en las firmas de abogados.

En primer lugar nos centraremos en detallar un marco teórico que contextualice las variables que afectan a la evolución de una carrera profesional. Es imprescindible entender la evolución de estas variables a lo largo de los años así como su estadio actual, para comprender en profundidad cómo afecta hoy en día al desarrollo de una carrera profesional.

Para ello estudiaremos de forma más generalizada el liderazgo, los sistemas de promoción vigentes en despachos de abogados y la vida familiar tras la incorporación de la mujer al trabajo así como el grado de influencia que la familia sigue teniendo en la carrera profesional de una mujer.

En segundo lugar, llevaremos a cabo una aplicación práctica de estas variables al sector de la abogacía y a las mujeres. Una vez establecido el marco teórico podemos inferir sus premisas a lo concerniente a la carrera profesional de una mujer en un despacho de abogados para así extraer su posición profesional actual. Para ello analizaremos si la mujer puede ser una líder, cómo es la carrera profesional de una mujer en un despacho de abogados y los sistemas de conciliación familiar vigentes en los bufetes.

Con todo ello podremos llegar a las pertinentes conclusiones que extraigamos de nuestro trabajo de investigación.

MARCO TEÓRICO

2. Variables que influyen en la evolución de una carrera profesional

2.1. Liderazgo. Cambios en los estilos de liderazgo de las organizaciones.

Hemos asistido en los últimos años a un radical cambio en la formas y estructuras que dirigen las organizaciones, pasando de sistemas rígidos y líderes autoritarios e impositivos a nuevos estilos de liderazgo. Esta vertiginosa transformación ha propiciado la irrupción de un nuevo entorno empresarial en el que los trabajadores deben desarrollarse. Podemos esbozar numerosas definiciones de lo que algunos autores consideran “liderazgo”, Gioya y Riviera (2008) proponen diversas tales la de James McGregor Burns, Universidad de Maryland, según el cual el liderazgo es un proceso a través del cual una persona induce a otras a actuar en cierto modo que les permita alcanzar metas u objetivos que representan los valores y motivaciones del líder y de sus seguidores. Para otros autores como Dwight Eisenhower, el liderazgo es el arte o la capacidad de conseguir que alguien haga algo que tú quieres o deseas pero que crea que él quiere hacerlo, sin que sea de forma impositiva.

Como podemos observar, múltiples autores han desarrollado diversas teorías que tratan de definir las dimensiones del liderazgo y de lo que podemos entender sobre el mismo, no obstante, aún no se ha delimitado ni acordado un concepto unitario y global.

La idea de liderazgo ha estado siempre presente en las organizaciones y en la sociedad, sin embargo, el concepto ha ido cambiando progresivamente hasta configurar nociones totalmente diferentes. Hay que poner el acento en esta evolución que el concepto de liderazgo ha sufrido puesto que todos los cambios que se han sustanciado afectan directamente a las organizaciones y empresas tanto en su forma de gestión como en la propia selección de los líderes.

En un principio, según Gioya y Riviera (2008), el concepto de liderazgo estaba relacionado con el poder, se identificaba como líderes a aquellas personas que tenían capacidad para ejercer el poder y sobreponerse sobre el resto.

En relación con esta forma de establecer al líder, podemos hacer alusión tal y como proponen los autores, a la teoría de rasgos, ésta centraba su atención en identificar las cualidades innatas que se requerían para ser buenos líderes, aquellos hombres que las poseyeran debían estar al frente de las organizaciones y así éstas conseguirían mejores resultados. Algunas de las cualidades determinadas por esta teoría fue la autoconfianza, la determinación y la inteligencia.

Como podemos observar, se trata de una teoría que pone el acento en cualidades personales del hombre que le convierten en líder, sin tener en cuenta la relación de este con el grupo ni el tipo de entorno en el que trabaje.

Esta conjetura va al compás del tipo de líder que dominaba en las organizaciones hace años (líder autoritario), según Dietrich (2013) se configura como una figura dominante que toma las decisiones sin tener en cuenta la opinión del grupo y sin propiciar su participación. Se trata de un líder restrictivo que exige obediencia y que revisa constantemente el trabajo de sus subordinados sin delegar responsabilidad. Estas características definitorias se consideraban cualidades propias de los hombres y no de las mujeres, es por ello que la figura del líder se encarnaba siempre en el hombre y era éste quien tenía más posibilidades de ascender en su puesto hasta dirigir y gestionar las organizaciones o empresas en las que desarrollaba su carrera profesional.

Con el paso del tiempo y los cambios de tendencias y entornos en los que crecen e interactúan las organizaciones, se va asistiendo conjuntamente a una progresiva modificación en la consideración del líder y por tanto de las cualidades que se requieren del mismo. El concepto de liderazgo según Gioya y Riviera (2008) evoluciona hasta identificarse con la capacidad de influir y de convencer a las personas que están a tu mando así como la capacidad de generar compromiso del equipo con el proyecto común. Por lo tanto, para desarrollar este tipo de liderazgo se requiere el desarrollo de habilidades interpersonales como la comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar equipos.

Actualmente, a pesar de la evolución que ha sufrido la noción de liderazgo, no han sido cambios que desbanquen los conceptos anteriores sino que se ha tratado de un proceso acumulativo. Consecuentemente, en las organizaciones se emplean diversos estilos de liderazgo sin que exista un única noción determinada y acordada del “adecuado”,

incluso pudiendo converger en una misma organización estilos completamente opuestos dependiendo del tipo de trabajo y entorno en el que se trabaje.

Según Arturo K. Archive (2015), las teorías de liderazgo identifican tres estilos predominantes, el autoritario, democrático y el Laissez – Faire, procederemos a una breve explicación de cada uno de ellos atendiendo a lo dispuesto por el autor y descripción de las cualidades que se requieren.

El líder autoritario, tal y como adelantamos anteriormente, es quien dicta lo que se debe hacer, la forma de hacerlo y cuándo hacerlo. Es un líder que toma todas las decisiones sin delegar ningún tipo de responsabilidad y sin promover la participación de quienes están a su mando. Otra de las características de este tipo de líder es la clara división y distancia que existe entre éste y sus seguidores, quienes le identifican como una figura de poder que ordena y debe ser obedecida. Este estilo de liderazgo tiene cierto impacto negativo en el grupo puesto que sus seguidores se sienten controlados tanto en su comportamiento como en su trabajo que es constantemente revisado. Esto propicia que se restrinja la creatividad de los mismos y la implicación y compromiso con el proyecto.

El líder democrático inspira al grupo a que se esfuerce para conseguir el éxito y promueve la participación en la toma de decisiones ejerciendo su rol como un guía del grupo. De esta forma, los miembros del equipo se sienten más motivados puesto que pueden contribuir en el proyecto y se comprometen con el mismo. Las cualidades que se requieren para ser este tipo de líder son la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación y gestión de grupos.

El líder del estilo laissez – faire se caracteriza por su pasividad frente al grupo, no impone las directrices a seguir ni actúa como guía del mismo. En la toma de decisiones no participa y delega esta función al equipo en su conjunto. Este tipo de liderazgo solo es recomendable en grupos formados por expertos capaces de trabajar de manera independiente y que requieren de poca supervisión.

Entre estos estilos de liderazgo definidos por Arturo K, (2015) cabe apuntar que en la actualidad las empresas y organizaciones abogan mayoritariamente por el liderazgo democrático puesto que a pesar de que sea más costoso que el autoritario y menos eficiente, el trabajo es de mejor calidad y más creativo.

Para este tipo de liderazgo se requieren unas cualidades que son radicalmente distintas a las exigidas para el líder autoritario, y entre todas ellas podemos distinguir las citadas por Adair John (2007): *“Integridad se ha definido como la cualidad que hace que la gente confíe en usted. Y la confianza es de capital importancia en las relaciones personales. La integridad significa literalmente totalidad. Asimismo, transmite el sentido de adherencia a las normas o valores externos, especialmente la sinceridad.*

Entusiasmo, no hay líderes que no tengan entusiasmo.

Amistad, una persona fría no suele ser buen líder, sin embargo una persona cordial, amistosa se contagia.

Tranquilidad, es una característica importante, según reconoció hace tiempo el historiador romano Tácito cuando dijo: “La razón y la tranquilidad al tomar decisiones son las características innatas de todo líder”

Severo pero justo, la combinación de severidad o exigencia y la justicia se han convertido en una cualidad muy valorada en la industria.

Sin embargo, lo verdaderamente importante es la yuxtaposición de cualidades”

Conforme a estos atributos que según Adair John (2007) se requieren para ser un gran líder en un estilo de liderazgo democrático, observamos que la mayoría de las características tales como tranquilidad, integridad o amistad, forman parte de la esfera de la inteligencia emocional. Por lo que contemplamos que atrás queda aquel líder autoritario y distante que no tenía en consideración las opiniones del grupo ni empatizaba con sus componentes, para pasar a un líder que se entiende a sí mismo y entiende al resto (intrapersonal e interpersonal). Surge por lo tanto un nuevo concepto que hasta entonces no había sido estudiado en profundidad y no se le había otorgado la suficiente relevancia; la noción de inteligencia emocional puesto que pasa a ser imprescindible para comprender el nuevo estilo de liderazgo que domina las empresas.

Por consiguiente, una vez establecida la inteligencia emocional como eje central del “nuevo liderazgo” podemos hacer alusión al primer concepto que se acuñó con Salovey y Mayer (1997) y posteriormente a su actualización y puesta en relación con la práctica en las empresas que propuso Goleman (1998).

Salovey y Mayer definieron la inteligencia emocional de la siguiente forma *“la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y*

expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”

Posteriormente, Goleman (1998) renovó y popularizó el concepto de inteligencia emocional y lo puso en sintonía con su práctica determinando que *“Las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible. Es por esto por lo que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores. De este modo, las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados”*

En consecuencia, la inteligencia emocional se convierte en un atributo esencial que se exige a los nuevos líderes para que sean capaces de entender sus propias emociones y las de sus seguidores y así dirigirlos hacia el trabajo.

Siguiendo esta línea, Arteaga y Ramón (2009) exponen en su obra el concepto de resonancia como efecto de la inteligencia emocional en relación con el género. Este concepto relacionado con el liderazgo, implica que dos personas sintonicen en la misma onda emocional lo que permite orientar este tono hacia el logro de objetivos, es decir, emplear el autocontrol y el control de las emociones de tus subordinados para dirigirlos hacia la consecución de las metas establecidas. El liderazgo resonante se ha proclamado como un nuevo estilo a través del cual el líder es capaz de reflejar una actitud en sus seguidores que mueve a éstos a actuar conforme a los objetivos. Además, se considera que alguno de los signos más evidentes del líder es el optimismo, el entusiasmo personal y la capacidad para proyectarlo sobre sus seguidores para que éstos se sientan inspirados y motivados.

En suma, observamos que se ha producido una radical evolución de los estilos de liderazgo empleados en las organizaciones. En la actualidad las cualidades o atributos personales que se exigen a los líderes son completamente diferentes entrando en juego aspectos como la inteligencia emocional, la comunicación y la empatía. Todas estas

nuevas cualidades se requieren en aras de generar un liderazgo democrático y participativo que abogue por el consenso y el buen trabajo en equipo.

2.2. ¿Cómo progresar en la carrera profesional en un despacho de abogados?

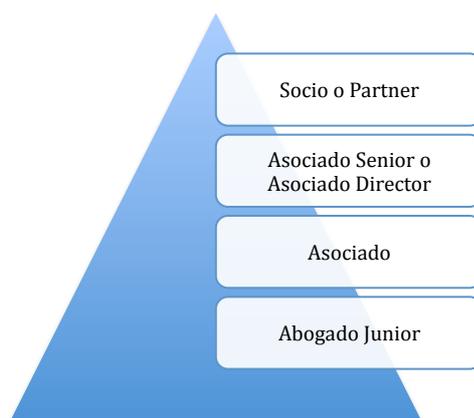
Los modelos o sistemas de desarrollo profesional varían sustancialmente de unas empresas u organizaciones a otras. Sin embargo, todas coinciden en la necesidad de establecer unos criterios que determinen las posibilidades de ascender y promocionar dependiendo del cumplimiento o no del trabajador con unas variables o cualidades inicialmente predeterminadas y valoradas por cada firma. El desarrollo de la carrera profesional es una cuestión que preocupa a la mayoría de los trabajadores que desean autorrealizarse profesionalmente y poder alcanzar los más altos puestos dentro de su profesión. Es por ello que es importante examinar los sistemas y criterios que emplean las empresas de cada sector para analizar las posibilidades reales que existen de ascender profesionalmente en ellos.

En este punto debemos analizar esta cuestión centrándonos en lo que atañe a nuestro trabajo de investigación que será la profesión de la abogacía. El abogado es un profesional independiente que tiene un amplio espectro de posibilidades al que poder dedicarse, sin embargo, analizaremos la carrera profesional del letrado dentro de una firma de abogados, haciendo hincapié sobre todo en las prestigiosas firmas de abogados que son a las que la mayoría de recién graduados aspira entrar.

Las firmas de abogados tanto a nivel nacional como internacional tienen sus propios sistemas o modelos de desarrollo profesional, muy específicos y con características propias. En el presente trabajo de investigación haremos un repaso del sistema que tradicionalmente se ha empleado en la mayoría de firmas y que se mantiene en la actualidad, el “up or out”.

En primer lugar, debemos comenzar por explicar la forma en la que están organizados los despachos de abogados, para luego pasar al estudio de los sistemas que te permiten progresar profesionalmente hasta alcanzar el nivel máximo.

Las firmas legales están organizadas jerárquicamente en forma piramidal y en la cúspide se encuentra el socio o partner, es el escalón máximo al que puede aspirar un abogado que quiera hacer carrera en un despacho. En la jerga generalizada de los bufetes pero que puede variar en su nomenclatura, bajo el socio se encuentra el asociado senior o asociado director, tras éste el asociado y en el primer escalón el abogado junior. Se estima que el tiempo para llegar a ser socio desde que se comienza como abogado junior oscila entre doce y quince años.



Fuente: Diario Expansión (2014) *¿Cómo llegar a ser socio en los principales despachos de España?*

Esta jerarquía propia de los despachos es la que caracteriza la carrera profesional del abogado y la que a su vez sirve de motivación para éstos en su afán de seguir avanzando y desarrollar su carrera profesional en la firma. Ascender paulatinamente los distintos rangos de la pirámide, no solo suponen considerables incrementos salariales sino que son un claro signo de éxito profesional dentro de la firma. Este éxito profesional sirve para la propia autorrealización del abogado y a su vez es fácilmente palpable por los miembros del despacho e incluso en la propia sociedad, ya que el ser socio de un bufete otorga prestigio y estatus social.

En segundo lugar, pasaremos a explicar la vía a través de la cual se alcanza la cúspide de la pirámide que se realiza mediante el sistema tradicionalmente empleado por las firmas de abogados, el conocido como “up or out”. Antes de proceder a su análisis, hay que añadir que durante la época de crecimiento económico (2003 a 2007) que benefició en gran medida a los despachos de abogados, el sistema de promoción se flexibilizó y se hizo socio a numerosos asociados y se mantuvo en las firmas a abogados que en otras condiciones no hubiesen seguido. Sin embargo, debido a la crisis económico-financiera

de los últimos años, se ha vuelto al sistema “up or out” y en una dimensión más estricta y rígida, además de que cada vez se imponen más requisitos y más exigentes, para formar parte del “partnership”.

El sistema “up or out” se caracteriza por determinar que los abogados que no tengan las cualidades o capacidades necesarias para poder ser elegidos como socios tienen que abandonar la firma. Dependiendo de la firma de abogados, cada determinado tiempo (máximo un año) se hacen evaluaciones a los letrados teniendo en consideración diversas variables y solo aquellos que superen dichas evaluaciones podrán continuar en la firma. Por lo tanto, se trata de un continuo proceso de superación y valoración al que están sometidos los letrados desde que inician su carrera, exigiéndoles no solo resultados relacionados con su trabajo técnico jurídico sino aptitudes óptimas para convertirse en socios.

En la dura competición para llegar al “partnership” muchas son las aptitudes o cualidades que se valoran en los candidatos, sin embargo, la más relevante es la capacidad o habilidad de captar clientes para la firma, es decir, el negocio que los posibles socios podrían aportar. En este tipo de firmas de abogados tales como Garrigues, Uría o Cuatrecasas a nivel nacional, los conocimientos técnico-jurídicos se presumen de un nivel excelente y por ello en la carrera hacia la promoción no serán los aspectos determinantes, sino que por el contrario, se valora el perfil comercial.

Según Álvaro Sainz,¹ socio senior de Herbet Smithh Freehills en España, “la crisis económica ha puesto patas arriba el sistema que regía hasta el momento, y en la actual situación el socio técnico ya no basta, es fundamental que genere negocio, que traiga clientes” además, según este socio “será justo que las firmas inviertan en formar a los abogados a generar negocio, porque, o se aprende por el camino, o no se consigue”.

El perfil comercial y las habilidades sociales de los candidatos están convirtiéndose en un factor más que imprescindible para poder progresar en este tipo de firmas, sin renunciar a las aptitudes técnico jurídicas que cada vez más se dan por presupuestas.

¹ García-León (2013) “Llevar clientes al despacho, único requisito para ser socio” Diario Expansión, Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/11/08/juridico/1383936270.html>

Otra de las variables que influyen en la carrera del abogado son las consideraciones políticas, es decir, las relaciones que tengan los candidatos con los socios del despacho. Walsh (2012) cita a Wilkins y Gulati (1998) para apuntar esta cuestión “los potenciales socios son seleccionados teniendo en cuenta también consideraciones culturales o políticas tales como las relaciones con los socios, la experiencia jurídica y las horas facturadas a los clientes”.

La problemática surge porque sólo un bajo porcentaje de abogados junior tienen posibilidades reales de ser promovidos a socios, por lo que la competitividad en las firmas más prestigiosas de abogados es muy intensa.

2.3. Vida familiar. ¿Cómo afecta a nivel social y laboral?

En las últimas décadas hemos asistido a una progresiva incorporación de la mujer al mercado profesional y como consecuencia de este fenómeno se ha producido una radical transformación del paradigma laboral y familiar de hoy en día.

En un principio la mujer era la encargada de quedarse en el hogar para cuidar de la familia y realizar las tareas domésticas a la vez que el marido trabajaba para proveer de sustento económico. Las tareas y roles familiares estaban completamente divididos y delimitados cumpliendo cada cual su propia función.

Sin embargo, a medida que la mujer ha invertido en formación académica y profesional, su inserción laboral ha ido aumentando hasta producirse una masiva integración de la misma al trabajo productivo. Estamos por lo tanto asistiendo a un cambio social que afecta tanto a nivel familiar como laboral produciéndose un destacado aumento del porcentaje de mujeres que desarrollan una carrera profesional, no obstante, esta incorporación profesional de la mujer no se ha visto equilibrada por una mayor dedicación familiar del hombre, ya que la actividad doméstica de éstos en los últimos años no se ha visto apenas incrementada.

Este fenómeno es estudiado por Tobío (2012), según la cual ²“*España e Italia son los países europeos con mayores diferencias en la dedicación de mujeres y hombres a los trabajos domésticos incluso si las mujeres tienen un empleo, doblando en este caso la dedicación femenina a la masculina, lo cual se acentúa entre los casados, 5 horas y 53 minutos ellas, frente a 2 horas y 22 minutos ellos*” Conforme a la autora, existe una concepción generalizada de que el trabajo doméstico no se considera trabajo verdadero, se entiende como “no trabajo”, es por ello que no se otorga suficiente atención a las ayudas y servicios que se requieren para el cuidado del hogar y la familia. Además, esta baja valoración que se le da al trabajo doméstico implica que los hombres no se sientan obligados a participar en los mismos ni les otorguen la suficiente relevancia.

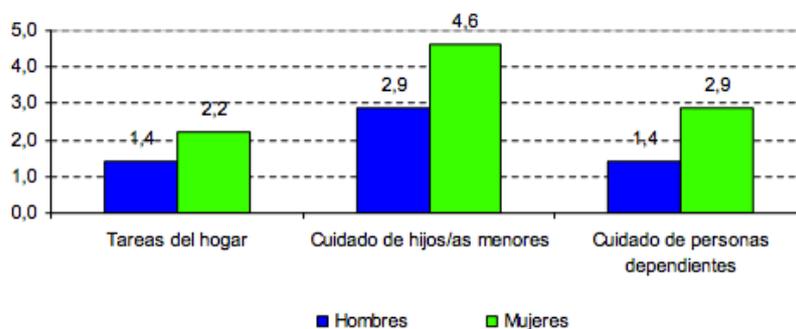
Por consiguiente, las tareas domésticas no han sido suficientemente valoradas como para llegar a considerarse un “trabajo” y por ello existe un patente desequilibrio entre la dedicación que realizan las mujeres con respecto a la de los hombres. En aquellos hogares en los cuales tanto la mujer como el hombre tienen un trabajo profesional, las tareas domésticas deberían realizarse por ambos en igual proporción asumiendo las mismas responsabilidades. Sin embargo, esto se aleja de la realidad y está socialmente aceptado que las mujeres son las que deben dedicarse a estas tareas y que los hombres el tiempo libre lo dediquen a otras actividades. La autora incide en la cuestión de que este modelo beneficia profesionalmente al hombre puesto que esas horas que no emplea en el cuidado familiar, las invierte en mejorar sus competencias y habilidades.

Por lo que observamos que a pesar de que cada vez más el hombre comparte responsabilidades familiares con la mujer e incluso en algunos casos se dedican por completo a las tareas domésticas, aún persiste la mayoría femenina y la concepción patriarcal de que la mujer sea quien más tiempo dedique al hogar.

En el siguiente gráfico se disponen las horas medias diarias que la población ocupada (trabajo profesional) dedica al trabajo doméstico según sexo, en él se observa la clara diferencia que estamos comentando.

² Eurostat 2006

Horas medias diarias que la población ocupada dedica al trabajo doméstico por sexo. 2012



Fuente: Eustat. Encuesta sobre la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

Por otro lado, la configuración de un nuevo panorama laboral y familiar en el cual la mujer se incorpora al trabajo profesional y no puede dedicar suficiente tiempo a la vida familiar debido a los deficientes sistemas de conciliación (problemática que será estudiada y explicada posteriormente), se ha solventado por un lado mediante la contratación de personal dedicado a tareas domésticas o bien mediante la postergación de la maternidad o incluso la renuncia a la misma en virtud de una satisfactoria carrera profesional.

Tal y como hemos explicado, una variable social que se ha visto intensamente influida por la inserción laboral de la mujer es la maternidad.

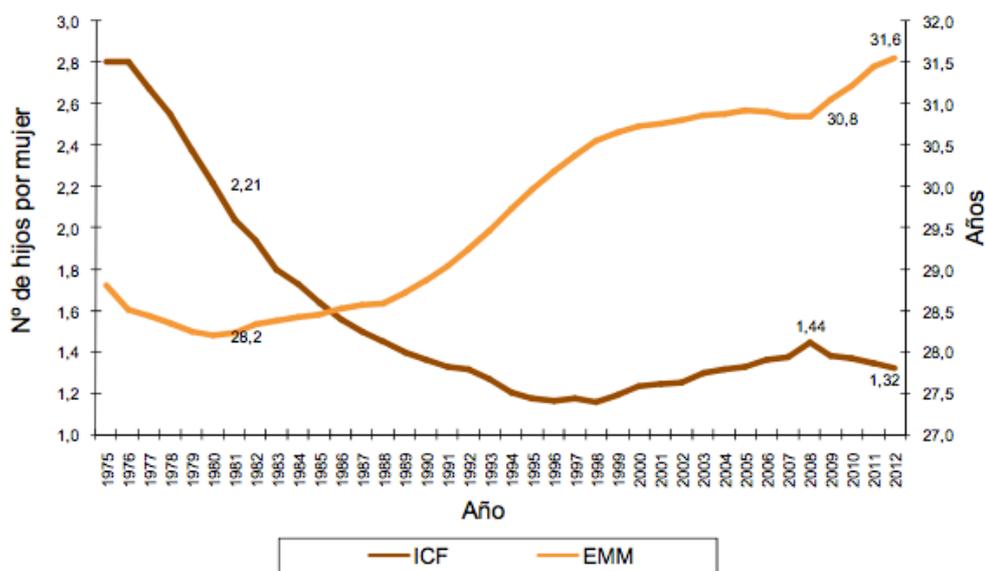
Hace unos años, las mujeres tomaban la decisión de ser madres a edades muy tempranas en las que la fertilidad era alta, por lo que la natalidad era muy elevada. La mujer en un principio asumía que su futuro se basaría en el cuidado de sus hijos y del hogar y ese era el camino hacia su autorrealización personal. Sin embargo, se ha producido un cambio sustancial en la sociedad y en la mujer con tal que el orden de prioridades de ésta se ha visto modificado, adquiriendo un gran valor la formación académica y la carrera profesional. Este cambio implica que la mujer no desea ser madre joven ni la maternidad será su único objetivo vital, sino que por el contrario, pretende dedicar años de su vida a la formación y al emprendimiento de una carrera profesional postergando la decisión de ser madre. De ahí que desde que la mujer comienza a formarse académicamente y a asumir un rol profesional en la sociedad, la maternidad se ha visto

fuertemente afectada a través de la elevación de la edad media de tener hijos y en el número de hijos por familia.

En relación con las consecuencias que ha tenido este fenómeno en la maternidad, hay que apuntar que en España, la edad media a la que las mujeres tienen su primer hijo sigue en aumento, en 2013 se situó en 32,7 las españolas y 29,7 las extranjeras. A su vez, la maternidad no ha dejado de decrecer y el número de hijos por hogar también ha descendido considerablemente. Si a esta situación se adhiere la circunstancia de que las mujeres no tienen facilidades para conciliar la vida profesional y familiar, muchas renuncian a ser madres.

En el siguiente gráfico se puede observar como ha ido en aumento la edad media para ser madre en España, lo que indica las consecuencias sociales y familiares que ha tenido la inserción laboral de la mujer.

Indicador Coyuntural de Fecundidad y Edad Media a la Maternidad, España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Siguiendo el análisis, otra de las variables que se ha visto afectada por el paradigma laboral y familiar actual según Pedro-Viejo y Nicoli (2010) es la contratación de personal para realizar las tareas domésticas que las madres trabajadoras no pueden llevar a cabo. Esta afirmación la apoyamos tomando en consideración el informe realizado por Grant Thornton (2013), del cual se extrae que aquellas mujeres que

continúan activas al alcanzar la mitad de su vida laboral en niveles medios y altos de dirección necesitan tener un gran apoyo en el hogar. Según este informe; *“todas las mujeres directivas entrevistadas manifestaron que su estructura familiar les permitía ascender en la pirámide corporativa”*.

Por lo que observamos que alcanzar un determinado punto de la carrera profesional (medios y altos puestos de dirección) obliga a que los hogares cuenten con una infraestructura que asista a la mujer en el cuidado de la familia. Este refuerzo adicional que se requiere en hogares donde ambas figuras; paterna y materna trabajan, tiene su origen en dos variables, por un lado en la deficiencia de los sistemas de conciliación de las empresas, y por otro, en la falta de dedicación del hombre a las tareas domésticas. En este sentido, las mujeres son las por un lado o renuncian en parte la dedicación familiar o bien sacrifican el desarrollo profesional de sus carreras.

Continuando esta línea, Eagly y Carli (2007) plantearon esta cuestión y estudiaron si las responsabilidades familiares suponían un freno para las mujeres explorando a su vez cómo el rol que poseen las mujeres en el hogar influye en las posibilidades para acceder a puestos de dirección. Según las autoras, la dedicación al hogar y al cuidado de los hijos contribuye a un menor acceso de la mujer al poder o autoridad en la sociedad y estas circunstancias perjudican sus posibilidades de avanzar profesionalmente. Algunas mujeres cuando son madres deciden dejar sus trabajos para dedicarse al completo a su familia, sin embargo, la mayoría de las mujeres prefieren elegir otras opciones como días de ausencia o tiempo parcial, buscando una mayor flexibilidad en los horarios (sistemas previstos en las empresas para garantizar la conciliación). Esta cuestión la estudiaremos ampliamente en otro epígrafe por ser de gran relevancia en el presente trabajo de investigación.

En suma, esta transformación social y familiar que ha tenido lugar a lo largo de los últimos años se ha visto nuevamente afectada por un nuevo panorama; la crisis económico-financiera que ha azotado nuestro país y a nivel internacional desde 2008.

La crisis ha supuesto una nueva configuración del ámbito laboral y familiar ya que ha supuesto la pérdida de empleo, el aumento del paro y el surgimiento de necesidades y prestaciones sociales en los hogares.

Esta circunstancia ha propiciado que en muchas familias el padre perdiese su puesto de trabajo y la madre se convierta en la única figura familiar que aporta sustento

económico al hogar. Tal y como hemos comentado anteriormente, hasta entonces la figura paterna era la que se encargaba de mantener a la familia y la dedicación a tareas domésticas era muy reducida, sin embargo, en muy pocos casos, el padre se dedicaba en exclusiva al cuidado del hogar mientras que la madre trabajaba fuera de casa. No obstante, la masiva pérdida de empleo que se ha sufrido a raíz de la crisis, ha obligado a que los padres sean los que se encarguen por primera vez del cuidado familiar.

Por lo tanto, estamos asistiendo nuevamente a una modificación de los roles familiares, pasando de las madres que trabajan a los padres que cuidan, lo que sin duda configurará un planteamiento futuro radicalmente distinto al que hemos vivido hasta entonces. Se incrementará cada vez más el porcentaje de hombres que se dedican al trabajo doméstico y se conseguirá equilibrar la balanza de responsabilidades familiares entre mujer y hombre, lo que sin duda favorecerá la igualdad profesional.

APLICACIÓN PRÁCTICA

3. Aplicación de estas variables a las mujeres en despachos de abogados.

3.1. ¿Puede ser la mujer una líder?

Una vez analizado el liderazgo y sus distintos estilos así como su evolución en el ámbito organizacional a lo largo de los años, cabe centrarse en las diferencias que pueden existir dependiendo de que sea ejercido por un hombre o una mujer. Desde la inserción de la mujer en el ámbito laboral, se ha producido un cambio de paradigma en el cual ésta adquiere gran relevancia y aspira alcanzar puestos de dirección.

Sin embargo, la presencia de mujeres en puestos de dirección o liderazgo es muy baja. En España, según el informe realizado por Gran Thornton (2013), ha descendido el porcentaje de mujeres que forma parte de la cúpula directiva de las empresas, y además, también ha aumentado el porcentaje de empresas que no tienen a ninguna mujer en su equipo directivo hasta alcanzar el 37% (La media de la eurozona se sitúa en el 35%)

Ha existido gran investigación sobre esta temática, por un lado parte de la investigación se ha centrado en describir la desigualdad medible en la actualidad entre mujeres y hombres a nivel empresarial, y por otro lado, estudios que han intentado explicar mediante teorías o hipótesis los motivos por el cual se da esta situación que se mantiene vigente en nuestros días.

En un principio, tal y como hemos explicado anteriormente, el líder era definido con atributos “masculinos” coincidente con el estilo de liderazgo que predominaba en las organizaciones; un líder autoritario. Al “líder ideal” se le identificaba con las cualidades asociadas al rol masculino, por lo que existía una “masculinización” del concepto de líder, además, esto se potenciaba con la propia cultura empresarial ya que las organizaciones eran predominantemente patriarcales y estaban representadas en su mayoría por hombres.

En 1970 Schein realizó un estudio sobre los estereotipos de género en los mandos de dirección y concluyó con la famosa y citada idea “think manager-think male”,

explicando que los directivos (tanto hombres como mujeres) perciben que las cualidades masculinas son más propensas al éxito empresarial.

Sin embargo, no son pocos los autores que hoy en día siguen citando esta famosa frase de Schein en sus hipótesis para justificar o explicar la desigualdad patente en los puestos de alta dirección. A pesar de la masiva incorporación de la mujer al trabajo, la cultura de las organizaciones sigue siendo patriarcal y las cúpulas directivas siguen estando formadas en su mayoría por hombres, lo que sugiere que la transformación social y cultural no ha ido al compás de una transformación empresarial ni profesional que favorezca la igualdad de género.

Retomando la cuestión de si la mujer puede configurarse como buena líder, conforme a lo analizado, observamos que en los últimos años se ha procedido a una transformación radical de los estilos de liderazgo que ha supuesto el paso de la masculinización del liderazgo a la feminización ya que los nuevos atributos que se exponen como ideales son los que identifican las cualidades de la mujer. El liderazgo predominante en las empresas en la actualidad es de carácter democrático, por ello las cualidades o atributos exigidos al líder son diferentes.

Para explicar las diferencias en el liderazgo dependiendo del género atenderemos a lo dispuesto por Barberá y Ramos (2004), según las cuales “el poder masculino siempre se ha ejercido como un poder sobre las personas dependientes y subordinadas. Por el contrario, el potencial poder femenino se plantea como un servicio, un poder para y por el grupo con carácter mucho menos personalizado, más acorde con los estilos democráticos participativos”

El estereotipo masculino era más válido o acorde que el femenino en los estilos de liderazgo autoritarios en los cuales se necesitaban personas capaces de ejercer poder e imponerse sobre sus seguidores sin entablar con éstos ningún tipo de relación más que la profesional y siempre en calidad de superioridad jerárquica y moral. Por lo que el hombre era un perfecto líder cuando las cualidades que se requerían era la autoridad, tener control emocional, ser agresivo y activo.

Sin embargo, hoy en día una de las cualidades más valoradas en los nuevos líderes es la inteligencia emocional, la cooperación y la capacidad de motivar al grupo. En este

sentido, las mujeres ejercen el poder no sobre el grupo sino para el grupo, lo que implica que los componentes del mismo se sientan más cómodos y creativos.

Por consiguiente, en los nuevos estilos de liderazgo se ha procedido a una “feminización” de sus atributos y por ello las mujeres poseen las cualidades válidas para configurarse como líderes. No queremos indicar que los hombres no estén igual de capacitados para ser líderes hoy en día, sino que tratamos de plantear la cuestión relativa a por qué las mujeres tienen más problemas que los hombres para acceder al liderazgo aun poseyendo las cualidades más valoradas.

Si proseguimos con un análisis de las diferencias en las formas de liderar entre el hombre y la mujer, podemos mencionar a Cortese (2005) citado por Arteaga y Ramón (2009) quien determinó en sus estudios que las mujeres en posiciones de poder corporativo suelen liderar sin dar golpes y sin una exposición de su ego a diferencia de los hombres. La mujer como líder tiende a motivar y educar para obtener lo mejor del equipo, además, en los conflictos se aboga por el consenso y la estructura en la que se organiza el grupo es cooperativa.

La mujer además de tomar decisiones oportunas propias de un líder, tiene la habilidad para construir un lugar agradable en el que trabajar manteniendo la estabilidad emocional entre el grupo, ya que tiene la capacidad para comprender el comportamiento emocional de sus miembros al evaluar sus reacciones (inteligencia emocional).

Por otro lado, los hombres en el rol de líder poseen una mayor inclinación a dar órdenes y ser autoritarios, siendo más competitivos y estableciendo una estructura organizacional de grupo jerárquica.

Inciendo en estas diferencias, también podemos citar a Arteaga y Ramón (2009), que hacen alusión a Abarca(2004) quien determina que otras cualidades que identifican como líder a la mujer son el trato personal, éstas renuncian a las jerarquías y formalismos en el trato y se acercan a sus seguidores para fomentar los vínculos y relaciones interpersonales con ellos, incrementando además la autoconfianza de sus seguidores así como su motivación e inspiración.

La mujer tiene un pensamiento integrador y es capaz de ser racional sin renunciar al aspecto sentimental, tiende al consenso y a fomentar el equilibrio en el grupo siendo una gran manejadora de conflictos. Sin embargo, el hombre tiene tendencia a desconfiar y a la confrontación.

Los hombres y las mujeres se diferencian también en sus preferencias respecto a las cualidades que debe poseer el puesto de trabajo. Por un lado, las mujeres se decantan por trabajos que ofrezcan experiencias de trabajar con los demás y que genere un ambiente de ayuda mutua además de un sentimiento de logro y estimulación intrínseca. Sin embargo los hombres prefieren trabajos que les otorguen la oportunidad para liderar y supervisar, para ejercer poder (Eagly y Carli, 2007).

Teniendo en cuenta todas estas diferencias de liderazgo dependiendo del género, podríamos afirmar que en los nuevos estilos de liderazgo predominantes que son democráticos y participativos, encaja perfectamente la mujer. Ésta tal y como hemos comentado, controla la inteligencia emocional y su forma de ejercer el poder se acopla perfectamente al engranaje de los nuevos métodos de dirección. Por lo que la mujer se ha erigido como la candidata ideal para ocupar las posiciones más altas con la evolución y el desarrollo del liderazgo. Debemos apuntar que esto no implica que el hombre haya dejado de estar capacitado para ser un líder, sino todo lo contrario, existen numerosos estilos de liderazgo que convergen en las organizaciones y para cada cual se requiere un tipo de líder distinto dependiendo de numerosos factores tales como el tipo de equipo, de trabajo o el sector.

Lo que hemos tratado de extraer tras este análisis de diferencias de liderazgo según género y tras la previa explicación de la evolución del liderazgo, es que la mujer posee cualidades válidas e imprescindibles para liderar en el panorama actual, sin embargo, la realidad demuestra la aún palpable minoritaria participación de la mujer en las cúpulas directivas y por ende, la discriminación vigente en las organizaciones y empresas.

En el afán por tratar de explicar esta situación se han propuesto numerosas teorías y algunos autores han sugerido que a pesar de los cambios que se han sustanciado en las organizaciones por la progresiva incorporación de la mujer y la radical transformación de estilos de liderazgos, los hombres siguen siendo hoy en día más influyentes que las mujeres y ese es el motivo por el cual éstos se erigen como líderes.

Eagly (1983) en su teoría de los roles sociales explica que siempre se había considerado que los hombres y las mujeres se diferenciaban en la capacidad para influir y en cómo son fácilmente influenciados, considerando a los hombres más influyentes y a las mujeres más influenciados. Sin embargo, el autor propone que esta desigualdad no proviene de la personalidad o cualidades propias de cada sexo sino del rol o estatus que

la sociedad les ha otorgado. Por lo que es la propia sociedad y la cultura patriarcal la que desde siempre ha legitimado al hombre con autoridad y un alto estatus social, lo que ha originado que se perciba al hombre como más influyente y poderoso.

Aunque este estudio data de 1983 y coincidimos en que se ha producido una brutal evolución desde entonces, no se puede negar que hoy en día aun se mantiene en cierto modo esta dinámica. Las organizaciones a pesar de los cambios que tratan de incorporar y de las leyes de igualdad promulgadas en los distintos países, aún siguen dotadas de una cultura y unas estructuras cargadas de estereotipos (Dieckman y Eagly, 2000). Estos estereotipos siguen legitimando al hombre con poder por encima de la mujer y por ello se les considera mejores líderes y su trabajo está mejor valorado.

En conclusión, en los estilos de liderazgo que hoy en día se consideran más efectivos y productivos, que tal y como hemos comentado son el democrático o los nuevos estilos que irrumpen en las organizaciones como el resonante, observamos que las cualidades que se requieren están intrínsecamente relacionadas con la inteligencia emocional. Tal y como se ha expuesto, según estudios de numerosos autores así como desde la propia psicología se ha demostrado que en el campo emocional las mujeres destacan por encima de los hombres, por lo que éstas están capacitadas para ser las grandes líderes de hoy en día. Podemos por lo tanto apuntar, que se ha procedido a una “feminización” de las cualidades idóneas que hoy en día se exigen para ser un gran líder frente a la “masculinización” que existía en el rol de líder hasta hace unos años.

A pesar de esta transformación tanto del paradigma laboral como del propio liderazgo, hoy en día, los hombres siguen superando en un gran porcentaje a las mujeres en cuanto a puestos de liderazgo o puestos directivos. Llama la atención que según el Grant Thornton International Business Report (2013) sobre la presencia de mujeres en puestos directivos, sólo un 19% de los consejeros en los consejos de administración de todo el mundo son mujeres.

No obstante de la intervención de la mujer en el mundo laboral y de sus grandes aptitudes para dirigir equipos y ser líderes en las empresas, su presencia sigue siendo muy inferior a la de los hombres denotando la discriminación patente en las altas esferas directivas de las organizaciones o empresas.

3.2. Progreso profesional de la mujer en despachos de abogados.

Para analizar el camino que deben seguir las mujeres en el progreso de su carrera profesional en una firma de abogados, comenzaremos haciendo un análisis global, puesto que la problemática de diferencias según género en los altos puestos directivos es una realidad que se da en todas las organizaciones y empresas. Por lo que trataremos de explicar las variables que determinan esta desigualdad en todas las compañías para así poder entender con una visión global los orígenes de la cuestión y posteriormente particularizaremos en los despachos de abogados teniendo en cuenta estas variables y las cuestiones propias de las firmas de abogados.

La diferencia de género en los altos puestos de dirección ha sido abarcada por numerosos autores desde la incorporación de la mujer al mercado laboral, con teorías explicativas de por qué la presencia de la mujer en medios y altos mandos sigue siendo tan reducida. .

En un principio se planteó la diferencia de preparación como uno de los factores que afectaban a la desigualdad de género, las mujeres tenían menos preparación académica y universitaria que los hombres y por eso no accedían a cargos de mayor rango y se “estancaban” en puestos inferiores. También, se esbozó la cuestión de que los hombres invertían más tiempo y dinero que las mujeres en mejorar sus habilidades y capacidades así como en conocimiento, esta inversión les daba a largo plazo el beneficio de seguir avanzando profesionalmente en status y en el trabajo (Becker, 1993).

Hoy en día la situación ha cambiado radicalmente y no es posible defender este argumento como explicación a la desigualdad de género, ya que las mujeres y los hombres cuentan con las mismas posibilidades de preparación académica y además, destaca el aumento de presencia femenina en las universidades con respecto hace 30 años. Según los datos del Ministerio de Educación para el curso 2013/2014, el 54,3% de los estudiantes universitarios fueron mujeres. En cuanto a la distribución de sexo por rama, la proporción de mujeres es superior en las carreras de ciencias de la salud o ciencias sociales y jurídicas, a diferencia de ingeniería y arquitectura donde la presencia masculina es mayor.

La proporción de mujeres es superior entre los estudiantes de máster (54,1%). Además, en cuanto al rendimiento académico y las notas, según un estudio de la OCDE, en 64 países las mujeres superan académicamente a los hombres.

A la luz de estos datos podemos observar que la presencia femenina en las universidades ha ido en constante aumento hasta superar a la proporción de hombres, lo que implica que la preparación de las mujeres es a lo sumo igual o mejor que la de los hombres.

Cabe destacar que en los estudios de postgrado y master la presencia de mujeres es superior por lo que éstas invierten en continuar su formación una vez terminada la carrera universitaria, lo que contradice el argumento de Becker(1993). Por lo tanto, no se puede seguir afirmando que una de las barreras a la que se enfrentan las mujeres en sus carreras profesionales es la falta de preparación frente a los hombres puesto que los datos demuestran lo contrario, en algunos casos planteando que las mujeres están mejor preparadas que los hombres.

Otra de las hipótesis que han tratado de dar respuesta al problema de género es el impedimento que tienen las mujeres para avanzar debido a los estereotipos presentes en las compañías, la falta de apoyo y la exclusión de las eventos sociales.

Es lo que Tharenau (1999) denominó “Social Capital”, es decir, la forma en la que los individuos encajan en el engranaje de una organización y su posición en las redes sociales que le proporcionan información y prestigio. Por lo que este concepto alude al prestigio que una persona tiene en una organización y la capacidad para aprovecharse de esta posición para influir en las acciones y decisiones de los demás.

Se ha demostrado que las mujeres tienen más dificultades para acceder al “networking” y para establecer relaciones personales con los altos cargos directivos debido que para entablar esas relaciones se requiere asistir a eventos al margen del horario laboral que suelen estar orientados solo para los hombres. Esto implica que tienen menos relación con los socios de las compañías que los hombres y por ello menos apoyo para seguir avanzando.

Según Tharenau (1999), algunos estudios sugieren que el “Social Capital” es más importante que el “Human Capital”, que se entiende como la formación académica y profesional así como las habilidades de los trabajadores. Además, entiende que las organizaciones están marcadas por una cultura de hombres donde persisten estereotipos

que tienen una visión negativa sobre el progreso de la mujer. Es decir, la propia esencia de las organizaciones es una de las barreras que frenan la carrera profesional de las mujeres ya que siguen teniendo naturaleza machista.

En la actualidad, la brecha de género en la dirección sigue siendo un fenómeno debatido y en el que los autores no llegan a un consenso sobre las hipótesis que explican esta situación, por lo que se trata de un estudio amplio y en ocasiones contradictorio.

Las teorías modernas sobre las barreras de promoción se centran sobre todo en el denominado “techo de cristal”, es decir, los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para ser seleccionadas para puestos de dirección o mando, que hoy en día suelen identificarse con el networking, las redes sociales, y la exigencia de demostrar más altos niveles de compromiso, trabajo y aptitud. Como podemos observar, sigue vigente el “Social Capital” de Tharenau (1999).

Por lo tanto, una vez analizada la brecha de género que existe en las organizaciones y las principales teorías que tratan de explicarla, pasaremos a estudiar la realidad presente en las firmas de abogados.

Tal y como hemos explicado en un epígrafe anterior, el sistema de promoción al que deben enfrentarse los jóvenes letrados si desean progresar profesionalmente en las firmas de abogados punteras, es muy exigente y competitivo. Además, las mujeres no sólo deben superar al igual que los hombres este arduo proceso, sino que se enfrentan a barreras adicionales en la carrera hacia el “partnership”. Estos obstáculos han sido estudiados por numerosos autores que no han llegado a un consenso sobre los motivos que explican esta desigualdad de género, ni tampoco se han aportado las soluciones pertinentes para establecer paridad e igualdad en el sistema.

En los últimos años se ha producido un incremento del número de mujeres que se incorporan a la profesión de la abogacía, según un sondeo realizado por el periódico *Expansión* en los 25 principales bufetes (2014), las cifras de abogados de ambos sexos se aproxima casi al equilibrio en cuanto al número de profesionales, un 54% de hombres y un 46% de mujeres. No obstante de esta paridad en las plantillas de los despachos, el porcentaje de socias solo supone un 13% de estas firmas, lo que indica la existencia de techos de cristal en los puestos directivos. Por lo que se puede observar que las mujeres

acceden al sector legal con la misma facilidad que los hombres pero sus carreras se ralentizan en ocasiones por la problemática para conciliar la vida familiar y profesional y en otras ocasiones porque los hombres son favoritos para esos puestos.

Además, llama la atención que en España, solo tres mujeres están al frente de alguno de los principales despachos de abogados (DLA Piper, Jones Day y KPMG Abogados)

En este punto se plantean los distintos obstáculos que conforman el denominado “techo de cristal” o “glass wall” en los bufetes.

Según Walsh (2012), numerosos estudios demuestran que las mujeres tienen menos posibilidades durante el proceso de promoción de alcanzar el puesto de socias que los hombres. Establece que a la hora de determinar el potencial para ser socio de los candidatos, a las mujeres se les exige mayores niveles de desempeño y esfuerzo que a los hombres, por ejemplo, se les exige mejores expedientes académicos de la universidad, más horas trabajadas a la semana y más actividades profesionales desarrolladas con clientes (Kay and Hagan, 1998; Noonan and Corcoran, 2004).

Siguiendo en la línea de Walsh (2012) se hace alusión a la hipótesis de Wass and McNabb (2006), que indica que hay que enfatizar en la importancia que tienen los clientes en la práctica legal lo que exige de los abogados y concretamente de los socios, determinadas habilidades sociales.

Los clientes constituyen el eje central de la actividad de las firmas de abogados por lo que existe una fuerte dependencia ya que son los principales generadores de negocio. La finalidad que persiguen los bufetes es captar clientes y entablar relaciones duraderas con ellos a través de plena disponibilidad y un servicio excelente que garantice fidelidad a la firma. Los encargados de la captación y retención de los clientes son los socios, es por ello que se da tanta relevancia a las habilidades sociales que deben poseer para conseguir el objetivo perseguido.

Es por ello que en la carrera profesional de los abogados, las habilidades sociales más valoradas de los candidatos para llegar a ser socio consisten en la capacidad para captar clientes, la capacidad para promocionar y hacer marketing de los servicios ofrecidos por la firma (imagen de marca) así como la capacidad de generar negocio.

El medio para entablar y afianzar esta clase de relaciones profesionales y de confianza con los clientes excede del lugar y horario de trabajo y además tiene lugar en eventos u otras actividades de carácter social. Estas actividades a mas a mas, suelen estar orientadas al ámbito masculino, por lo que las mujeres suelen quedar excluidas o renuncian a participar debido a los horarios o a la orientación de los mismos. Observamos entonces que el primer obstáculo con el que se encuentran las mujeres es la dificultad para acceder a los clientes debido a que quedan relegadas de estos acontecimientos que son cruciales para conocerlos y relacionarse con ellos.

Posiblemente si los despachos no mantuvieran una idiosincrasia marcada por la masculinidad, tratarían de enfocar estos eventos para todos los profesionales, con unos horarios razonables y con un planteamiento global, lo que permitiría a las mujeres ser partícipes.

Además, entre las habilidades sociales requeridas para configurar relaciones de confianza y respeto, que son las que se pretenden alcanzar con los clientes, se incluyen la empatía, la inteligencia emocional para entender la situación del otro y la comunicación, atributos que definen las cualidades femeninas.

La respuesta al planteamiento de por qué las mujeres tienen más dificultades que los hombres para captar clientes o relacionarse con ellos aún cuando están dotadas de aptitudes valiosas y aptas para conseguirlo, se encuentra en la estructura y organización de los eventos que fomentan el encuentro con clientes.

La literatura también ha considerado el menor acceso de la mujer a las redes sociales que permiten un ascenso rápido hacia la cúspide (Davidson y Cooper, 1992) como barrera de promoción. Las mujeres tienden a ser excluidas de las redes sociales y por lo tanto carecen del capital social y cultural que van adquiriendo los hombres como experiencia en las firmas de abogados.

En este sentido, Walsh (2012) indica que algunos autores han determinado como factor fundamental para la promoción profesional la socialización con los socios de la firma tanto en el entorno de trabajo como fuera del mismo de tal forma que puedan convertirse en tus “mentores” y faciliten tu camino hacia el “partnership”. Al mismo tiempo, se ha concluido que las mujeres no tienen tanta predisposición a participar en actividades sociales como los hombres y por ende, tienen más problemas para establecer relaciones personales con los socios. Todos estos déficits tienen gran relevancia puesto

que se estima que los factores sociales y culturales representan hasta un tercio del impacto de género en las oportunidades de promoción que tienen las mujeres en este tipo de firmas.

En este punto observamos nuevamente el menor acceso de la mujer al “networking” como obstáculo para la promoción. En este caso, no sólo se trata de los clientes sino de los propios socios del bufete. Establecer buenas relaciones no solo profesionales sino personales con los socios de la firma es imprescindible puesto que facilitará el camino hacia el progreso y reportará apoyo en las evaluaciones para acceder al partnership.

La relevancia de las relaciones con los socios de la firma queda patente en los propios sistemas de promoción implantados en los despachos, para ello pondremos algunos ejemplos de algunos de los bufetes más importantes de España donde se observa su importancia.

En Cuatrecasas, Gonçalves Pereira para acceder al partnership, el proceso de evaluación es coordinado por un comité de socios y el director de RRHH, recabando datos de aspectos profesionales de los candidatos, realizando entrevistas personales y consultando a otros socios y abogados.

En Uría Menéndez, la secretaría general hace una lista de candidatos que revisa el comité de nombramientos y pasa al consejo de administración. Los candidatos realizan una memoria y el socio instructor hace un informe

En DLA Piper, uno de los despachos internacionales más importantes del mundo, en España un socio debe apoyar y presentar un Business case del candidato, que se confronta a nivel global con los aspirantes de otros países y además se hace una entrevista con el consejo mundial.

Observamos que en estos tres sistemas que hemos propuesto de ejemplo implantados como paso previo de evaluación para acceder al partnership, intervienen socios de la firma en el proceso de promoción. En Cuatrecasas el proceso de evaluación esta coordinado por un comité de socios y en el caso de DLA Piper debe ser un socio quien proponga tu candidatura.

Hay que clarificar que estos procesos están dotados de transparencia y objetividad y que se deben acreditar numerosas variables para acceder al mismo, sin embargo, tener buenas relaciones con los socios puede ser crucial ya que depende de éstos tu

promoción y en condiciones igualitarias con otro competidor, será seleccionado aquel que tenga mayor empatía o consideración con los socios.

Conforme a lo expuesto, observamos que la carrera profesional que puede desempeñar un abogado en una prestigiosa firma de abogados es altamente exigente y requiere de una continua evaluación y supervisión que confirme las aptitudes del candidato para mantenerse en la firma, aptitudes que no sólo se basan en la formación técnico jurídica sino que están relacionadas con las capacidades y habilidades sociales que posean los abogados. El sistema “up or out” ha estado siempre presente en este tipo de despachos, sin embargo, según lo dicho por el socio presidente de Uría Menéndez en 2012, José María Segovia “Ahora seremos muy estrictos en la carrera de nuestros abogados, marcada por el up or out, un proceso en el que, a veces, nos hemos podido relajar algo”. Esto implica que el proceso es cada vez más riguroso y severo ya que las posibilidades de ascender profesionalmente se reducen y la competitividad aumenta. En esta circunstancia, como hemos comentado, las mujeres poseen obstáculos adicionales en las firmas legales, sin previsión de que esta situación mejore a largo plazo.

Por ello, cabe plantear la cuestión de por qué sigue aumentando el porcentaje de hombres que forman parte del “partnership” o se convierten en socios, mientras que el porcentaje de mujeres aumenta muy lentamente.

Según Pinnington y Sandberg (2013), para poder explicar esta cuestión es crucial analizar cómo entienden los hombres y las mujeres sus carreras profesionales y en qué sentido su forma de comprenderla afecta a la misma. Según su estudio se extrae que tanto los hombres como mujeres en firmas de abogados perciben que para alcanzar el puesto de socio, se debe dar privilegio al trabajo en lugar de a la familia. Las firmas de abogados dependen de los ingresos que perciben por las horas trabajadas (cada hora de trabajo tiene un precio para el cliente, siendo superior cuanto mayor es el rango) y por ello la presión muchas veces está implícita en el propio sistema y también explícita por la ejercida por los compañeros de profesión.

Además, para sustentar esta conclusión hacen alusión a Blair-Loy(2003), el cual determinó que el rol de socio implica involucrarse en una vida de trabajo que requiere una plena dedicación, lo que implica que los abogados a veces tienen problemas para conciliar su vida profesional con sus compromisos familiares.

Por lo que en el camino para progresar en la carrera del abogado se llega a un punto de inflexión en el cual se debe decidir si seguir avanzando y sacrificar tus compromisos familiares o abandonar la firma o “congelar” tu rango para poder dedicarte a la vida familiar. En el momento de tomar esta decisión la mayoría de los hombres lo tiene más claro y no buscan aumentar su compromiso familiar, sino que por el contrario, prefieren avanzar profesionalmente. Sin embargo, aunque las mujeres en muchos casos querrían seguir avanzando en su carrera, no están dispuestas a renunciar a su familia para lograrlo.

Una vez analizada la variable “cómo progresar profesionalmente” centrándonos en las firmas de abogados que es el sector que interesa en el presente trabajo de investigación, hemos hecho hincapié en las patentes desigualdades de género que existen. Sin embargo, más adelante retomaremos esta cuestión que esta estrechamente ligada con el fenómeno que pretendemos explicar y estudiar.

3.3. Sistemas de conciliación en despachos de abogados.

Tal y como hemos explicado con anterioridad, en la actualidad la mayoría de las mujeres no se dedican en exclusiva al cuidado de sus hijos, este cambio unido al incremento de su disponibilidad debido a la contratación de mano de obra familiar (epígrafe 2.3), ha hecho posible que las mujeres ofrezcan sus servicios en el mercado de trabajo.

Como consecuencia, se ha producido un cambio de tendencias en la división tradicional de las labores del hogar en la familia, en la que la mujer se encargaba del cuidado del hogar y la familia y el hombre se dedicaba a ofrecer servicios al mercado. Sin embargo, las mujeres se han inmerso en carreras profesionales exigentes como la abogacía en las que se ha requerido años de universidad y esfuerzo académico, profesiones que en un principio estaban reservadas para los hombres.

El desarrollo profesional de la mujer ha sido un tema muy debatido en los últimos años ya que desde su incorporación ha estado en desventaja frente al hombre, por ello, la literatura ha tratado de analizar las variables que siguen afectando al progreso y ascenso

de la mujer en su carrera profesional. En los anteriores epígrafes hemos comentado muchas de estas variables, en este punto nos atañe estudiar aquellas que afectan a la conciliación familiar y laboral así como los mecanismos dispuestos por los Estados para garantizar la igualdad de género.

En primer lugar debemos hacer referencia al marco jurídico vigente en España, La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su artículo primero en el que se establece el objeto de la ley, dispone lo siguiente:

“1. Las mujeres y los hombres son iguales en dignidad humana, e iguales en derechos y deberes. Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuera su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”

Con esta ley se pretende garantizar la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida, para ello establece determinados principios de actuación de los poderes públicos y regula derechos y deberes, previendo a su vez determinadas medidas para eliminar la discriminación por razón de sexo tanto en el sector público como privado.

Alguno de los derechos que regula esta Ley son los instrumentos de conciliación de la vida familiar y laboral tanto de los trabajadores como trabajadoras que tratan de fomentar un equilibrio de responsabilidades familiares y evitar así que sea la mujer la que asuma en su totalidad el rol de cuidado familiar.

Art.44 “3.Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad, en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social”

Por lo tanto, observamos como se introduce por primera vez el reconocimiento a los padres del derecho a un permiso y una prestación por paternidad. La regulación de estos derechos específicos de conciliación la encontraremos en la normativa laboral (Estatuto de Trabajadores o Estatuto Básico del Empleado Público) a la que deberemos acudir en el caso de querer conocer con exactitud la regulación específica de los citados derechos reconocidos en la Ley de Igualdad.

| Permisos | Tiempo |
|---------------------------|--|
| Permiso Maternidad | 16 semanas sin interrupción y ampliables en caso de parto múltiple por dos semanas más por cada hijo/hija |
| Lactancia | Derecho individual de los trabajadores, podrá ser ejercido solo por uno de los progenitores (1h de ausencia hasta los 9 meses) |
| Permiso Paternidad | 13 días ininterrumpidos ampliables en 2 días más por cada hijo/hija (Se añade al permiso vigente) |

Fuente: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Otra de las cuestiones relevantes que se han introducido con la Ley de Igualdad es la de promover la flexibilidad de la jornada para facilitar la conciliación familiar/laboral.

Atendiendo a los términos que se negocien con el empresario o en el propio convenio colectivo, los trabajadores tendrán derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para poder así hacer efectivo el derecho de conciliación de la vida personal, familiar y laboral que la ley les reconoce.

También se regula en la legislación laboral la reducción de jornada estableciendo que aquel que tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o incapacitado, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo diaria, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella.

Una vez estudiado el marco jurídico de obligado cumplimiento vigente en nuestro país, cabe hacer un análisis de los sistemas de conciliación que introdujeron las firmas de abogados tras su promulgación así como los mecanismos que éstas poseen para garantizar la igualdad de género. Para ello, nos centraremos en diversos bufetes:

En primer lugar, en el despacho de abogados con mayor volumen de facturación de Europa, Garrigues, que es un referente nacional e internacional en el sector de la abogacía.

Garrigues fue el segundo despacho de abogados español que puso en vigor su Plan de Igualdad (2008) tras la aprobación de la Ley de Igualdad. El objetivo fue promover medidas de conciliación de la vida laboral y familiar para favorecer la corresponsabilidad y el compromiso con el despacho, la retención del talento, el aprovechamiento de la experiencia adquirida y premiar el esfuerzo y dedicación.

Junto a las políticas que ya estaban vigentes en el despacho, el Plan de Igualdad recogió otras novedades como el fomento del teletrabajo como forma eficaz de conciliar la vida laboral con la personal de sus empleados.

Además, en el primer año de maternidad o paternidad, el personal de Garrigues puede solicitar la combinación de su tiempo presencial en el puesto de trabajo con las tareas desarrolladas desde el domicilio, por lo tanto, con plena flexibilidad de jornada.

También se creó un protocolo de actuación en caso de acoso para prevenir y corregir estas situaciones, un protocolo basado en los principios de confidencialidad, rapidez, transparencia, respeto a la intimidad, objetividad, imparcialidad y dignidad del persona.

Garrigues además aplica desde hace años otras condiciones favorables a la conciliación entre la vida profesional y personal como días adicionales de descanso en Navidades y Semana santa (España) o jornada intensiva los viernes (hasta las 15.00pm, lo que conlleva la tarde libre)

Por otro lado, Cuatrecasas Gonçaves Pereira es otro de los bufetes más importantes de España y también introdujo un completo Programa de Igualdad aprobado en 2012 para reforzar los mecanismos que existían antes de la legislación de 2007.

Según la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2012 de Cuatrecasas Gonçaves Pereira, los objetivos que se persiguieron con la aprobación del Plan de Igualdad se erigían en torno a seis áreas, incidiendo en la cultura y valores así como la formación, dos áreas fundamentales para cambiar los códigos implícitos del despacho tendentes a la discriminación. También se previó un área especializada en el acceso y contratación así como en la promoción y el desarrollo de la carrera. Y por último, el punto más relevante en lo que atañe a la igualdad de género es el objetivo o área de Conciliación y gestión eficiente del tiempo.

Tras la aprobación del Plan de Igualdad en la firma, se constituyó una Comisión de igualdad cuya función es promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres,

asegurar que se alcancen los objetivos establecidos en el plan y aplicar y evaluar las medidas que en él se establecen.

Otra de las medidas adoptadas por el despacho se centró en aquellas destinadas a promover la racionalización de horarios estableciendo “el reconocimiento a través de principios generales, que el tiempo es un bien preciado y que su optimización y uso eficiente revierten en la mejora de la vida de la gente del despacho aportando mas productividad, eficiencia y creatividad” Con este principio observamos que el despacho trata de establecer un horario de referencia más cercano al europeo como medida de conciliación. Medida que consideramos adecuada y consistente.

Además, según el Diario 360 Talent (2014), Cuatrecasas, Gonçalves Pereira suscribió a finales de noviembre dos convenios de colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para potenciar la representación de mujeres en los puestos de responsabilidad de la firma e impulsar su liderazgo

Por otro lado, fruto del segundo acuerdo, el despacho adoptó un convenio en el que se comprometió a que durante los siguientes cuatro años impulsaría medidas para aumentar el número de mujeres en puestos y comités de dirección hasta un 25% (actualmente la media en los 25 mejores bufetes españoles es del 13%)

Según el Presidente Ejecutivo de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, *“el nivel de participación de las mujeres en los puestos ejecutivos sigue siendo muy bajo, a pesar de que el 60% de los titulados universitarios en Europa son mujeres. Es una pérdida de talento que la sociedad no se puede permitir. La diversidad es una ventaja competitiva y en nuestra firma somos conscientes de la responsabilidad de la organización y por eso hemos suscrito este compromiso”*

Por lo que, estos constituyen dos ejemplos de Planes de Igualdad de dos de las firmas de abogados más importantes en España. Desde la promulgación de la Ley de Igualdad en 2007 todas los bufetes emprendieron trabajos encaminados a elaborar un Plan de Igualdad que implantar no sólo para la ejecución de las disposiciones de la ley ya que ésta es de ineludible cumplimiento, sino para garantizar los derechos de conciliación e igualdad que en ella se reconocen mediante los mecanismos más eficaces e idóneos.

Sin embargo, todos estos esfuerzos no parecen ser suficientes, según un sondeo realizado por el Expansión(2011), las firmas de abogados del Derecho de los Negocios

en España no aprobaron en igualdad trascurridos cuatro años de la aprobación de la Ley sobre igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Hoy en día (2015) se mantiene esta perspectiva y sólo tres abogadas dirigen alguna de las 25 firmas más importantes.

Cabe plantearse cual es el motivo por el cual a pesar de estos planes de igualdad y de la paridad en las nuevas incorporaciones en las firmas (Garrigues en su RSE de 2014 expuso que entre los juniors que comenzaron en la firma un 55% eran mujeres), el porcentaje de socias en los despachos es tan reducido. Alguno de los motivos han sido ya expuestos anteriormente (liderazgo, sistemas de promoción en las firmas), en este punto, cabe analizar el tercero y el que consideramos que constituye el eje central de la problemática: la conciliación familiar y laboral.

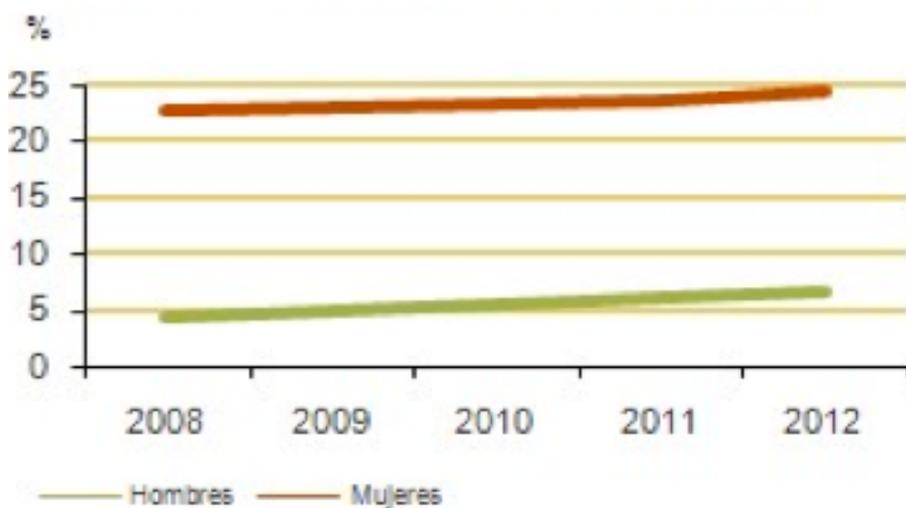
Hemos realizado un breve análisis de los sistemas de conciliación implantados en los despachos punteros de nuestro país, en la mayoría de ellos los mecanismos son parecidos y no hay ninguno que destaque por poseer Plan de Igualdad innovador y eficaz. Los instrumentos empleados suelen ser la jornada parcial, horario flexible y teletrabajo, sin embargo, no son suficientes ya que el porcentaje de empresas españolas que ofrecen algún tipo de medida de flexibilidad laboral como las mencionadas, es del 64% sin que esto equivalga a un mayor acceso a cargos directivos. Por ello, trataremos de analizar las debilidades que identificamos;

En primer lugar, una de las debilidades proviene de la propia idiosincrasia de una profesión en la que lo que se vende es un servicio directo y permanente a los clientes unido a las duras exigencias de una gran firma, lo que hace prácticamente imposible conciliar. Además, una de las variables que se consideran en la selección de candidatos para la promoción es el número de horas trabajadas, puesto que tal y como hemos comentado, se trata de un servicio que se debe prestar al cliente y cuantas más horas trabajas para ellos, más consideración se te tendrá en la firma.

Uno de los mecanismos empleados es la flexibilización laboral a través de la jornada parcial. Sin embargo, consideramos que las jornadas parciales no suponen una eficaz herramienta de conciliación familiar y laboral ya que en la mayoría de los casos son las mujeres las que se acogen a esta posibilidad y aunque permita dedicar parte del tiempo a la profesión y parte al cuidado familiar, el salario percibido es inferior, y también las horas de trabajo al año con respecto a los hombres, lo que redundará en que sus carreras se ralentizan frente a éstos. Por ello, muchos autores consideran que la flexibilización

laboral puede en ocasiones resultar una trampa cuando son solo las mujeres las que se acogen ya que se vuelve al enfoque tradicional de que la mujer es la que debe dedicarse al hogar. Como observamos en el siguiente gráfico, el porcentaje de mujeres que escogen el tiempo parcial es muy superior al de hombres.

Participación del empleo parcial sobre el empleo total



Fuente. Encuesta de Población Activa. Medias anuales. INE

En segundo lugar, observamos que la mayoría de despachos han implantado herramientas electrónicas que permiten el teletrabajo, de manera que se pueda trabajar desde el hogar sobre todo durante el primer año de maternidad o paternidad.

Alguna de las debilidades que observamos de este sistema es que tal y como hemos comentado a lo largo del trabajo, una de las variables que más influyen en la promoción en una firma de abogados son las redes profesionales. La creación de redes profesionales y sociales con los miembros del bufete, sobre todo con los socios, es fundamental para un posible ascenso o progreso en la carrera profesional. Es necesario el contacto diario con el personal. Sin embargo, si gran parte del trabajo se realiza desde el hogar no se accede a estas redes y por ende aunque el trabajo que se realice sea excelente, no se obtiene tan buena valoración como el resto de trabajadores que asisten día a día y fomentan estas relaciones personales.

Otros dispositivos instaurados en bufetes en pos de la conciliación familiar y laboral es la figura importada de los sistemas anglosajones “paralegal” que según el blog Traducción Jurídica(2011) “en general se puede describir como un puesto de gestión

administrativa con elementos de índole jurídica, siempre con la supervisión de un abogado. Suelen ser tareas que se realizan de forma rutinaria y repetitiva (commodity work) y el objetivo es delegarlas para que el abogado se ocupe del trabajo más especializado y por lo tanto más rentable”

Se propone en algunas firmas esta figura a las mujeres que desean ser madres y dedicar menos tiempo al trabajo, se les aparta de la carrera de abogada y se les congela el salario, por lo que pueden seguir trabajando pero con menor implicación y dedicación.

Consideramos que no se trata de un dispositivo satisfactorio puesto que es una “congelación” del puesto y paralización de las posibilidades de avanzar, además, se aparta de las funciones propias de un abogado, por lo que no supone un mecanismo que garantice la conciliación.

Por consiguiente, a pesar de que la mayoría de los despachos han implantado planes de igualdad que tratan de garantizar y promover la conciliación familiar y laboral, estos dispositivos no son del todo eficaces. Hoy en día la imposibilidad de conciliar sigue siendo uno de los argumentos más esbozados por las mujeres que ven sus carreras paralizadas o ralentizadas frente a los hombres.

1. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación hemos llevado a cabo un exhaustivo análisis de tres variables que afectan al desarrollo de la carrera profesional (liderazgo, sistemas de promoción y vida familiar) centrándonos en el sector de la abogacía y en el género.

El propósito consistía en poder determinar la posición profesional actual de la mujer en despachos de abogados y sus posibilidades de promoción. A la luz de lo abordado a lo largo del trabajo, observamos que la situación actual sigue siendo de desigualdad en los altos cargos directivos (partnership en las firmas de abogados), con una ínfima representación femenina.

Para poder dar explicación a este fenómeno hemos analizado distintas variables que podrían afectar a la evolución de la carrera profesional, particularmente a la mujer frente al hombre.

Tras analizar la evolución del liderazgo y los nuevos estilos de dirección que han irrumpido en las organizaciones y empresas como el liderazgo resonante o democrático, hemos observado que se ha ido desbancando el “rol masculino” como el referente para la figura del líder. A pesar de que las nuevas cualidades exigidas tales como la inteligencia emocional, la comunicación y la gestión de equipos, atributos que la propia psicología ha identificado como propios de las mujeres, el acceso al liderazgo sigue suponiendo una dificultad añadida para el progreso profesional de la mujer. Las mujeres tienen menor acceso al liderazgo que los hombres y por ello sus carreras profesionales se ven ralentizadas o se les impide acceder a los altos cargos directivos. Este fenómeno también se cumple en los despachos de abogados en los cuales se repite el patrón y los hombres siguen siendo los elegidos para la dirección de equipos.

Por otro lado, hemos explorado los sistemas de promoción implantados en los despachos de abogados (up or out) para identificar si su engranaje y funcionamiento es parte del origen de la disparidad de género que existe en el “partnership” y que no se da en los primeros años de carrera profesional. Hemos observado que efectivamente la propia idiosincrasia de los despachos y el sistema “up or out” suponen un freno a la

carrera profesional de las mujeres abogadas. Para ascender profesionalmente se valoran determinadas variables como el “network” o las relaciones políticas y sociales con los socios del despacho, así como el perfil comercial y capacidad de captación de clientes, variables que tal y como se ha demostrado a lo largo de la investigación, posicionan a la mujer en desventaja. A pesar de que las mujeres están capacitadas y poseen una formación académica excelente lo que les permite acceder a las firmas de abogados en iguales condiciones que los hombres, a medida que se avanza en los distintos estadios profesionales de los despachos, éstas comienzan a encontrarse con dificultades añadidas con el denominado “techo de cristal”. Tal y como hemos comentado, estas dificultades provienen del propio sistema implantado y de la cultura patriarcal que aún gobierna en este tipo de firmas.

Por último, hemos analizado cómo afecta la incorporación de la mujer a la vida familiar tanto a nivel social y laboral, teniendo en cuenta la maternidad o la contratación de personal. Además, también hemos indagado en la influencia que la vida familiar supone en la carrera profesional, convirtiéndose en la mayoría de los casos en un freno. Tal y como hemos explicado, a pesar de que hoy en día muchos hombres se dediquen a tareas domésticas, los datos indican que en aquellas parejas en las que ambos miembros tienen un trabajo remunerado, la mujer sigue dedicando más horas a las tareas domésticas que los hombres, produciéndose un desequilibrio en la repartición de tareas y en la asunción de responsabilidades. Con todo ello, hemos percibido que la mujer sigue siendo quien soporta en un mayor nivel la carga familiar y que esto supone un impedimento para el desarrollo de su carrera profesional. Esto además se acentúa por el hecho de que a pesar de los Planes de Igualdad promulgados y los esfuerzos por facilitar la conciliación, los sistemas de conciliación familiar y laboral implantados en los despachos de abogados son deficientes.

Por lo tanto, se puede concluir que la mujer sigue enfrentándose a numerosos obstáculos que les impide equipararse a la posición profesional y las posibilidades de promoción que poseen los hombres.

Tras estas conclusiones, cabe plantearse numerosas cuestiones a debatir que deberían ser tratadas en profundidad para solucionar esta situación divergente.

En primer lugar, en cuanto a las dificultades o trabas que existen en el acceso de la mujer al liderazgo, se ha demostrado que ésta está totalmente capacitada para ser una gran líder puesto que posee las cualidades o atributos ideales que se exigen en los nuevos estilos de dirección. Por ello, se observa que la problemática no reside en la falta de aptitud de la mujer para el liderazgo sino en la cultura patriarcal y tradicional que sigue vigente en las empresas u organizaciones. A pesar de que se ha promovido una política de igualdad y las organizaciones han tratado de modificar su imagen de cara a la sociedad para demostrar su lucha contra la desigualdad de género, este cambio solo se ha producido a un nivel superficial y la discriminación está a un nivel más profundo y arraigado a la propia idiosincrasia.

Por ello se debería llevar a cabo en todas las empresas u organizaciones un verdadero cambio radical y estructural que aniquile los resquicios de una sociedad y cultura patriarcal, a través de la educación desde las universidades hasta el personal trabajador sin excluir a nadie, sobre todo en los niveles directivos. Solo a través de la educación y de planes de igualdad se podrá lograr un verdadero cambio que permita la plena igualdad de género.

En cuanto a los sistemas de promoción implantados en los despachos, hemos observado que las dificultades que se imponen a las mujeres a medida que se avanza en la carrera profesional provienen también de la cultura de los mismos. Entre otras cuestiones, se les exige mayores niveles de desempeño lo que expone un sistema de valoración profesional desigual. Además, la mayoría de las variables valoradas para la promoción están relacionadas con las relaciones políticas o sociales a las que las mujeres no pueden acceder puesto que la organización de eventos donde se propician las mismas siguen estando orientadas para los hombres y se llevan a cabo en horarios no laborales. Con todo ello podemos afirmar que en los despachos de abogados no solo hay que llevar a cabo un cambio cultural tal y como hemos comentado acerca del liderazgo, sino que además deberá cambiarse la orientación de las relaciones con los clientes para facilitar a la mujer el acceso a los mismos. Para ello se deberían organizar eventos que no excluyan a las mujeres y durante horarios asequibles para evitar que se tenga que elegir entre la captación de clientes o la vida familiar.

Por último, tras llevar a cabo un análisis de los sistemas de conciliación, apuntamos que éstos poseen numerosas debilidades que originan que no se haya solventado el problema de desigualdad de género en los altos puestos directivos.

Por un lado debería comenzarse por educar a la población desde los colegios y universidades así como en las propias empresas para concienciar a la misma de la necesidad de una asunción igualitaria de responsabilidades domésticas. Lo que se debe asegurar es que si la mujer decide dedicarse a las tareas domésticas en su totalidad o decide hacerlo en mayor medida que el hombre sea por una elección propia y no por necesidad o carencia de recursos.

Por otro lado, consideramos que se debería llevar a cabo un estudio en profundidad de los sistemas de conciliación implantados para detectar sus debilidades y mejorarlas, de manera que se revisen constantemente en aras de conseguir una efectiva conciliación. El propósito a seguir es que con los esfuerzos de la sociedad y de las empresas, en un futuro el problema de la conciliación no siga siendo un factor determinante en la desigualdad de género existente en las cúpulas directivas.

Con todo ello, consideramos que si se llevara a cabo todo lo dispuesto alcanzaríamos una sociedad más justa en la que la mujer posea las mismas posibilidades que los hombres en cuanto a su desarrollo profesional y se terminaría por fin con la desigualdad.

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga y Ramón., (2009), Liderazgo Resonante según género, Revista Multiciencias, Vol.9, Nº3, 2009 (289-295)

Arturo K., Concepto y estilos de liderazgo, Cree en negocios, (23/03/2015), Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Ashly H. Pinnington and Jörgen Sandberg., (2013), Lawyers Professional Carrers: Increasing Women's Inclusion in the Partnership of Lar Firms, Gender Work and Organization, Vol.20 No.6 November 2013

Barberá y Ramos., (2004), Liderazgo y Discriminación de género, Revista de Psicología General y Aplicación, Pp, 149-155

Barberá. Ramos, Sarrió y Candela (2002)., Más allá del “techo de cristal” Diversidad de género, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Pp, 40-50

Becker., (1993), “*Human Capital*”

Clara Selva, Miguel Angel Shagún y Susana Pallarés, (2011), Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol.27, nº3, 2011, Pags. 227-242

Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2012 y Agenda RSC 2013-2014, 2013, Pp. 3-4, Disponible en: <http://www.cuatrecasas.com/es/>

Davidson y Cooper., (1992), “Shattering the glass ceiling: the woman manager”

Dietrich., “Comparison of Leadership styles & their impact on team performance” eHow, Discover the expert in you, (23/03/2015), Disponible en: http://www.ehow.co.uk/info_8712792_comparison-styles-impact-team-performance.html

Eagly, Wood, Diekman, “*Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: a Current Appraisal*” Pp, 124-143

Eagly y Carli., (2007), “Through the labyrinth: The truth about how women become leaders” Chapter 4

Eagly., (1983), “*Gender and Social Influence, a social psychological analisis*” Purdue University, Pp, 974-979

España. Ley Orgánica 3/2007, de 22de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, num. 71, de 23 de marzo de 2007, páginas 12611-12645

España. Real Decreto-Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Vigente hasta el 01 de enero de 2016). *Boletín Oficial del Estado*, num.75, de 29/03/1995

España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, num. 89, de 13/04/2007

García-León (2013), *Llevar clientes al despacho, único requisito para ser socio*, Diario Expansión, Disponible en:

<http://www.expansion.com/2013/11/08/juridico/1383936270.html>

García-León., (2013), *¿Están los asociados senior en peligro de extinción?*, Diario Expansión (2013), Disponible en:

<http://www.expansion.com/2013/05/21/juridico/1369152770.html>

García-León., (2014), *¿Cómo llegar a ser socio en los principales despachos de España?* Diario Expansión, Disponible en:

<http://www.expansion.com/2014/09/02/juridico/1409678346.html>

García-León., (2011), *Los bufetes de abogados en España suspenden en igualdad*, Diario Expansión, Disponible en:

<http://www.expansion.com/2011/03/21/juridico/1300743365.html>

Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios Memoria de Responsabilidad Social Empresarial 2008, Pp. 48, Disponible en:

<http://www.garrigues.com/es/Paginas/Home.aspx>

Gioya y Rivera., (2008), *Menos líderes, más liderazgo*, Pp. 4-6, LID Editorial Empresarial SL

Godoy y Mladinic., (2009), *Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección*, Tesis de Magisterio en Psicología Social Comunitaria, Pp. 51-55, Vol. 18, N° 2, 51-64

Goleman., (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, Pp. 39-44, de la versión castellana Editorial Kairos SA.

Gomez., *El impacto de los líderes en los comportamientos de los empleados y el desempeño laboral*, ehowenespañol, (23/03/2015), Disponible en:

http://www.ehowenespanol.com/impacto-lideres-comportamientos-empleados-desempeno-laboral-info_249018/

González-Espejo, Llorente y Farré., (2014), *La mujer en el sector jurídico: la igualdad como asignatura pendiente*, Diario Jurídico, Disponible en:

<http://www.diariojuridico.com/la-mujer-en-el-sector-juridico-la-desigualdad-como-asignatura-pendiente/>

Grant Thornton, (2013) *La presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España*. Grant Thornton International Business Report

Janet Walsh., (2012), *Not Worth the Sacrifice? Women's Aspirations and Career Progression in Law Firms*, Gender, Work and Organization, Vol 19 No.5 September 2012

John., (2004), *No jefes sino líderes. El camino hacia el éxito*, Pp. 5-40

Johnson., *Diferentes estilos de liderazgo utilizados por las empresas durante el éxito y la crisis*, ehowenespañol, (23/03/2015), Disponible en:

http://www.ehowenespanol.com/diferentes-estilos-liderazgo-utilizados-empresas-durante-exito-crisis-info_252031/

Pedro-Viejo y Nicoli., (2010), *La maternidad compartida, el reparto de tareas de crianza entre madres y cuidadoras contratadas*, La Revue du REDIF, vol.3, (2010).

Schein., (2001) A global look at psychological barriers to women's progress in Management, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 2001, pp. 675-688
Tharenou, P., (1999) Gender differences in advancing to the top, *International Journal of Management Reviews* 1, (1999), pp. 111-132

Tobío, C., (2012) Cuidado e identidad de género de las madres que trabajan a los hombres que cuidan, en *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Año 70, número 2, mayo-agosto (2012)

Traducción Jurídica., (2011) La figura del paralegal en los despachos españoles, Disponible en: <http://traduccionjuridica.es/la-figura-del-paralegal-en-los-despachos-espanoles/>

Vigil., (2013), ¿Por qué hay tan pocas socias en los bufetes de abogados? *Diario Expansión Jurídico* (2013) Pp,17 Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/08/22/juridico/1377205239.html>

360 Talent (2014), Cuatrecasas, Gonçalves Pereira aumentará el número de mujeres en puestos de alta responsabilidad, Disponible en: <http://360es.com/es/cuatrecasas-goncalves-pereira-aumentara-el-numero-de-mujeres-en-puestos-de-alta-responsabilidad/>