



WLW

WOMEN IN A LEGAL WORLD

La realidad sobre el posicionamiento de la mujer y del talento femenino en el sector legal.

FECHA DE PUBLICACIÓN: **OCTUBRE 2024**



PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO Y RETOS DEL OBSERVATORIO DE IGUALDAD	6
1. DÓNDE ESTAMOS. DATOS DE LA REALIDAD	7
1.1 <i>Posicionamiento de la mujer en el sector legal</i>	8
1.2 <i>Diferencias salariales por razón del género</i>	9
1.3 <i>Conciliación laboral</i>	10
1.4 <i>Mujeres en los consejos de administración y cargos de dirección de las empresas</i>	12
1.5 <i>Conclusiones</i>	14
2. POR QUÉ ESTAMOS ASÍ	16
2.1 <i>Sesgos</i>	16
2.1.1 <i>En el mundo de la selección de recursos humanos</i>	17
2.1.2 <i>Efectos de los sesgos en el ámbito laboral</i>	18
2.2 <i>Cultura empresarial</i>	20
2.2.1 <i>Elementos configuradores de la cultura empresarial</i>	20
2.2.2 <i>Tipos de cultura empresarial</i>	21
2.2.3 <i>Barreras a la integración de la mujer en el mercado laboral introducidas por la cultura empresarial</i>	22
2.3 <i>Conclusiones</i>	23
3. CONSECUENCIAS DE ESTA REALIDAD	25
3.1 <i>Fuga de talento en las nuevas generaciones de abogadas</i>	25
3.2 <i>Fuga de talento de las abogadas con experiencia</i>	27
3.3 <i>Techo de cristal en el sector legal</i>	30
3.4 <i>Daño reputacional</i>	33
3.4.1 <i>Abordando la problemática reputacional</i>	34

3.4.2	<i>La triple perspectiva del daño reputacional.....</i>	35
3.4.3	<i>El papel de la mujer en la reputación corporativa de las firmas legales y empresas del sector privado.....</i>	36
3.5	<i>Dificultades materiales en la implantación del liderazgo femenino.....</i>	37
3.6	<i>Conclusiones.....</i>	45
4.	INICIATIVAS QUE IMPULSAN LA IGUALDAD REAL.....	47
4.1	Normativa laboral y mercantil en materia de igualdad	47
4.1.1	<i>Planes de igualdad en la empresa e igualdad retributiva</i>	47
4.1.2	<i>Igualdad en las relaciones laborales y el empleo</i>	50
4.1.3	<i>Fomento de la diversidad en las empresas y en el ámbito administrativo.....</i>	58
4.2	<i>Especial referencia a la formación descentralizada del talento: upskilling y reskilling</i>	60
4.3	<i>Concienciación sobre la necesidad de desarrollo de las hard skills y las soft skills</i>	61
4.4	<i>Descentralización de los lugares de trabajo</i>	62
5.	RECOMENDACIONES	66
6.	CONCLUSIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	AUTORAS	73

Presentación

Women in a Legal World (en adelante, “WLW”) es una organización sin ánimo de lucro compuesta por mujeres profesionales e influyentes del sector legal que desean transformar el entorno en el que se desenvuelven, generando las condiciones necesarias para que los profesionales, hombres y mujeres, tengan las mismas oportunidades de conseguir el éxito en su carrera profesional.

Desde WLW queremos **liderar inspirando y aprender enseñando**, pues sabemos que este propósito sólo puede alcanzarse de manera conjunta a través de la cooperación y la ayuda mutua. Convencidas de que siempre “se recibe mucho más dando”, nuestro legado social consiste en impulsar el liderazgo responsable, humanista y femenino, conectando mujeres y permitiendo las sinergias entre ellas.

El pilar fundamental de nuestra asociación son nuestras socias, quienes ocupan puestos directivos en despachos de abogados, la Administración Pública, universidades y compañías de primer nivel, con presencia tanto nacional como internacional. Contamos con más de 800 mujeres profesionales referentes en distintos ámbitos y especialidades jurídicas comprometidas con contribuir a mejorar aspectos sociales, económicos y medio ambientales de nuestra sociedad, más allá del obligado cumplimiento del ordenamiento jurídico.



Resumen ejecutivo y retos del observatorio de igualdad

Como se tratará a lo largo del presente Informe, pese a que en los últimos años ha habido numerosos avances en relación con la presencia de mujeres en los consejos de administración y órganos de dirección de las empresas y en el reconocimiento de sus aptitudes para actuar como líderes y referentes profesionales, aún se deben dedicar grandes esfuerzos para mejorar los índices de paridad en dichas posiciones y, en general, en el posicionamiento del talento femenino.

Partiendo de la cuestión “¿Dónde estamos?” este Informe trata de dar respuesta a los problemas con los que principalmente se encuentran las mujeres a la hora de desempeñar sus puestos laborales y desarrollar su carrera profesional y, en especial, a los referidos a la ocupación de los cargos de mayor responsabilidad o de dirección de las empresas o al acceso a estos últimos. A tales efectos, este Informe trata de arrojar luz sobre problemas tan importantes como la brecha salarial, la incapacidad de conciliación de la vida personal y profesional, los sesgos subjetivos, los obstáculos para acceder a los cargos del consejo de administración de las empresas y despachos o la generación de nuevos entornos laborales con el fin de concienciar a la sociedad sobre la importancia que tiene su mitigación e, incluso, su eliminación.

Lo que es más que evidente, y los números así lo confirman, es que existe una fuga descontrolada de talento femenino en una etapa intermedia e incluso final del desarrollo de la carrera profesional, cuestión que desarrollaremos más adelante. En este sentido, lo que no puede permitirse es continuar dejándose pasar por desapercibidas las enormes aptitudes que presentan las mujeres para actuar como líderes, y que “huyan” de lograr sus objetivos profesionales como consecuencia de las trabas y obstáculos que les impone la sociedad. En este sentido, el presente Informe trata de concienciar de las enormes capacidades que tienen las mujeres para atraer el éxito, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, así como ser fuente de inspiración para sus compañeros y clientes y del carácter prioritario y cuasi obligatorio que debiera darse a la implantación de planes o políticas internas que paralicen o mitiguen la huida hacia el camino que menos obstáculos les pone.

Finalmente, como colofón del estudio y análisis realizado por este grupo de trabajo, este Informe concluye con las recomendaciones y conclusiones más importantes con el fin de sembrar en el lector el apetito por hacer de esta una sociedad más igualitaria y paritaria que ofrezca las mismas oportunidades y recompensas tanto a los hombres como a las mujeres.

1. **Dónde estamos** 1. Datos de la realidad



WOMEN IN A LEGAL WORLD

La presencia de las mujeres en el mundo laboral es cada vez más amplia y abarca prácticamente todos los sectores —incluyendo, entre otros, el sector legal—; sin embargo, su ascenso a puestos de alta dirección todavía está muy lejos de alcanzar los objetivos de paridad de género (entendiendo como tal el principio que se emplea para garantizar la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres en las posiciones de dirección y de toma de decisiones corporativas).

De esta manera, este apartado del Informe trata de aportar una visión objetiva e introductoria de los problemas de mayor calado a los que se enfrenta la mujer en el escenario laboral actual, con especial enfoque en el sector legal que evita que se cumplan los objetivos anteriormente mencionados.

En lo que se refiere al sector legal en concreto, el Informe *50:50 en 2030: Estudio longitudinal sobre la disparidad de género en el Derecho-Informe de Resultados de España*¹ elaborado por la *International Bar Association* (en adelante, “**IBA**”) indica que las mujeres representan algo más de la mitad de los profesionales del Derecho (54%), pero en los puestos más altos, tan sólo el 31% está representado por mujeres, pudiendo así apreciar una clara minoración de las cifras durante la carrera profesional en el sector.

Varias son las razones detrás de esta afirmación: mayor responsabilidad de las mujeres en las labores familiares -situación que, como muestran los estudios, ha sido ligeramente atenuada después de la pandemia mundial de la COVID-19- y una menor disposición a aceptar posiciones fuera de su ámbito geográfico, sesgos subjetivos, entre otros.

Además de todo lo anterior y siendo una cuestión más genérica y con un menor impacto en el sector legal -aunque siga siendo de gran interés para entender la situación global-, hay que añadir el factor de la segregación ocupacional, en virtud del cual, se ha probado que, en términos

¹ IBA, *Informe 50:50 en 2030: un estudio longitudinal sobre la desigualdad de género en la profesión jurídica*, 2022, página 11. Recuperado de <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-50-50-by-2030-A-longitudinal-study-into-gender-disparity-in-law-Spain-ESPANOL>. Este Informe se ha presentado como un proyecto global muy ambicioso de nueve años de duración, diseñado para descubrir y abordar las principales causas de la desigualdad de género en los más altos niveles de la profesión legal en todos sus ámbitos (despachos de abogados, abogados *in house*, instituciones del sector público y judicatura).

absolutos, el número de mujeres que ocupan puestos de carácter técnico y financiero es menor que de los hombres, siendo estos los perfiles más codiciados a la hora de desempeñar posiciones en los consejos de administración u órganos de dirección de las empresas tanto de índole nacional como internacional.

1.1 *Posicionamiento de la mujer en el sector legal.*

Como ya adelantábamos, los problemas relativos a la paridad de género en puestos de mayor responsabilidad que afectan a la sociedad en general impactan de igual manera en el sector legal.

En términos similares a los indicados por la IBA, según el Consejo General de Abogacía Española² “la Abogacía así está experimentando un doble y simultáneo proceso: rejuvenecimiento y feminización”, dado que el 55% de los abogados ejercientes menores de 35 años son mujeres.

No obstante, la mayoría de las abogadas (el 55% entre las abogadas) encuentra más dificultades en su profesión que sus compañeros varones, reflejándose estas últimas en cuestiones como la de la brecha salarial de género³, la falta de presencia femenina en las cúpulas legales, la incapacidad de lograr la conciliación de la vida familiar y laboral de las abogadas, entre otras.

Sin embargo, lejos de ser conscientes de la verdadera realidad y del problema de género, solo el 23% de los hombres abogados son conscientes de que sus colegas mujeres tienen mayores dificultades que sus pares masculinos. Esto tiene una especial relevancia ya que el primer paso para ser capaces de solucionar cualquier problema o dificultad es poder identificar y dar visibilidad al problema en cuestión.

Más allá de las opiniones subjetivas de los abogados y las abogadas, la situación en las Administraciones Públicas es muy similar. De hecho, se constata una escasa presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad de los Colegios Profesionales dado que, de los ochenta y tres organismos públicos existentes en España, tan sólo diecisiete de ellos cuentan con una mujer Decana⁴.

² CONSEJO GENERAL DE ABOGACÍA ESPAÑOLA, *La situación de la Abogacía vista por los abogados*, Metroscopia, 2021.

³ Según la definición acuñada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos por *brecha salarial* se entiende “la diferencia entre las retribuciones salariales de los hombres y de las mujeres, expresada como un porcentaje del salario masculino”. Asimismo, a Comisión Europea define la brecha salarial de género como “la diferencia relativa en el ingreso bruto promedio de mujeres y hombres dentro de la economía en su conjunto”.

⁴ CORTÉS, I., *El techo de cristal en los colegios de Abogados: solo el 20% son decanas*, El Confidencial, 18 de enero de 2022. https://www.elconfidencial.com/juridico/2022-01-18/techo-cristal-colegios-abogados_3359564/

En cuanto a lo que se refiere al Poder Judicial así como a los Altos Tribunales, tales como el Tribunal Constitucional, Tribunal Supremo o la Audiencia Nacional⁵, el siguiente gráfico muestra la presencia de la mujer en los distintos órganos colegiales:



Gráfico - Desglose por género de magistradas y magistrados en órganos colegiados (Fuente: Consejo General del Poder Judicial, 2023)

Es remarcable que las presidencias en estos organismos sean ostentadas en su mayoría por hombres, incluso en los casos en los que la presencia de mujeres es casi igualitaria. En la Audiencia Nacional, tan sólo una de las cuatro presidencias está ocupada por una mujer. De los diecisiete Tribunales Superiores de Justicia que hay en España solo dos de ellos están presididos por mujeres y de las Audiencias Provinciales, un 80% están presididas por hombres; cifras que, en definitiva, distan de ser equitativas en términos de género y, en consecuencia, preocupantes.

A finales 2021, la Fiscalía General del Estado estaba integrada por unas 1.702 mujeres y unos 918 hombres, representando, en consecuencia, las mujeres un 65% de la plantilla. Sin embargo, solo un 38% de los altos cargos de la Fiscalía son ocupados por mujeres⁶.

1.2 Diferencias salariales por razón del género.

En lo que se refiere al salario percibido por hombres y mujeres, un estudio⁷ de carácter internacional realizado sobre una muestra representativa de mujeres, en un rango de edad comprendido entre los 30 y los 55 años, muestra que éstas también se ven perjudicadas en sus salarios frente a sus pares varones, **variando entre el 35% en Israel y el 96% en Hungría (España, particularmente, destaca por presentar un 77% de diferencia salarial).**

⁵ CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, *Memoria de actividades de la comisión de igualdad para el año 2022*, Comisión de la Igualdad, 2022. Recuperado de [C.G.P.J | Temas | Igualdad de Género | La igualdad de género en la carrera judicial | Memorias | Memoria Igualdad 2022 \(poderjudicial.es\)](https://www.poderjudicial.es/temas/tema-igualdad-de-genero/la-igualdad-de-genero-en-la-carrera-judicial)

⁶ Información consultada el 13 de noviembre de 2023 en <https://www.fiscal.es/informacion-sobre-altos-cargos-y-personal>

⁷ Penner, A.M., Petersen, T., Hermansen, A.S., Rainey, A. y otros, *Within-job gender pay inequality in 15 countries*, Nature Human Behaviour, Nature, vol. 7(2), páginas, 184-189, 2023. [Within-job gender pay inequality in 15 countries \(repec.org\)](https://www.nature.com/articles/s41562-023-0184-1)

¿Los motivos? Probablemente los motivos que sostienen dicha brecha salarial los podemos encontrar en las mayores cifras de mujeres con trabajos a tiempo parcial para el cuidado de familiares o de las labores domésticas⁸, la concepción de que los ingresos percibidos por las mujeres son un mero complemento de los aportados por el hombre, falta de ayudas o de incentivos que ayuden a alcanzar la conciliación laboral y familiar, entre otros. Situación que, sin duda alguna, supone una clara conculcación del principio de igualdad de retribución introducido en la Unión Europea por el Tratado de Roma de 1957.

Pais	Diferencias salariales básicas en mujeres	Diferencias por un mismo trabajo en mujeres	Porcentaje de discrepancia salarial por un mismo trabajo
Canadá	-22,1%	-12,1%	55%
Chequia	-35,0%	-12,3%	44%
Dinamarca	-17,8%	-7,2%	40%
Francia	-11,1%	-6,5%	59%
Alemania	-24,1%	-13,0%	54%
Hungría	-9,9%	-9,5%	96%
Israel	-33,6%	-11,9%	35%
Japón	-35,0%	-25,7%	73%
Países Bajos	-20,2%	-7,5%	37%
Noruega	-20,6%	-8,6%	42%
Eslovenia	-19,0%	-14,0%	74%
Corea del Sur	-40,0%	-18,8%	46%
España	-15,8%	-12,1%	77%
Suecia	-17,5%	-7,6%	43%
Estados Unidos	-29,0%	-16,1%	48%

Diferencias salariales entre hombres y mujeres en 15 países. Desarrollo de IESE basado en gráfico de 2022 (Fuente: *Nature Human Behaviour*, vol. 7(2), páginas, 184-189).

En el sector legal, la percepción del 52% de las mujeres es que sus salarios son inferiores a los de sus compañeros, estando de acuerdo con esta afirmación solo el 17% de los hombres. Además, en el año 2021, tras la celebración de la IX Cumbre de Mujeres Juristas organizada por el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid, se concluyó que siete de cada diez encuestadas reconocían que sus ingresos se habían visto mermados como consecuencia de la pandemia, de las cuales la mitad cifra esa pérdida en más de un 20% y casi una tercera parte entre el 10% y 20%.

1.3 Conciliación laboral.

Tres años después del primer caso de la COVID-19, la brecha de género, en lo referido al número de horas efectivas trabajadas, se ha visto reducida. El número de horas dedicadas al cuidado de los menores o a las labores domésticas se ha visto reducido en tres horas semanales en las

⁸ Según las cifras recogidas en la Unión Europea en 2022, casi un tercio de las mujeres (28%) trabaja a tiempo parcial, frente al 8% de los hombres. PARLAMENTO EUROPEO, *Brecha salarial de género en Europa: hechos y cifras (infografía)*, 2023. [Brecha salarial de género en Europa: hechos y cifras \(infografía\) | Noticias | Parlamento Europeo](#) Asimismo, la IBA, *Op. Cit*, destaca que casi un 25% de los despachos de abogados carece de letrados que trabajen a tiempo parcial, porcentaje del cual casi un 70% son mujeres y, en el caso del sector público y judicatura, destaca que las opciones de trabajo a tiempo parcial deben estar amparadas en un motivo justificado y tasado.

mujeres en favor de los hombres, que han adquirido responsabilidades domésticas por tres horas más a la semana, tal y como muestra el gráfico incluido a continuación.

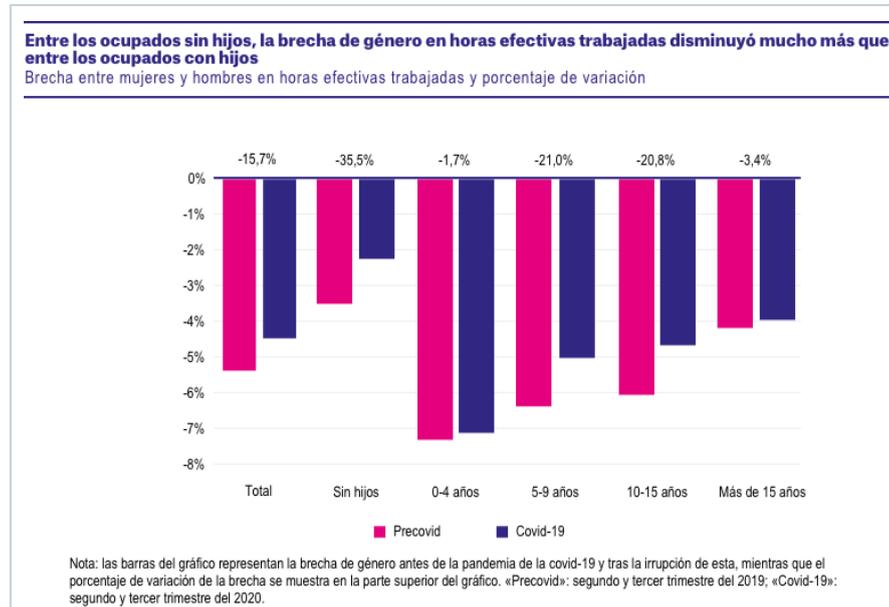
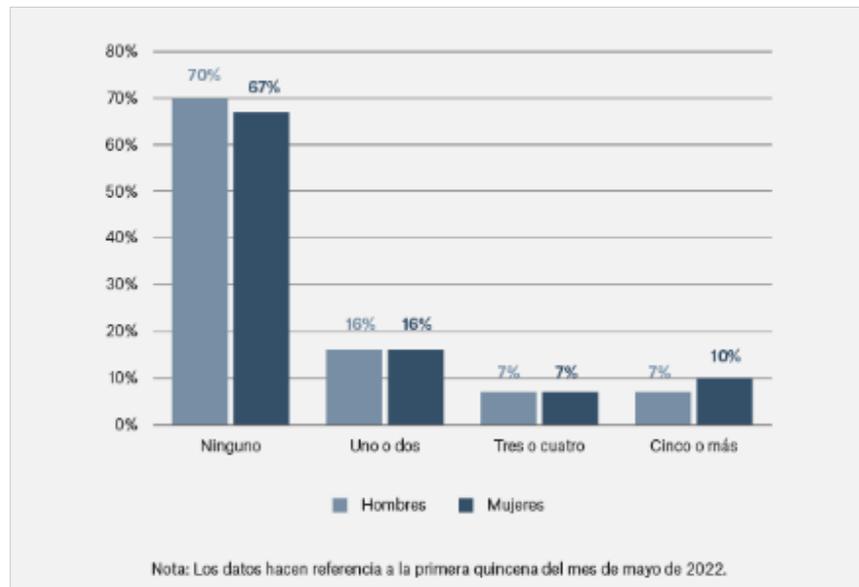


Gráfico: Encuesta de Población Activa, segundo y tercer trimestre de 2019 y 2020 (Fuente: Observatorio Social de la Fundación la Caixa-EI Observatorio Social)

Además, el teletrabajo ha irrumpido para todos, hombres y mujeres, casi por igual: el 30% de hombres y el 33% de mujeres con hijos menores de 17 años teletrabajan algún día por semana⁹.



⁹FARRÉ, L. (2023), *Desigualdad de género en el trabajo remunerado y no remunerado tras la pandemia*, Universitat de Barcelona, Fundación La Caixa-EI Observatorio Social. [Desigualdad de género en el trabajo remunerado y no remunera... \(fundacionlacaixa.org\)](https://fundacionlacaixa.org)

Considerando las anteriores cifras, podemos concluir que uno de los logros alcanzados tras un acontecimiento de índole mundial como fue la pandemia de la COVID-19 ha sido alcanzar la concienciación de las implicaciones y la dedicación necesaria para el cuidado familiar y del hogar y la necesidad de reparto equitativo de dichas labores para una mejor conciliación familiar y laboral.

1.4 *Mujeres en los consejos de administración y cargos de dirección de las empresas.*

Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, la “CNMV”), la presencia de las mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección de las sociedades cotizadas —de forma general y no específico del sector legal— se ha incrementado casi un 13% entre 2017 y 2022, estando pendiente por alcanzar aún un ocho con 13% para llegar al umbral del 40% y por tanto entrar dentro de los parámetros aceptados de paridad.

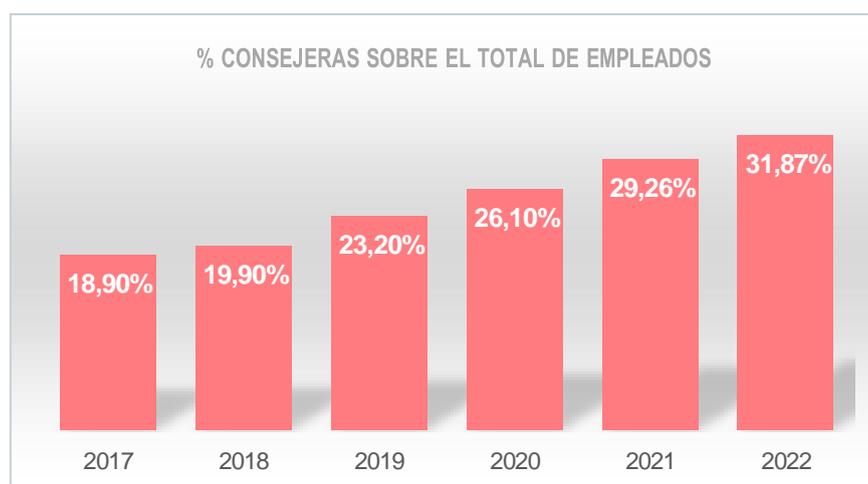


Gráfico: Porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de empleados (Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores)

La misma fuente sostiene que, a partir de los datos publicados por las sociedades emisoras en sus informes anuales de gobierno corporativo, el número de mujeres en puestos de alta dirección en las sociedades cotizadas se ha incrementado casi un 7% entre 2017 y 2022, llegando aproximadamente al 20%.

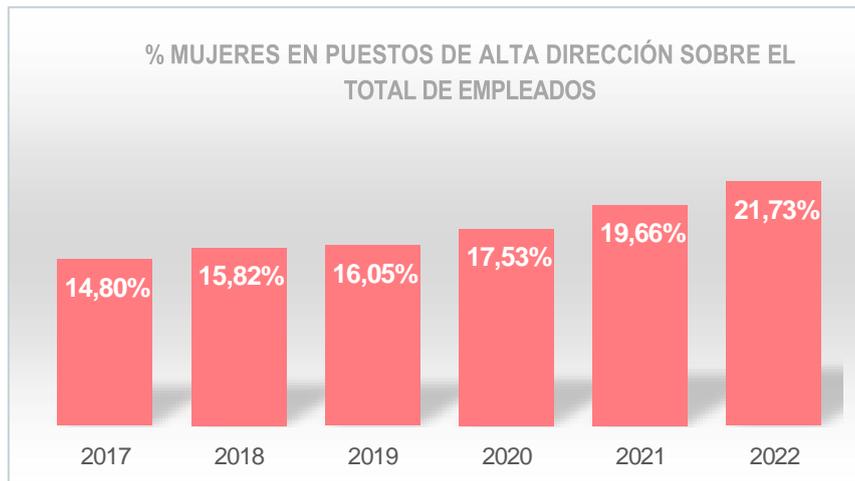


Gráfico: Porcentaje de mujeres en alta dirección sobre el total de empleados (Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Sin embargo, estos porcentajes son muy distintos a los que se presentan en empresas no cotizadas o con menos de 250 empleados -siendo esta la realidad, entre otros, de los despachos de abogados dada su condición de sociedades profesionales-. En estos casos, según revela un estudio del Registro Mercantil realizado sobre 76.585 sociedades mercantiles¹⁰ a cierre de 2022, el 40% de los órganos de administración de las sociedades mercantiles españolas están compuestos única y exclusivamente por hombres.

En el mismo Informe se afirma que existe **“una mayor aproximación a la paridad de género en puestos de responsabilidad en aquellas empresas con mayor capital social”** y, por tanto, con mayores obligaciones de control y transparencia. En definitiva, se ha comprobado que las empresas con mayor concienciación sobre la importancia del posicionamiento de la mujer en los consejos de administración y cargos de dirección son aquellas de mayor tamaño o aquellas admitidas a negociación en el mercado bursátil (esto es, que sean empresas cotizadas).

En lo que se refiere al sector legal específicamente, la *IBA* ha publicado los siguientes datos respecto a la concurrencia de las mujeres en el sector legal:

¹⁰ COLEGIO DE REGISTRADORES, *El 40% de los consejos de administración no tiene mujeres, según el Registro Mercantil*, Cinco Días, Gobierno Corporativo, 8 de marzo de 2023. [El 40% de los consejos de administración no tiene mujeres, según el Registro Mercantil | Empresas | Cinco Días \(elpais.com\)](https://www.elpais.com/companias/2023/03/08/el-40-de-los-consejos-de-administracion-no-tiene-mujeres-segun-el-registro-mercantil-empresas-cinco-dias)

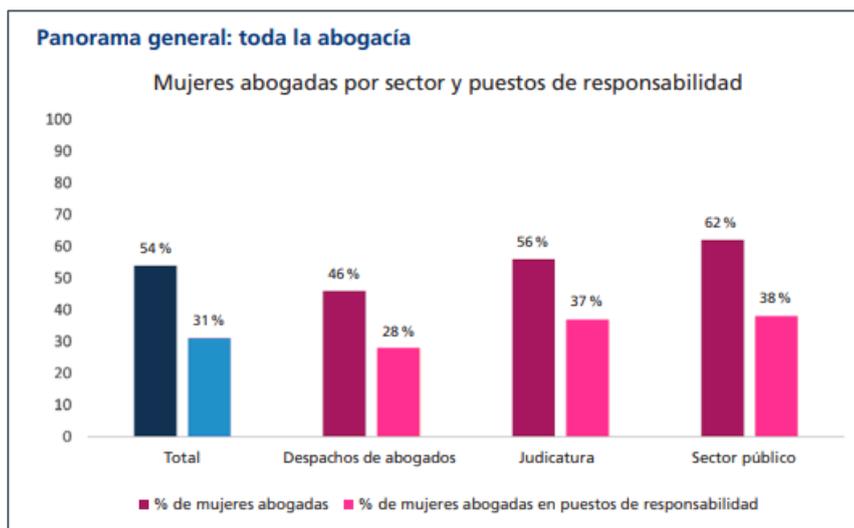


Gráfico: Porcentaje de mujeres en el sector legal. Informe *50:50 en 2030: Estudio longitudinal sobre la disparidad de género en el Derecho - Informe de Resultados de España* (Fuente: IBA)

En virtud del estudio anterior, las cifras arrojadas manifiestan que las mujeres constituyen el 54% en el conjunto de la profesión jurídica de España mientras que solo un 31% de los cargos de responsabilidad son ocupados por mujeres. El sector público legal cuenta con la mayor proporción de mujeres (un 62%), seguido de la judicatura (un 56%), habiendo menos probabilidades de encontrar mujeres trabajando en despachos de abogados (un 46%).

Esta clasificación se mantiene en lo relativo a los puestos de responsabilidad: ocupando el primer lugar el sector público legal en el que el 38% de los puestos de responsabilidad son ocupados por mujeres, seguidamente la judicatura con el 37% y finalmente los despachos con el 28%.

1.5 Conclusiones.

A continuación, exponemos algunas de las conclusiones más importantes que podemos extraer sobre la situación actual de la mujer en el sector legal, lo que nos va a permitir construir el resto de nuestro Informe:

- ✓ En el sector jurídico destaca el crecimiento del número de mujeres ocupadas en los últimos años, así como la superación en número a sus pares varones durante los primeros años de la carrera profesional.

- ✓ A pesar de que el número de mujeres ocupadas comienza siendo mayor que el de los hombres, este número disminuye con el paso de los años y más aún en lo que se refiere a la ocupación de puestos de alta responsabilidad y en los consejos de administración.

- ✓ Aún se siguen observando diferencias entre los salarios de la mujer y del hombre que ocupan posiciones laborales similares.

- ✓ La existencia de factores externos como lo ha sido la pandemia mundial de la COVID-19 incentivan la mitigación de las diferencias entre el hombre y la mujer en el ámbito profesional.



- ✓ Aunque queda mucho camino por recorrer, los datos indican que se está intentando avanzar en la correcta dirección para alcanzar la paridad de género en los cargos de responsabilidad y de dirección de las empresas.
- ✓ Las empresas de mayor tamaño y las cotizadas en bolsa son las más concienciadas en la presencia de la mujer en los consejos de administración u órganos de dirección análogos.
- ✓ La ocupación por la mujer de los altos cargos y cargos de responsabilidad corporativa en una proporción equitativa a la del hombre será la prueba de fuego de que la igualdad de género funciona realmente en sectores como el legal.

2. Por qué estamos así



WOMEN IN A LEGAL WORLD

Titulares como “El 54% de los profesionales del derecho son mujeres, pero solo representan el 31% de los cargos directivos”¹¹, “la mujer en el sector jurídico: la igualdad como asignatura pendiente”¹² “la discriminación salarial se encuentra en los complementos que perciben trabajadores y trabajadoras que realizan la misma función. En los convenios colectivos no suele haber discriminación directa, es en esos complementos donde se fijan de forma arbitraria, donde sale más perjudicada la mujer en muchos casos”¹³ o “El 70% de las abogadas advierte un incremento de la brecha salarial y de conciliación en el sector legal”¹⁴ llaman poderosamente la atención. Estos titulares no son sino una verdadera representación de lo que está sucediendo en el día a día del ámbito laboral.

En este sentido, lo que es de vital importancia es que, antes de buscar la solución al problema, se localice cual es el verdadero detonante de la situación controvertida y que, en concreto, afecta desfavorablemente al posicionamiento y a la valoración del talento femenino en el ámbito laboral. Detonante que suele estar vinculado con las conductas preconcebidas que sitúan a la mujer en una situación de desventaja por el simple hecho de serlo, a los sesgos inconscientes generados respecto a figuras como los líderes profesionales o la mera o simplemente a la cultura de la sociedad y corporativa.

A propósito de lo anterior, en este apartado del Informe se tratará de ofrecer una visión amplia de los principales motivos que amparan la escasa presencia de la mujer en los altos cargos y puestos directivos de las empresas del sector legal.

¹¹ ICEX, *El 54% de los profesionales del derecho son mujeres, pero solo representan el 31% de los cargos directivos*, 3 de febrero de 2023. [El 54% de los profesionales del derecho son mujeres, pero solo representan el 31% de los cargos directivos \(icex.es\)](#)

¹² *La mujer en el sector jurídico: la igualdad como asignatura pendiente*, *Legislación y Jurisprudencia*, Diario Jurídico, 7 de marzo de 2014. [La mujer en el sector jurídico: la igualdad como asignatura pendiente - Diario Jurídico \(diariojuridico.com\)](#)

¹³ SÁNCHEZ, L., *Las magistradas María Luisa Segoviano y Rosa Viroles señalan que la brecha salarial de la mujer está en los complementos*, *Economist & Jurist*, 22 de febrero de 2023. [Las magistradas María Luisa Segoviano y Rosa Viroles señalan que la brecha salarial de la mujer está en los complementos | E&J \(economistjurist.es\)](#)

¹⁴ ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID, *El 70% de las abogadas advierte un incremento de la brecha salarial y de conciliación en el sector legal*, 25 de noviembre de 2021. [El 70% de las abogadas advierte un incremento de la brecha salarial y de conciliación en el sector legal - ICAM - Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid](#)

Los sesgos inconscientes son preconcepciones o prejuicios que vamos formando como personas o grupos hacia otras personas, grupos o cosas. Se producen como resultado de la naturaleza de nuestro cerebro el cual recibe diariamente numerosos *bites* de información pudiendo procesar solamente una parte de los mismos, siendo nuestra mente inconsciente capaz de procesar mucha más información, utilizando filtros basados en nuestras creencias, experiencias pasadas o en las normas culturales o sociales en las que hemos estado educados¹⁵.

En lo que aquí nos compete, estos sesgos suponen la creación de unas expectativas diferentes para hombres y mujeres en el ámbito laboral y en su trayectoria profesional, generándose de esta manera unos estereotipos con impacto directo en cómo se evalúa e interactúa con un hombre o una mujer en el escenario laboral. Esto último lleva a la aparición de nuevos fenómenos como el bautizado por Sheryl Sandberg (directora de operaciones de Meta Platforms) como “brecha de ambición”¹⁶, en el que la mujer, lejos de ser visualizada en la posición tradicional de un líder, se ve desplazada a un segundo plano detrás del hombre quien sí ha sido y es asociado a altas posiciones laborales y cargos de dirección. En este orden de cosas, la IBA¹⁷ ha puesto de manifiesto que los despachos de abogados españoles han de hacer un gran esfuerzo para eliminar los sesgos y prejuicios contra las mujeres, instándoles a adoptar un enfoque transversal sobre la diversidad e inclusión dentro de sus organizaciones.

Una de las formas más comunes en que los sesgos inconscientes inciden en la toma de decisión en el mundo laboral se produce durante los procesos de selección. Los reclutadores que no han identificado y trabajado con sus sesgos, en ocasiones se fijan más en el aspecto físico (color de piel y de ojos, tipo de peinado y de ropa, etc.), nacionalidad, edad, etnia o raza, así como el género, en lugar de prestar atención a las habilidades e historial laboral de la persona, sus logros o sus cualidades únicas. Como actúan en primer término de manera inconsciente, a veces rechazan a personas claramente cualificadas porque, en su inconsciente, “una alerta” se enciende y un indicador les invita a rechazar a esos candidatos de manera no intencionada.

Y para concluir este apartado, cabe recalcar que se han identificado más de 150 tipos de sesgos inconscientes, lo que hace que la tarea de erradicarlos y abordarlos sea desalentadora. Sin embargo, para muchas organizaciones, la tipificación de tantos como sea posible y su eliminación se ha convertido en una alta prioridad.

¹⁵ WLW, Un largo camino por recorrer. Observatorio de la igualdad en despachos de abogados, 12 de enero de 2022. https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2022/01/Informe-WLW_TR.pdf

¹⁶ GARCÍA GIMÉNEZ, U., *La influencia de algunos sesgos en las brechas de género*, LegalToday, 12 de enero de 2022. <https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/mujeres-por-derecho/la-influencia-de-algunos-sesgos-en-las-brechas-de-genero-2022-01-12/>

¹⁷ IBA, *Op. Cit.*, página 7.

2.1.1 *En el mundo de la selección de recursos humanos.*

Contar con los mejores talentos es uno de los principales objetivos de cualquier empresa, incluidas las del sector legal, pero la realidad es que **elegir al candidato idóneo siempre supone un auténtico reto**. Aunque el proceso parece sencillo -un entrevistador o *recruiter* lidera el proceso de selección, analiza las cualidades profesionales de los candidatos y selecciona al mejor entre todos los posibles-, otros factores juegan también un papel importante; factores que, precisamente, no están relacionados con la idoneidad del candidato para el puesto en cuestión.

En este sentido, lo ideal sería adoptar una decisión tras una evaluación estrictamente objetiva, pero esto es más difícil de lo que parece porque, a la vez que *recruiters*, los entrevistadores son humanos y, por lo tanto, están sujetos a emociones, intuiciones, principios, prejuicios y sesgos que afectan a su juicio a la hora de tomar una u otra decisión (esto es, están sujetos a los sesgos cognitivos). Pero, **¿podemos deshacernos de la influencia subjetiva para basar nuestras decisiones únicamente en datos imparciales y objetivos?** La respuesta parece ser **negativa**, toda vez que muchas veces dichos sesgos son inconscientes e involuntarios, y por eso vamos a tratar de hacer una simplificación de algunos sesgos que afectan en mayor manera en los procesos de selección.

En este orden de cosas, cada vez es más frecuente implantar formaciones que promuevan la diversidad laboral en las compañías, en la mayoría de las grandes empresas se destinan gran cantidad de recursos para avanzar en diversidad e inclusión, pero parece que no son suficientes porque hasta en compañías como Google y utilizando complicados algoritmos para ser objetivos en los procesos de selección, como los realizan seres humanos es inevitable que haya sesgos cognitivos. Para tratar este tipo de sesgos que, al ser inconscientes, se producen automáticamente durante una entrevista se debe ser consciente del verdadero problema y poner todos los medios para solucionarlo. Por esto, el primer paso para superarlos, y probablemente el más difícil, es el de **reconocer la existencia del problema e identificar cuáles son los que afectan particularmente a cada empresa**.

La existencia de sesgos cognitivos raciales, de género y otro tipo en algoritmos de inteligencia artificial, es un tema que lleva tiempo tratándose en los medios de comunicación a partir de casos mediáticos y preocupantes como, por ejemplo, el que hace un tiempo afectó a Amazon: una inteligencia artificial de reclutamiento era desechada por su sesgo contra las mujeres¹⁸.

2.1.2 *Efectos de los sesgos en el ámbito laboral.*

Pues bien, dentro del escenario de los sesgos y de forma adicional a los anteriormente descritos para recursos humanos, caben desgranar las siguientes modalidades de sesgos cognitivos que, a su vez, se dan en el panorama profesional legal:

¹⁸ DASTIN, J., *Amazon abandona un proyecto de IA para la contratación por su sesgo sexista*, Reuters, 14 de octubre de 2018. [Amazon abandona un proyecto de IA para la contratación por su sesgo sexista | Reuters](#)

A) *Efecto primacía*

El efecto primacía es un fenómeno estrechamente relacionado con la **percepción, la memoria y la atención**. A través de la percepción, el cerebro recibe y procesa la información del medio a través de los sentidos para formarse una determinada impresión. La atención permite atender a esos estímulos y la memoria almacenarlos.

El efecto primacía combina estas dos capacidades y tiene que ver con el hecho de recordar más y mejor la información que percibimos al principio; por ejemplo, en una lista de palabras. Se considera que el efecto de primacía se causa como consecuencia de que la información inicial se almacena mejor en nuestra memoria a largo plazo (en adelante, "**MLP**") que los acontecimientos que suceden con posterioridad. Sin embargo, y en relación con ello, este fenómeno se debilita en las listas de palabras o ítems o en la información presentada de forma rápida, ya que en este caso se dispone de menos tiempo para almacenarla en la MLP.

Igualmente, el hecho de presentar los ítems al principio aumenta la probabilidad de que esos ítems se repitan más veces que los demás, y esto hace que sea más probable el "traspaso" de la información de la memoria a corto plazo (en adelante, "**MCP**") a la MLP.

B) *Efecto contraste*

El efecto de contraste es la tendencia a **añadir o reducir el valor de las personas u objetos** que se perciben al compararlos con otro sujeto. Este sesgo puede distorsionar la forma de evaluar a una persona cuando se encuentra con alguien por primera vez durante una entrevista de trabajo. Los/las entrevistadores/as pueden comparar subconscientemente a la persona que está entrevistando con el/la candidato/a anterior. Si el candidato anterior era particularmente bueno, puede hacer que el candidato actual se vea particularmente mal, o al revés.

Para disminuir este efecto, se pueden crear entrevistas estandarizadas donde las mismas preguntas se plantean en el mismo orden a todos/todas los/las candidatos/as, haciendo preguntas situacionales y evitando hacer preguntas que no estén relacionadas con el puesto. Implementar estas soluciones puede ayudar a reducir los prejuicios cuando se necesita calificar a otros y comparar a los/las candidatos/as de una manera más objetiva. Cuando se es consciente de que existen estas tendencias, se reduce el impacto de los sesgos en los juicios personales. Desarrollando autoconocimiento de los prejuicios se consigue ser más eficaces en el lugar de trabajo y proporcionar evaluaciones más justas.

C) *Efecto halo*

El efecto halo es un sesgo cognitivo por el cual se tiende a hacer que nuestra opinión y valoración global de una persona, organización, producto o marca **surja a partir del modo en el que juzgamos** y valoramos propiedades y características específicas de esa persona, organización, producto o marca.

D) *Sesgo de punto ciego*

El sesgo del punto ciego, o también llamado prejuicio de punto ciego (en inglés, *bias blind spot*) es un fenómeno cognitivo que sucede cuando las personas somos incapaces de darnos cuenta de que nosotras mismas somos víctimas de todo tipo de sesgos cognitivos y, pese a ello, tendemos a pensar que somos las personas menos sesgadas que la media común de los mortales.

Solemos pensar que nosotros, por el simple hecho de ser nosotros, vemos las cosas de una manera significativamente más objetiva y racional que los demás. Es por ello que consideramos que nuestra forma de ver la “realidad” es la más acertada, clara y correcta en comparación con cómo lo hacen los demás que, como les atribuimos un pensamiento sesgado, tendemos a rechazar su forma de ver la realidad. Creemos que somos los mejores o se nos da mejor ver las cosas tal y como son en comparación con los demás.

2.2 *Cultura empresarial*

La cultura empresarial ha jugado y sigue jugando un papel fundamental en la posición que se ha reservado a las mujeres en las empresas, particularmente en las empresas del sector legal, y en la presencia de barreras en el desarrollo de sus carreras profesionales.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de cultura empresarial? Frente a los comportamientos aislados, al hablar de cultura nos referimos a la suma de comportamientos que siguen una misma pauta y que consigue, de esa manera, alcanzar una fuerza generalizada, creando una “cultura colectiva” que marca la forma en la que se relacionan los agentes sociales intervinientes, y que se va modulando con el paso del tiempo, evolucionando en la medida en que también lo hace la propia sociedad. Así, toda empresa tiene una cultura empresarial, sea de forma consciente o inconsciente.

La cultura empresarial define la personalidad de una organización, así como su ideario. Y esto se ve reflejado en cualquier acción llevada adelante por los trabajadores. Es decir: desde cómo dirigirse a los clientes, hasta el trato entre compañeros; pasando por las prioridades de la empresa.

2.2.1 Elementos configuradores de la cultura empresarial

Toda organización se sustenta sobre tres pilares fundamentales, a saber:

- A) **Misión.** La misión es la razón de ser de la empresa; y responde a cuestiones como “¿Quiénes somos?”, “¿Para qué existe la empresa?”, “¿Quiénes son nuestros clientes?” y también dicta la propuesta de valor de la organización.
- B) **Visión.** Por su parte, la visión responde a ese “¿Hacia dónde vamos?”, “¿Qué se espera de esta empresa en el futuro?”. Es decir, la visión se basa en definir las metas de la organización.
- C) **Valores.** Los valores son las creencias, los principios éticos, que marcan la manera de actuar y pensar en una organización. “¿En qué creemos?” Probablemente, de los tres pilares, este es el elemento que más ha afectado al desarrollo de las mujeres en el mundo empresarial.

Mas allá de estos tres pilares y con el fin de conocer íntegramente la cultura empresarial de una organización, con especial foco en el sector legal, hay otros elementos que se deben considerar y que vienen a ser los siguientes¹⁹:

- A) Las personas son el eje clave de la cultura empresarial, ya que son las encargadas de llevar dicha cultura tanto dentro como fuera de la organización. Nos referimos, no sólo a los empleados sino, también, a accionistas, consejeros, clientes o proveedores
- B) La práctica es crucial que las acciones sean acordes con el mensaje: *walk the talk*.
- C) La narrativa, saber cuál es su origen y cómo ha llegado hasta el momento actual también forma parte de la cultura corporativa.
- D) El entorno entendido tanto como el propio lugar de trabajo (oficina, almacén, fábrica...) como la propia comunidad, donde se encuentra situada la empresa.

Tomando en consideración lo anterior, cabe mencionar que, pese a que la mayoría de las firmas legales tienen preestablecida una cultura empresarial atractiva y ambiciosa, la realidad es, en la mayoría de los casos, muy diferente a la esperada. En este caso, y como se desarrollará a lo largo de este Informe, esa prometedora cultura empresarial queda en papel mojado, siendo testigos de una imparable fuga de talento profesional, de las barreras a la conciliación personal y laboral, falta de motivación y desaliento a las mujeres para alcanzar los cargos de responsabilidad y dirección corporativa, etc.

¹⁹ Qué es la cultura empresarial y cuáles son sus beneficios, 2022. [Qué es la cultura empresarial y cuáles son sus beneficios \(watchandact.eu\)](http://www.watchandact.eu)

2.2.2 Tipos de cultura empresarial

De acuerdo con el psicólogo social Roger Harrison, existen varios tipos de cultura empresarial.

1. Cultura autoritaria u orientada hacia el poder

Se trata del tipo de cultura empresarial basada en un sistema oligárquico y muy jerarquizado en el que el poder queda concentrado en una o muy pocas personas, los empleados no disponen de muchas oportunidades para escalar. Este modelo no destaca por una buena comunicación interna y de hecho las diferentes áreas de la empresa están aisladas entre sí.

2. Cultura burocrática u orientada a las normas

Se trata de un tipo de cultura empresarial segura y estable que presenta ventajas desde el punto de vista organizativo. No obstante, este modelo se caracteriza por no ser receptivo de los cambios.

3. Cultura por objetivos u orientada a resultados

Este modelo fomenta la competitividad entre los diferentes miembros, así como la participación, es eficiente y facilita la optimización de recursos materiales y humanos, aunque puede generar estrés entre el personal y no fomenta el trabajo en equipo.

4. Cultura de motivación u orientada a las personas

Cultura empresarial centrada en el empleado que trata de mejorar la productividad mediante la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Según el modelo de Cameron y Quinn sobre los tipos de cultura organizacional, dentro de las culturas organizacionales bien definidas, se pueden ver distintos tipos, que se aplican de unas formas u otras y no tienen los mismos objetivos¹.

2.2.3 Barreras a la integración de la mujer en el mercado laboral introducidas por la cultura empresarial.

Pese a la paulatina incorporación de la mujer a la vida profesional (fundamentalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX), la cultura corporativa predominante ha mantenido y ha perpetuado la situación de desigualdad de las mujeres respecto a la de los hombres en el ámbito laboral. Existen una serie de **barreras invisibles y artificiales que dificultan que las mujeres avancen en la jerarquía organizacional de las empresas.**

Estas barreras se incrementaban en una cultura empresarial marcada por unas tradiciones machistas difíciles de erradicar, en la que la homogeneidad de género, sobre todo a nivel directivo, se percibía como un elemento que disminuía el riesgo. En gran parte, las empresas han tenido una cultura empresarial (en muchos casos inconsciente) marcada por unas tradiciones conservadoras y altamente resistentes al cambio.

¹ [Conoce la cultura organizacional de tu empresa - Factorial \(factorialhr.es\)](http://factorialhr.es)

Entre las barreras a las que se enfrentaban y continúan enfrentarse las mujeres en el ámbito laboral caben destacar las relativas al tipo de trabajo y a las pocas perspectivas de desarrollo en él; los perfiles predefinidos y reservados a los compañeros de trabajo; la exigencia de la plena disponibilidad laboral y la falta de flexibilidad ante la conciliación de la vida personal y laboral; la imagen estereotipada que definía a las mujeres como carentes de habilidades de liderazgo y de ambición, la falta de estímulos de crecimiento profesional por parte de sus superiores, la carencia de referentes y la falta de oportunidades en organizaciones con estructuras más planas, entre otras muchas.

Desigualdad de género y barreras que se observan igualmente en el sector legal.

2.3 Conclusiones

- ✓ Los sesgos inconscientes y la cultura empresarial han ocupado un lugar principal a la hora de justificar la situación actual.
- ✓ En el contexto empresarial y de los despachos es fundamental conseguir la reducción de los sesgos inconscientes para poder así promover la diversidad, equidad e inclusión.
- ✓ La cultura empresarial es la pieza clave para alcanzar la igualdad de género así como la integración de la mujer en igualdad de condiciones en el ámbito profesional y su posicionamiento en los cargos de dirección y responsabilidad corporativa.
- ✓ A pesar de que continúan existiendo barreras culturales que impiden el posicionamiento de la mujer en los cargos de responsabilidad, sí cabe recalcar que, no obstante, la situación está cambiando, y que se están haciendo sitio otros modelos de liderazgo y otras culturas corporativas más centradas en las personas, con esquemas de trabajo más flexibles. Es posible que esto se deba en parte a los cambios legislativos operados en los últimos años, tales como la equiparación de todos los permisos de cuidado del menor, y el fomento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, que también están contribuyendo positivamente al cambio cultural de la sociedad y de las propias empresas.

3. Consecuencias de esta realidad



WOMEN IN A LEGAL WORLD

Analizados cuáles son los detonantes de la situación en la que nos encontramos y, en particular, en la que se encuentran las mujeres en el sector legal, es importante analizar las consecuencias o los efectos que éstos suponen en el ámbito laboral. En este sentido, entre las consecuencias más importantes y habituales en la práctica, deben destacarse aquellas referidas a la fuga imparable y pasiva de talento femenino -tanto en los primeros años de experiencia como en las etapas intermedias de la carrera profesional-, el establecimiento de barreras y limitaciones que impiden el ascenso laboral de las mujeres dentro de las organizaciones, el daño reputacional que forja la desigualdad de género y la restricción de la implantación de nuevos modelos de liderazgo encabezados por el talento femenino en los términos que se desarrollarán a continuación.

3.1 *Fuga de talento en las nuevas generaciones de abogadas*

Cada vez se conoce con mayor exactitud el coste que implica formar a un joven abogado que comienza su andadura profesional en un despacho, y que, meses después, en ocasiones sin llegar a cumplir su primer año, decide abandonarlo porque el ambiente o las formas de trabajo que allí se respiran, no son las que le habían contado en el proceso de selección o en las presentaciones que ese mismo despacho había realizado en su universidad.

Mientras que las **razones de los jóvenes universitarios para elegir su primer trabajo parecen estar claras (salario y flexibilidad en la jornada laboral)**²³, algo parece ocurrir en los años posteriores al inicio de su andadura profesional, pues las cifras de permanencia en los despachos entre los jóvenes han disminuido considerablemente en los últimos años. Es igualmente cierto que esas preferencias de las nuevas generaciones, y de las no tan nuevas -ya que se suman también la generación X e Y, y no sólo la Z-, están contribuyendo a que los despachos y las organizaciones **busquen nuevas fórmulas para fidelizar ese talento, especialmente el femenino**, que como ya se ha visto, sigue siendo el peor representado en el sector a determinados niveles.

Particularmente, la **baja representatividad de las mujeres en los órganos de administración de los despachos y, el todavía significativo menor porcentaje de socias respecto a socios en los mismos**, son elementos claramente disuasorios que las jóvenes abogadas empiezan a observar desde sus inicios en el mundo laboral. Hace años, esta realidad coincidía con la de la mayoría de las compañías, pero el hecho de que en estos momentos en el sector de la abogacía no se haya avanzado al mismo ritmo que en otros sectores, hace que las jóvenes empiecen a valorar trabajar en otros ámbitos y renuncien a la carrera que ofrecen los despachos antes de experimentar lo que han visto en sus antecesoras.

²³ MERCÓ, *Los universitarios españoles eligen a Apple, Amazon y Google como las mejores empresas para trabajar en España en 2022-23*, 21 de junio de 2023. <https://www.merco.info/es/actualidad/los-universitarios-espanoles-eligen-a-apple-amazon-y-google-como-las-mejores-empresas-para-trabajar>

En las **asesorías jurídicas de empresas**, parece que se ha tomado mayor conciencia de esta circunstancia así como de la enorme pérdida que supone que una joven abogada abandone la **compañía cuando está en su mejor momento**, desarrollando a tales efectos políticas que hagan que los principales problemas u obstáculos para desarrollar una carrera profesional en el ámbito legal desaparezcan.

Por otra parte, que en los bufetes domine de forma tan abrumadora un mismo perfil en un momento en el que **la diversidad ya no es solo una recomendación, sino una cuestión estratégica y cuasi-obligatoria**, es también algo que puede pasarles factura. Por todos es conocida la enorme ventaja que supone contar con equipos diversos, en conocimientos, experiencias, sensibilidades y puntos de vista. Los clientes cada vez son más diversos y demandan a su vez esa misma diversidad en los equipos con los que quieren trabajar. La realidad a la que nos enfrentamos es cada día más cambiante y los retos más complejos, por ello debemos aspirar a una verdadera meritocracia que no se vea frenada en el caso de las mujeres por factores como la maternidad, que parece que sigue siendo el momento en el que se produce la gran renuncia por imposibilidad de compaginar vida personal y profesional.

En Estados Unidos o Reino Unido hay compañías que exigen que las firmas con la que trabajan tengan un porcentaje de abogadas o socias o que incluso condicionan parte de los honorarios que pagan a sus firmas a que cumplan determinados requisitos de igualdad. Esto responde a que los clientes se están impregnando de una sensibilidad especial en este sentido. En España aún no ha llegado ese momento, pero sí que empiezan a tenerse en cuenta esos criterios a la hora de elegir el despacho al que quieren contratar.

Como respuesta a esa fuga de talento joven cada vez más los despachos y las empresas abogan por desarrollar y publicitar nuevas soluciones como los **programas de mentoring y de liderazgo femenino**, poniéndolos en práctica desde la llegada de las nuevas incorporaciones para así evitar que experimenten las dificultades que han vivido sus antecesoras, no se sientan solas, y puedan compartir abiertamente sus inquietudes antes de tomar la decisión de abandonar y buscar la respuesta en otra compañía. Unidos a estos programas de *mentoring* destacan también los **planes de formación destinados a dar visibilidad del talento femenino, potenciar las**

habilidades de liderazgo y otras competencias de gestión para acelerar la carrera dentro de la firma.

Sin embargo, y aunque éstas son las políticas deseables y en las que la mayoría de las firmas están poniendo el foco, la realidad que revelan algunas encuestas que se han realizado este mismo año pone de manifiesto que se siguen produciendo comportamientos que dificultan el progreso de la mujer en el mundo profesional. La encuesta “*Women at Work 2023*”²⁴ publicada por Deloitte y realizada sobre más de 5.000 mujeres, pone de manifiesto que el 44% de las mujeres sintieron que sufrieron comportamientos no inclusivos, aunque sólo el 59% de ellas lo denunciaron a sus superiores.

Esta circunstancia se une, volviendo a los inicios de la carrera profesional, a que según la encuesta publicada también por Deloitte, “*Global 2023 Gen Z y Millennial Survey*”²⁵ en el que entrevistaron a más de 22.000 jóvenes, la sexta principal preocupación que tienen los jóvenes en su trabajo es el acoso sexual y la séptima la desigualdad de género, es decir ambas circunstancias se encuentran en el top 10 de las principales preocupaciones de los jóvenes, entre los cuales se encuentran también quienes trabajan en el ámbito jurídico. La encuesta pone de manifiesto además que las mujeres denuncian menos estos casos, y ellas mismas se justifican para no hacerlo diciendo que sus empresas no gestionan bien este tipo de denuncias.

Claramente queda un camino largo por recorrer, en el que todas las generaciones estamos implicadas. Los *Baby Boomers* y la *generación X* para facilitar el camino, y las de la Z e Y, para tomar las riendas de ese cambio tan necesario que ha de darse en el mundo en general, pero en el ámbito jurídico en particular. Los despachos se encuentran en el punto de mira y los clientes e inversores serán quienes irán marcando la pauta para quienes no sean unos convencidos de que potenciar el papel de la mujer en este sector es imprescindible para una sostenibilidad justa y saludable del mismo.

3.2 Fuga de talento de las abogadas con experiencia

Según el Informe *Mujeres en el lugar de trabajo* publicado a finales del 2022 por la consultora global Mckinsey & Company y conocido por ser el mayor estudio sobre el posicionamiento de la mujer en las empresas estadounidenses, se afirma que: “**Las mujeres líderes están cambiando de trabajo a las tasas más altas que hemos visto nunca, y las jóvenes ambiciosas están preparadas para hacer lo mismo.** Para lograr un progreso significativo y sostenible hacia la igualdad de género, las empresas deben ir más allá de los elementos esenciales”.

²⁴ DELOITTE, *Women at Work 2022: Una perspectiva global*, 2022. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>
DELOITTE, *Encuesta 2023 de la Generación Z y los Millennials*, 2023. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>

Continuando con las conclusiones identificadas en el Informe de McKinsey & Company, se denuncia que “Las mujeres líderes son tan ambiciosas como los hombres, pero en muchas empresas enfrentan vientos en contra que indican que será más difícil avanzar. Es más probable que sufran microagresiones despectivas, como que se cuestione su juicio o se les confunda con alguien más junior”. Y se concluye que, por cada mujer en un puesto de dirección que es ascendida, dos mujeres de cargos análogos deciden abandonar su empresa.

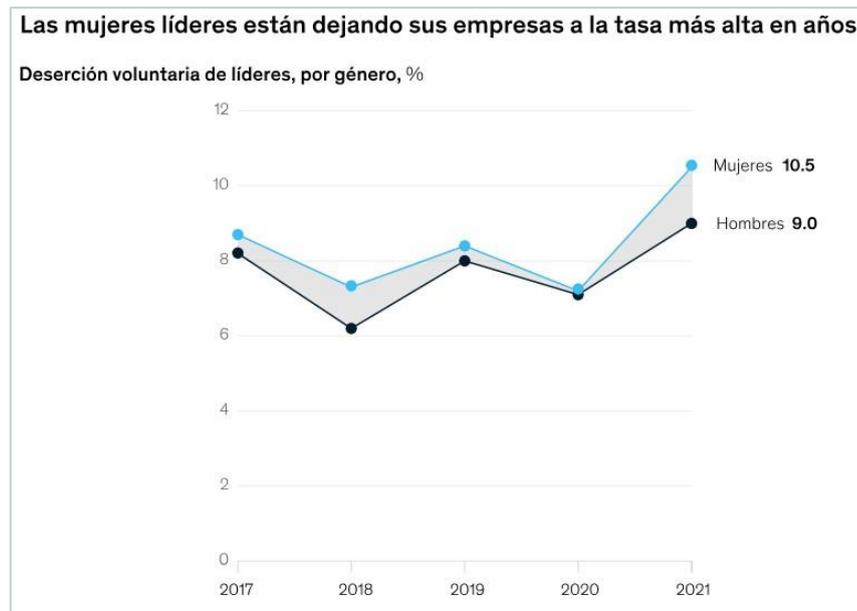


Gráfico: Porcentaje de mujeres y evolución de la mujer en el lugar de trabajo entre los años 2018 y 2022. (Fuente: *Women in the workplace 2022*, McKinsey & Company)

Esta realidad, que azota a cualquier mujer trabajadora sea cual sea su país de desempeño laboral y sea cual sea su empleo, también se proyecta sobre la abogacía española. Según el estudio “El techo de cristal en los bufetes: solo un 20% de los socios son mujeres”²⁶ elaborado en el año 2022, tan solo el 20% de los socios de las grandes firmas en España son mujeres; un dato especialmente llamativo teniendo en cuenta que las letradas representan cerca del 50% del total de la plantilla.

En concreto, hay dos grandes focos de conflicto que frenan el ascenso de las mujeres a posiciones directivas en la abogacía española y propician la fuga de talento de despachos y empresas. En primer lugar, la **dificultad de conciliar vida personal y familiar** que impone la profesión de abogada, especialmente porque son ellas, y no los hombres, quienes asumen en la mayoría de los casos los deberes del hogar. Esta realidad esconde una patología psicosocial transversal que debe ser revertida: las mujeres siguen considerando, en su gran mayoría, y los hombres también, en igual proporción, que el cuidado de los hijos es una responsabilidad femenina. Se siguen

²⁶ CORTÉS, I., *Radiografía de la igualdad en el sector. Techo de cristal en la élite de la abogacía: solo el 20% de los socios son mujeres*, El Confidencial, 8 de marzo de 2023. https://www.elconfidencial.com/juridico/2022-03-08/techo-cristal-elite-abogacia_3387161/

viendo a sí mismas, y así las ve el resto, como las únicas guardianas del hogar y de sus hijos. Aquí sigue haciendo falta una labor pedagógica y educativa importante, más allá de las medidas de discriminación positiva que por sí solas no solucionan el problema.

En segundo lugar, en muchos despachos y empresas que cuentan con asesorías legales continúan **persistiendo actitudes discriminatorias y machistas**, que con gran frecuencia llevan a las abogadas a estar insatisfechas con el reconocimiento que recibe por su trabajo. Lo que irrefrenablemente conduce a la fuga de talento.

Este desaliento que genera la falta de reconocimiento y esa realidad de imposibilidad real de conciliación de vida laboral y familiar son los dos ingredientes que están detrás de la fuga de talento de las abogadas en España. Si una abogada no ve reconocido su trabajo y no encuentra el utillaje empresarial necesario para poder hacer frente a una verdadera conciliación laboral y familiar, la consecuencia natural es la de marcharse y encontrar un nuevo camino en el que se le permita llevar una vida equilibrada.

Muchas abogadas ven frenado su ascenso laboral o se ven abocadas a renunciar a su posición directiva porque no encuentran el suficiente colchón empresarial ni las suficientes herramientas adecuadas para conciliar la vida familiar con las exigencias profesionales que requiere la labor de abogada directiva. Gran nivel de estrés, desarrollo importante de tareas comerciales y de generación de negocio (reuniones con clientes, asistencia a eventos, etc.) o el elevado número de horas facturables se erigen como empinadas paredes verticales imposibles de escalar a los ojos de las mujeres. Todo ello sin olvidar la tradicional inquina empresarial por contratar a mujeres que puedan ser madres a corto plazo.

Es cierto que en los últimos tiempos se está avanzando hacia una cierta empatía o sensibilidad social de carácter cada vez más generalizada consistente en valorar e incluso priorizar a los despachos que cumplen con ciertos requisitos de igualdad en su quehacer diario; pero la propia naturaleza del oficio, como ocurre con otras profesiones liberales con suculentos intereses en juego, lleva consigo una altísima competitividad y una necesidad insaciable de disponibilidad y de rapidez de respuesta. Evidentemente, no puede desconocerse que existen mujeres, como hombres, que por mera decisión personal rehúyen de puestos directivos que llevan de la mano una mayor dedicación, en aras de preservar una mayor calidad de vida personal.

Pero no se puede dejar de lado que la realidad sigue siendo que la profesión de abogado requiere de una disponibilidad descomunal. En este sentido, el Observatorio Legal de Deloitte Legal²⁷, en una encuesta elaborada con la opinión de 240 directores de asesorías jurídicas de empresas en España, concluyó que el 95% de los mismos considera importante o muy importante la

²⁷ DELOITTE, *Future Trends for Legal Services Global research study*, 2016. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/legal/2022/dttl-legal-future-trends-for-legal-services.pdf>

disponibilidad a la hora de elegir a qué bufete contratar. Este resultado serigrafía a la perfección esa máxima de que en el sector legal el cliente manda y, en un contexto tan competitivo como el actual, esa demanda se ve incrementada exponencialmente.

Realizado el diagnóstico, falta concretar la solución: **mayor labor pedagógica y educativa por parte de los poderes públicos y la creación de planes empresariales de conciliación laboral efectivos en los despachos y empresas como punto de partida.**

3.3 *Techo de cristal en el sector legal*

Otra de las principales consecuencias de esta realidad es el comúnmente denominado “techo de cristal”, esto es, que aun incorporándose más mujeres que hombres a los despachos de abogados o a los servicios jurídicos de las principales empresas y aun decidiendo estas mujeres hacer carrera en sus despachos o empresas, los cargos de mayor responsabilidad están mayoritariamente ocupados por hombres o al menos en una proporción que no se corresponde con la que se encuentra al inicio de la carrera profesional. Esta expresión, acuñada en 1978 por la consultora inglesa Marilyn Loden, hace alusión a ese obstáculo invisible al que se enfrentan las mujeres en el ámbito empresarial -incluyendo tanto a la empresa privada como a la Administración Pública- que impide que puedan alcanzar puestos de dirección en igualdad de condiciones que los hombres.

Pero, ¿cuál es la magnitud real de este fenómeno en el sector jurídico? Para poder dar respuesta a esta pregunta, en primer lugar, debemos comprobar cuál es la proporción entre hombres y mujeres en el sector legal al inicio de la carrera profesional para, a continuación, evaluar esa misma proporción en los puestos de mayor responsabilidad. En relación con el inicio de la carrera profesional, a día de hoy, como adelantábamos, más mujeres que hombres inician sus andaduras en el mundo legal.

Como indicaba Victoria Ortega²⁸, presidenta del Consejo General de la Abogacía Española, “si en 2001 constituían (las mujeres) el 33% de los abogados españoles, esta cifra llegaba al 40% en 2010, y al 44% en 2016. Entre los letrados ejercientes con menos de cinco años de antigüedad, el número de mujeres abogadas (en 2017) ya es mayoría: el 53% del total.”

A continuación, incluimos una gráfica²⁹ que muestra la proporción de abogados que hay en España según su género y su edad. Podemos apreciar como en las últimas generaciones suele haber una mayoría de mujeres —salvo, de forma muy excepcional, en el caso de los letrados de 24 años—, aunque se mantiene dentro de los márgenes de la proporción 40/60. De esta manera

²⁸ SALVADOR, *El techo de cristal en la Abogacía*, El Jurista, 18 de julio de 2018, <https://www.eljurista.eu/2017/05/18/el-techo-de-cristal-en-la-abogacia/>

²⁹ Consultada en agosto de 2023 de [Resumen del posicionamiento de la mujer en el sector legal por el Consejo General de la Abogacía Española](#)

se acredita que, al menos en el sector de la abogacía, existe un equilibrio o una proporción razonable en la presencia de hombres y mujeres cuando estos inician su carrera profesional.

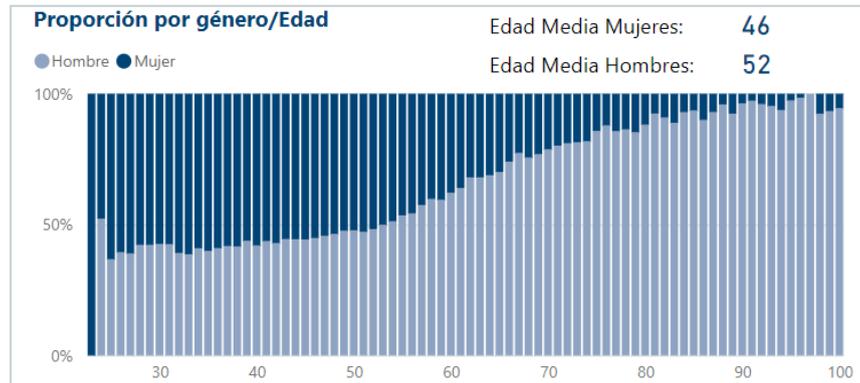


Gráfico: Proporción por género/ edad en el sector legal (Fuente: Consejo General de la Abogacía Española)

Y ahora, siendo conscientes de que en las bases del sector de la abogacía hay más mujeres que hombres, ¿qué ocurre en los puestos de más responsabilidad? De conformidad con los datos proporcionados por *Iberian Lawyer*, en 2014, la proporción de socias mujeres era del 14% y en 2017, del 16%.

Según un artículo de Irene Cortés³⁰, publicado en *El Confidencial*, el 8 de marzo de 2022, las mujeres apenas representan el 20% de los socios de los 30 mayores bufetes de la abogacía de los negocios del país. Según la media de los últimos años, se calcula que el crecimiento anual ronda el 1%, siendo una evolución lenta pero constante a lo largo de los últimos años. A finales de 2020, tan solo tres grandes firmas de todas aquellas con presencia en España eran lideradas por mujeres ocupando estas últimas el cargo de socia directora. Este año las cifras aumentan: María González Gordon es la nueva socia codirectora desde el 1 de julio de 2023 de CMS Albiñana & Suárez de Lezo; Cristina Camarero, es la nueva socia directora de Ontier España desde febrero de 2023; Mabel Klimt, que dirige Elzaburu desde 2021, Teresa Zueco, socia directora de Squire Patton Bogg desde 2021, Pilar Zarza es la primera *partner senior* en Garrigues desde el 1 de enero de 2024, entre otras. Sin perjuicio de este crecimiento, las socias directoras son una clara minoría frente a los socios directores.

Según otro artículo de la misma autora y del mismo periódico³¹, publicado el 18 de enero de 2022, tan solo el 20% de los decanos de los colegios de abogados en España son mujeres aun representando las mujeres casi el 50% de los letrados de nuestro país (de los 83 organismos presentes en España, tan solo 17 estaban presididos por una mujer cuando se publicó el estudio).

³⁰ CORTÉS, I., *Op. Cit.*

³¹ CORTÉS, I., *Op. Cit.* 26.

La situación en grandes empresas presenta una tendencia similar: en las empresas del IBEX 35, las mujeres tan solo representan el 35,8% de las consejeras de sus consejos de administración pese a la cuota voluntaria establecida por la CNMV y a la Directiva aprobada por el Parlamento Europeo en 2022³², que establece un mínimo del 40% de mujeres en dichos órganos.

De conformidad con un estudio realizado por la consultora Gran Thornton, bajo el título *Women in Business 2022*³³, las empresas españolas medianas tienen tan solo un 36% de los puestos directivos ocupados por mujeres, siendo el 40% el objetivo marcado por la CNMV. Esto no sucede únicamente en los despachos de abogados y empresas privadas, sino que podemos ver cómo este esquema se reproduce en otro tipo de instituciones del sector legal de naturaleza pública, como por ejemplo y entre otros, los colegios de abogados. En el Consejo General de la Abogacía Española, en 2017, aun estando el cargo de Presidente una mujer desde 2016, tan solo el 18% de los consejeros eran mujeres, siendo el 11% en 2007. Esta situación se reproduce en los Tribunales: de conformidad con los últimos datos proporcionados por el Consejo General del Poder judicial, de los 5.343 jueces y magistrados que hay en activo, 3.003 son mujeres -más del 56%- y 2.340 son hombres.

Incluimos a continuación una tabla del Informe sobre la estructura de la carrera judicial 2023 del Consejo General del Poder Judicial³⁴:

JUECES Y MAGISTRADOS EN ACTIVO									
	Rango de edad						Total	Edad media	Antigüedad Media
	20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	más de 70			
Mujer	68	462	1.022	986	457	8	3.003	50,4	19,5
Varón	31	253	510	788	729	29	2.340	54,7	23,2
Total	99	715	1.532	1.774	1.186	37	5.343	52,3	21,1

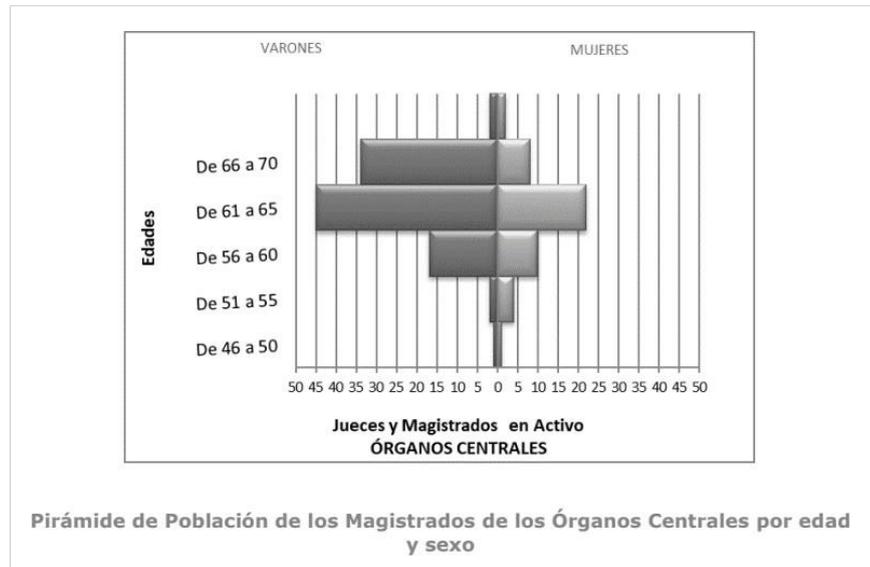
No obstante, la situación en los órganos centrales cambia de forma drástica: tan solo un tercio de la estructura es ocupado por mujeres, mientras que los hombres ocupan más de dos tercios. De los 149 magistrados, 48 son mujeres y 101 son hombres.

³² Véase Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas

³³ GRAN THORNTON, *Women in Business 2022*, 2022 <https://www.granthornton.es/perspectivas/women-in-business/2022/>

³⁴ CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, *Informe sobre la estructura demográfica de la carrera judicial*, 2023, página 11. [C.G.P.J | Temas | Estadística Judicial | Estudios e Informes | Estructura demográfica de la Carrera Judicial \(poderjudicial.es\)](https://www.poderjudicial.es/cgpj/temas/estadistica-judicial/estudios-e-informes/estructura-demografica-de-la-carrera-judicial)

Incluimos a continuación una gráfica del Informe sobre la estructura de la carrera judicial 2023 del Consejo General del Poder Judicial que muestra la pirámide de población de los magistrados de los órganos centrales por edad y sexo³⁵:



Por proporcionar un mayor grado de detalle, en el Tribunal Supremo hay 14 mujeres y 50 hombres -tan solo un 21,8% de los magistrados del Tribunal Supremo son mujeres- y en la Audiencia Nacional, hay 27 mujeres y 36 hombres -esto es, un 42,8% de los magistrados de la Audiencia Nacional son mujeres-³⁶.

En las universidades se presenta una situación parecida: de conformidad con el estudio Brecha salarial de género en las universidades públicas españolas³⁷, encargado por el Ministerio de Universidades, en convenio con la Conferencia de Rectores y la Agencia de Evaluación y Calidad, que examinó 42 universidades, los hombres en su conjunto cobran más que las mujeres y acceden a puestos del poder en mayor medida que ellas.

De esta manera, podemos concluir que el techo de cristal en el sector legal es una realidad y una consecuencia de la situación descrita en los anteriores apartados de este Informe.

3.4 Daño reputacional

La reputación es, a día de hoy, un **activo esencial y muy codiciado** en un contexto con tanta competencia como es el de la industria legal. La buena reputación sirve para atraer y fidelizar las relaciones con los clientes, para el llamamiento y compromiso del talento altamente cualificado (especialmente, el femenino) y como eslogan para alcanzar la diferenciación frente al resto de

³⁵ CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, *Op. Cit.*, página 19.

³⁶ CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, *Op. Cit.*, páginas 61 y ss.

³⁷ MASSÓ LAGO, M., GOLÍAS PÉRRER, M., NOGUEIRA DOMÍNGUEZ, J., *Informe final Brecha Salarial de Género en las Universidades Públicas Españolas*, Ministerio de Universidades, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Fundación Universidad de A Coruña Facultad de Sociología, Universidad de A Coruña. https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2023/06/INFORME_BSG_WEB_MUNI.pdf

competidores. En este sentido, la reputación profesional depende de la **forma en la que se conecte con la sociedad**, resultando complicado hablar de la misma sin hacer referencia a los factores externos tales como la percepción y expectativas subjetivas, el prestigio, la confianza y la comparación con los servicios prestados por otras firmas o por las personas que, pese a tener la misma capacitación profesional, están mejor valorados como consecuencia de su género.

Según el estudio efectuado en el año 2011 por *ESADE Law School* del sector legal de los negocios³⁸ se afirma que “los atributos de compra de una firma legal radican en la experiencia acreditada, el precio, la reputación del abogado y de la firma, el conocimiento del negocio, la confianza, el tamaño, el servicio integral y sus especialidades”.

Pero, **¿qué precio o qué consecuencias tiene la consolidación de la reputación? ¿qué es el daño reputacional? ¿cuál es el impacto que tiene la desigualdad de género en la reputación de la mujer en el sector legal?** El propio Warren Buffet afirmaba que “se necesitan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla”. El deterioro de la reputación de un sector, de una firma legal o de una persona suele ir acompañado de la aparición en cascada de una serie de problemas. En particular, estos problemas suelen ir desde la complejidad de la atracción del talento o la desconfianza de los clientes en una firma o del cumplimiento de los compromisos de igualdad de género hasta el rechazo social *de facto* de aquellos profesionales que estén o hayan estado vinculados a la firma o a los servicios profesionales sobre los que se haya producido la quiebra reputacional.

Todo lo anterior cobra especial protagonismo si se considera la enorme importancia que desempeñan las redes sociales en nuestro día a día así como el efecto amplificador de las mismas y, especialmente, cuando concurren problemas de falseamiento de las cifras de negocio, de doblamiento de las horas laborables y carga de trabajo inmanejable, de incumplimiento de las políticas de conciliación de la vida personal y laboral, de cumplimiento de las cifras anunciadas de mujeres en los puestos de alta dirección, de apoyo a empresas de países en conflictos bélicos (como podría ser el caso actual referido a la guerra entre Rusia y Ucrania), etc. *Por mor* de lo anterior, la falta de un sistema de gestión adecuado y eficiente para controlar cualquier brecha de la reputación profesional podría ser un obstáculo difícil o casi imposible de mitigar por quien o quienes lo han sufrido.

3.4.1 *Abordando la problemática reputacional*

Basta con una salida masiva de personal -especialmente de aquellos que ocupan cargos de sociatura-, un ciberataque, el incumplimiento de las políticas de género o la pérdida de un caso mediático para poner en juego la reputación ganada por una firma legal tras varios años de duro

³⁸ GIRALT, D., *La gestión de la reputación en un despacho de abogados*, Economist & Jurist, 1 de diciembre de 2018. [La gestión de la reputación en un despacho de abogados | E&J \(economistjurist.es\)](https://www.economistjurist.es/la-gestion-de-la-reputacion-en-un-despacho-de-abogados)

trabajo y esfuerzos desorbitados por conseguir la excelencia y el posicionamiento profesional en un lugar destacado. Esto igualmente puede pasar ante una fuga masiva de talento de las mujeres de una firma.

El resultado de estas circunstancias desembocaría en un supuesto del, tan temido, daño o crisis reputacional. El daño a la reputación profesional es uno de los riesgos más importantes, y que más preocupan, a los que se pueden enfrentar las compañías de la industria legal y, por extensión, sus trabajadores, siendo lo más recomendable anticiparse a cualquier riesgo, así como disponer de un plan de crisis que prevea un sistema basado en la escucha, la monitorización de las consecuencias y en la planificación de la actuación en redes sociales.

3.4.2 *La triple perspectiva del daño reputacional*

Tomando en consideración todas las manifestaciones que se reproducían en los apartados anteriores, y con el fin de delimitar aún más el daño reputacional que puede afectar a los despachos y a las asesorías jurídicas y a las profesionales del sector legal, a continuación, se procede a identificar las perspectivas sobre las que debe considerarse este *issue* práctico:

A) Reputación online de los despachos y de las abogadas

El uso generalizado y el calado profundo que supone actualmente el internet y las redes sociales ha incentivado la divulgación de los mensajes y de las opiniones, lo que, sin duda alguna, tiene un claro impacto en la imagen de marca de una empresa o de una legal o en sus trabajadores. Así, cabe destacar que la reputación online, considerada como la masa crítica, opiniones o información que existe en un entorno digital, es un activo que no merece ser olvidado o dejado en un segundo plano por los despachos y, en su caso, por los abogados o profesionales del sector legal. En este contexto, las redes sociales son el medidor perfecto para que los despachos y las empresas de servicios jurídicos puedan comprobar cuál es su reputación en la red y promover las políticas que les posicionan por delante de sus competidores como son las relativas a la igualdad y paridad de género y a la conciliación de la vida personal y profesional. Reputación que, atendiendo al contexto en el que se da, implica que se lleven a cabo labores de gestión, monitorización e investigación que permitan preservar correctamente la imagen de la firma en el entorno digital y, en especial, de aquellas cuestiones que tengan que ver con los mensajes de género que se pretendan dar.

B) Reputación desde la perspectiva de la marca personal

La configuración de una identidad de firma y de una imagen corporativa es el resultado de la suma de un conjunto amplio de factores tales como la reputación de la compañía, el liderazgo técnico especializado, la planificación de la igualdad de género, la recomendación y el

posicionamiento en los rankings nacionales. La imagen de marca se encarga de singularizar y de poner cara y nombre propio a la reputación y a los valores de la firma, ofrece diferenciación y nos hace singulares frente a otros competidores.

En este sentido, la reputación de los profesionales es un bien muy codiciado por los despachos y empresas de asesoría jurídica, toda vez que esta contribuye a la reputación de la empresa o de la marca legal. En contraposición, el daño reputacional que haya podido producirse en uno de los abogados o de los trabajadores (como podrían ser los casos en los que se produzcan situaciones de desigualdad de género o de veto de conciliación de la vida personal y profesional) afecta, sin duda alguna, a la marca, lo que, una vez más, recalca la necesidad de disponer de un protocolo de actuación en caso de crisis.

C) Talento y reputación

Los jóvenes manifiestan como una de sus preocupaciones prioritarias al iniciar su andadura profesional la formación en un despacho o con un profesional que ostente una reconocida y sonada reputación profesional, sea al coste que sea. De manera que, el mejor talento quiere trabajar con los mejores profesionales, dejando de lado aquellos despachos o profesionales que se hayan visto afectados públicamente por una crisis reputacional (especialmente, aquellas referidas al talento femenino).

Asimismo, en lo que se refiere a las posiciones más *seniors*, resulta esencial que el lugar en el que trabajen no se vea afectado por crisis reputacionales que puedan poner en juego las relaciones con los clientes y el posicionamiento profesional de los mismos alcanzado tras años de esfuerzos y dura dedicación o a otros factores como lo son la igualdad y paridad de género.

3.4.2 *El papel de la mujer en la reputación corporativa de las firmas legales y empresas del sector privado*

Según el artículo de Irene Cortés *¿Por qué hay un 21% de socias? Cinco mujeres que triunfan en la abogacía responden*³⁹ se sostiene que la presencia de mujeres en la cúpula de los bufetes de élite es aun una asignatura pendiente, siendo solo un 21% la presencia de las mismas en esas posiciones. Sin embargo, esta cifra no es sino una debilidad que puede afectar a la reputación de las firmas legales y de las empresas y, en especial, a la de las mujeres que ven postergado a un segundo plano su talento, valentía y excelencia profesional.

En este sentido, la visión analítica y amplia, la sensibilidad hacia temas sociales y la contribución social para que la firma o la empresa sea vista como un motor de crecimiento y

³⁹ CORTÉS, I., *¿Por qué solo hay un 21% de socias? Cinco mujeres que triunfan en la abogacía responden*, El Confidencial, 27 de marzo de 2023. https://www.elconfidencial.com/juridico/2023-03-07/mujeres-socias-despachos-abogacia_3587518/

de desarrollo son aptitudes destacables de las mujeres y que, a su vez, presentan una estrecha relación con la reputación profesional de la empresa. Así, Rosa Vidal, socia directora del despacho Broseta manifestaba en la entrevista publicada por el periódico El País⁴⁰ que “la constancia, la disciplina, la perseverancia, una dosis de autoexigencia y una estricta organización y planificación son las claves para entrar en el selecto club de socias directoras de grandes despachos.” Aptitudes que son, por excelencia, los pilares fundamentales para la configuración de la reputación profesional de las profesionales en el sector legal.

Según el *Informe Las Mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio* publicado, en 2019, por la Organización Internacional del Trabajo⁴¹, la diversidad de género contribuye a mejorar los resultados empresariales, así como la reputación de sus trabajadores. De las 13.000 empresas de 70 países que fueron entrevistadas, más del 57% de las empresas participantes señalaron que sus iniciativas a favor de la diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial y casi tres cuartas partes de las empresas que promovieron la diversidad de género en cargos directivos registraron un aumento de su beneficio del 5% al 20%. A mayores, el 57% de las empresas participantes en la encuesta señaló que **dicha diversidad contribuyó de igual manera a atraer y retener a profesionales con talento y más del 54% de las empresas manifestaron que la inclusión de género mejoró considerablemente su reputación.**

Las anteriores cifras no son sino un claro reflejo de los beneficios empresariales y de la importancia que desempeña la mujer en el funcionamiento de los despachos y de las empresas y las razones justificadas que concurren para incentivar el posicionamiento del talento femenino en los altos cargos. Aunque aún lejos de las cifras deseable, se está viendo como los despachos y las empresas tienden a focalizar la atención en el fomento de la diversidad y paridad de género, especialmente en los altos cargos, aumentando considerablemente sus beneficios profesionales tales como la reputación y la obtención de mejores resultados.

3.5 *Dificultades materiales en la implantación del liderazgo femenino*

Es un hecho más que probado que se escribe y se habla mucho sobre líderes y liderazgo. Estamos acostumbrados a entrar en bibliotecas, librerías, en webs y encontrarnos con libros, artículos, charlas/podcasts sobre liderazgo: “conviértete en un líder en cinco pasos”, “El liderazgo femenino”, “Mujeres líderes a lo largo de la historia”, “Líderes en Red” y un largo etc.

⁴⁰ RUIZ DE VALBUENA, I. y ESTEBAN, P., *Las mujeres avanzan en la dirección de los despachos*, El País, 20 de mayo de 2023. <https://elpais.com/economia/negocios/2023-05-21/las-mujeres-avanzan-en-la-direccion-de-los-despachos.html>

⁴¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Las Mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*, 2019. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang-es/index.htm

Vivimos en una época en constante cambio: cambios geopolíticos, crisis sanitarias, digitalización, deslocalización del trabajo... Estos cambios han introducido una forma diferente de comunicarnos y de concebir el trabajo, que poco a poco va cambiando también la forma en la que vivimos. Pues bien, ante un contexto tan cambiante, los líderes tienen que cambiar la forma en la que se lidera, y las mujeres somos especialistas en ser flexibles, comprender, empatizar.

Conceptualmente, podríamos definir el liderazgo actual como la forma de ejercer la dirección de un grupo de personas desde unos valores y propósitos consensuados hacia un objetivo común, definido entre el líder y el equipo. Ser líder es una forma de vida en la que, el que dirige, ha de ser consciente de la importancia de estar preparado para el cambio y de la necesidad del continuo aprendizaje. No consiste simplemente en acometer una tarea, que también, sino también quién lo hace y el modo en cómo lo hace.

En este sentido, la entrada de la mujer en el mercado laboral en las últimas décadas ha avanzado de forma notable lo que ha supuesto el desarrollo de otro tipo de liderazgo, con un mayor desarrollo de la inteligencia emocional en las empresas, ya que este rasgo, mayoritariamente femenino, hace que las mujeres en sus puestos de trabajo sean más empáticas y busquen el consenso y la afiliación.

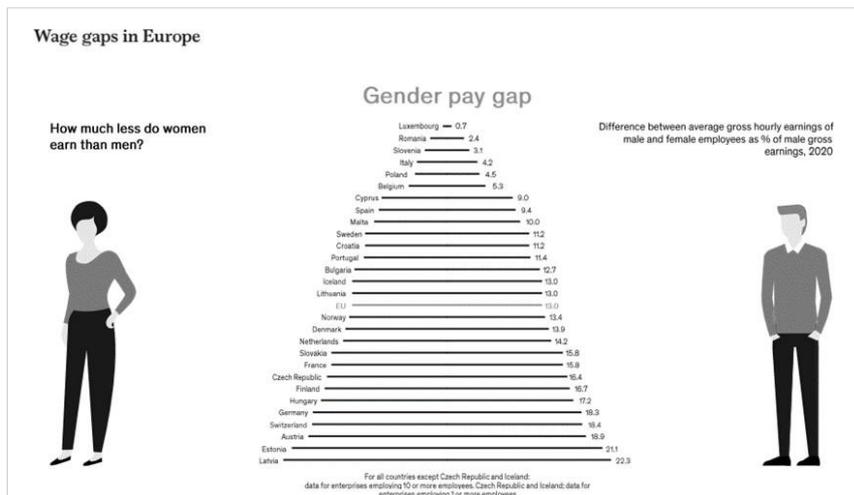
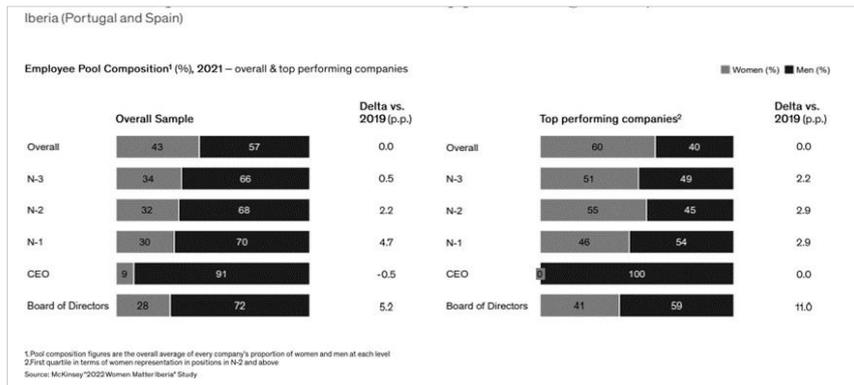
Pero, ¿cómo ha sido el liderazgo femenino hasta ahora y dónde estamos? En el año 2022 la revista *Harvard Business Review*⁴², hizo un estudio tras la pandemia de la COVID-19 en el que se preguntaba qué tipo de líderes hacen mejor las cosas difíciles. Se medían dos variables para poder resolver esta cuestión: sabiduría y compasión. La conclusión es que las mujeres calificaron al 55% de las mujeres del estudio como sabias y compasivas, en comparación con solo el 27% de los hombres. Por el contrario, el 56% de los hombres entrevistados para el estudio no se calificaron bien en cuanto a estas dos variables, respondieron que les parecía indiferente o ineficaz. Por un margen de 2 a 1, los seguidores dijeron que las mujeres líderes frente a los líderes masculinos son capaces de cosas acometer situaciones complicadas de la manera humana. En los momentos de cambio en los que estamos inmersos esta circunstancia es importante a la hora de liderar y dirigir a un equipo, puesto que se establecen lazos de confianza y emocionales que contribuyen a la felicidad de los empleados y a la eficacia en la producción de resultados.

Las tablas que mostramos a continuación acreditan la diferencia que hay entre los hombre y mujeres respecto a puestos directivos en España y la diferencia que hay también existe en los salarios⁴³.

⁴² RASMUS HOUGAARD, J.C., y AFTON, M., *When Women Leaders Leave, the Losses Multiply*, Harvard Business Review, marzo de 2022.
<https://hbr.org/2022/03/when-women-leaders-leave-the-losses-multiply>

⁴³ BOLIO, E. y MARTINEZ MÁRQUEZ, M.M. *Women Matter Spain 2023: Women are still far from top corporate leadership positions*, McKinsey & Company, marzo de 2023.

<https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20matter%20spain%20women%20are%20still%20far%20from%20top%20corporate%20leadership%20positions/women-matter-spain-women-are-still-far-from-top-corporate-leadership-positions.pdf>



Por otro lado, McKinsey & Company en su Informe *Women in a Law Company*⁴⁴ fue la primera empresa en hacer una encuesta sobre este tema en 2017, en el que se empezaba a cambiar la tendencia. El estudio internacional más reciente es el Informe *The Global Voice for the legal profesión* de la IBA (*Legal Policy & Research Unit, septiembre de 2022*), que indica que las **mujeres representan algo más de la mitad de los profesionales del Derecho, el 54%, pero sólo el 31% son socias o miembros del comité de dirección y el objetivo sería llegar al 50:50 en 2030**⁴⁵.

En este apartado nos vamos a centrar, a pesar de lo expuesto anteriormente, en el papel tan importante que juegan las mujeres en el liderazgo de las compañías o despachos que, a pesar de preocuparse e interesarse por alcanzar posiciones directivas, siguen teniendo claramente un techo de cristal, porque no tienen las mismas oportunidades, como expresa el último estudio de *McKinsey, Woman Matter 2023*⁴⁶.

Sin embargo, el mundo está necesitado de líderes, y de líderes mujeres porque tienen más habilidades para ejercer lo que Joanna Barsh consultora de McKinsey bautizó con el término de

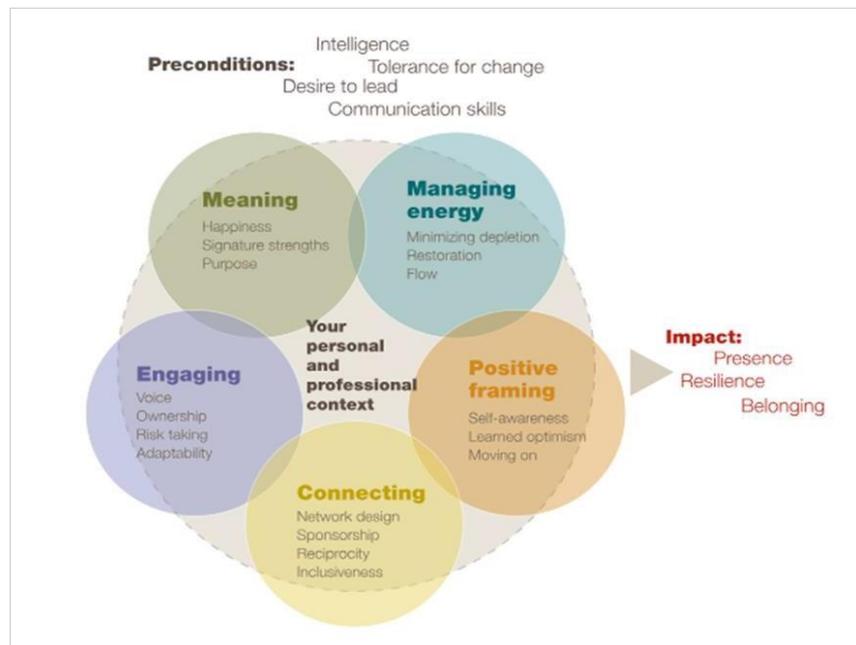
⁴⁴ BRODHERSON, M., MCGEE, L., y PIRES DOS REIS, M. "Women in a Law Company 2017", McKinsey & Company, octubre 2017.

⁴⁵ IBA, *Op. Cit.*

⁴⁶ MCKINSEY, *Women in the Workplace 2023*, 2023. [Women in the Workplace 2023 report | McKinsey](#)

“*liderazgo centrado*”. Este estilo de ejercer el liderazgo tiene mucho que ver con el liderazgo “de servicio” y que es más humano por colocar a la persona y sus intereses en el centro. Barsh publicó en 2011 el libro “Forma de liderar de las mujeres notables” que, aun habiendo sido publicado hace doce años, sigue siendo de completa actualidad. Esta obra define al director como una persona que, siendo fuerte intelectualmente, físicamente y con equilibrio emocional y espiritual, es capaz de impulsar el logro personal y de conseguir e inspirar a otros para conseguirlo. Por otro lado, es interesante y emocionante descubrir formas en que las mujeres pueden desarrollar activamente las habilidades para convertirse en líderes más seguras de sí mismas y efectivas. El liderazgo centrado, también funciona para los hombres, aunque hemos descubierto que es particularmente efectivo con las mujeres ya que fue concebido sobre la base de la investigación de sus necesidades y experiencias específicas.

El liderazgo centrado enfatiza el papel de las emociones positivas y trabaja desde ellas, tal y como se representa a continuación:



Representación de la configuración del liderazgo centralizado (Fuente: BARSH, J. “Forma de liderar de las mujeres notables”)

En concreto, nos parece interesante pararnos en los cuatro conceptos que integran el liderazgo centrado⁴⁷, que encaja muy bien con la forma en la que las mujeres ejercen el liderazgo:

- **Significado:** nos habla de entendernos bien y de entender el sentido del trabajo que hacemos, si nos gusta y lo hacemos con pasión y está en coherencia con nuestros valores, además ayudamos a otros y contribuimos a hacer un mundo mejor, seguro que lo

⁴⁷ BARSH, J., CRANSTON, S. y CRASKE, R., *Centered leadership: How talented women thrive*, McKinsey Quarterly, 1 de septiembre de 2008.

disfrutamos más y es más efectivo. La motivación aparece tras haber encontrado el significado de lo que hacemos, porque seguro que lo haremos mejor, además entendiendo los pros y los contras y afrontándolos con convencimiento y compromiso, seremos más felices y tendremos mejores resultados.

- **Gestión de la energía:** como mujeres, madres y empresarias, hace mucho que se ha asumido y entendido que la conciliación no es real y que hay que intentar ser flexible y priorizar en la medida de nuestras necesidades, cuándo y cómo realizamos las tareas del día: oficina, casa, escribir, leer, descansar. Es por ello, que en las sesiones de orientación profesional en las que se trata de ayudar a los directivos a mejorar su desempeño, expectativas, carrera profesional, cambio de trabajo etc. una de las preguntas cruciales es entender y profundizar en la importancia de saber de dónde toman su energía, porque es un recurso que ayuda a estar cargado de ilusión y contribuye a trabajar mejor y con más fuerza, además de descansar y comer bien que es un aspecto imprescindible para trabajar. Mihály Csíkszentmihályi, uno de los fundadores de la psicología positiva, estudió a miles de personas, desde escultores hasta trabajadores de fábricas. Descubrió que aquellos que experimentaban con frecuencia lo que él llamaba "flujo" (una sensación de estar tan comprometidos con las actividades que no se nota el paso del tiempo) eran más productivos y obtenían una mayor satisfacción de su trabajo que aquellos que no lo hacían (Mkcinsey; Liderazgo centrado).
- **Encuadre positivo:** esto no es lo mismo que el pensamiento positivo. La diferencia entre uno y otro es que, ante un problema, en el caso del pensamiento positivo se sustituye la realidad por un planteamiento más positivo, sin entender bien que ha pasado. Si se enfoca la situación entendiendo bien lo que ha pasado, y poniéndose en acción para resolver el tema, es a lo que se refiere la autora Barsh al hablar del encuadre positivo.
- **Tener bien alimentada nuestra red de contactos tanto personales como familiares:** este aspecto es importante no solo para seguir aprendiendo de otras personas y tener una mente abierta, sino para poder colaborar, buscar nuevas formas de hacer, establecer alianzas que lleven al líder a modificar o rectificar aspectos de su capacidad de liderazgo, mejorar las organizaciones. Barsh, haciendo acopio de la psicología positiva del profesor Seligman dice: "No importa cuán pesimista seas por naturaleza, puedes aprender a ver las situaciones como lo hacen los optimistas. La clave es la autoconciencia." Si una reunión sale mal, por ejemplo, debes limitar tus pensamientos sobre ella a su impacto temporal y específico y mantenerlos impersonales. Es útil hablar con colegas de confianza sobre las razones de la mala reunión y las formas de hacerlo mejor la próxima vez. Estas discusiones deben tener lugar lo suficientemente rápido como para que se pueda hacer un plan específico y actuar en consecuencia. También debe realizar alguna actividad que restaure tanto su energía como su fe en sí mismo, tal vez hacer ejercicio duro, salir con amigos o pasar tiempo con sus hijos.

- **Atractivo: Seguridad, amabilidad, capacidad de asumir riesgos.** Las mujeres que quieren crecer como líderes también deben hacerse cargo de su desarrollo profesional y ser ejemplo para que el equipo les siga.

Hemos hablado de que el liderazgo por excelencia para este momento histórico es el liderazgo de servicio, que se asemeja mucho al liderazgo que han ejercido las mujeres desde el comienzo de la humanidad. En este mundo contaminado de información (o intoxicado), y en continuo cambio, en el que la tecnología nos facilita y complica la vida a la vez, porque no nos deja espacios para pensar, y lo necesitamos para afrontar los continuos cambios, la forma en la que se ejerce el liderazgo y el líder están cambiando hacia una forma de dirigir o guiar a las personas como en las familias, de forma más humana: con más escucha, comprensión, entendimiento, curiosidad, compasión, apertura....

En esta nueva forma de liderazgo, las mujeres juegan un papel muy importante porque por naturaleza son las que lideran las familias y llevan años manejando la afectividad. Una familia es un lugar donde es importante la unidad, la colaboración, el servicio, aprender a establecer límites, y convertirse en parte importante para la subsistencia del resto, así como la “lealtad” referida a todos los miembros de la familia, no solo al líder.

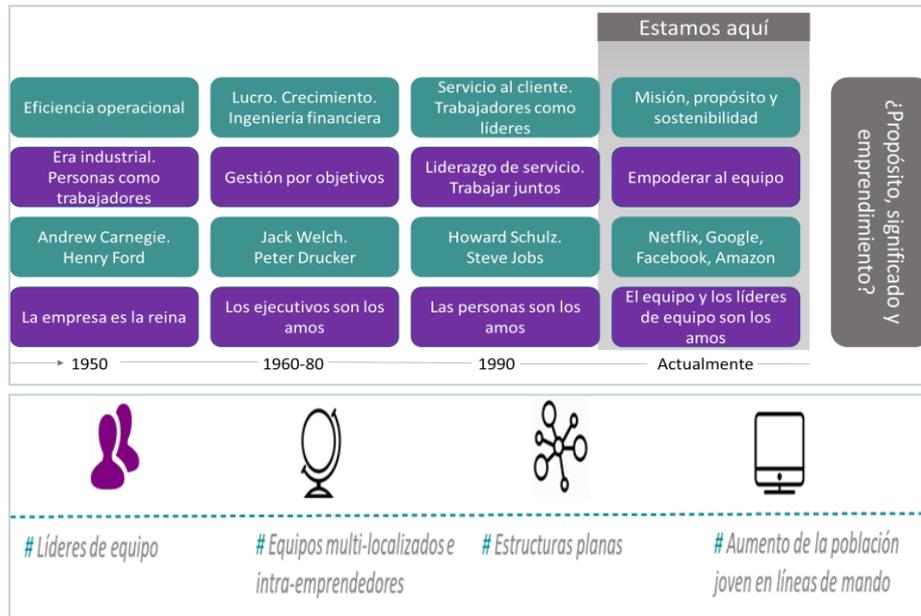
Victoria Ortega, Presidenta del Consejo General de la Abogacía Española, señala

“Optimismo y perseverancia. Si tuviera que escoger las dos palabras que mejor califican a las mujeres españolas que desarrollan su actividad profesional en el ámbito de la justicia optaría por esas dos. El paso que ahora tenemos por delante es persuadir a las muchas mujeres que cada día muestran un especial talento en el ejercicio de la abogacía de que tomar responsabilidades colectivas ha dejado de ser una cuestión de ambición personal para transformarse en un eslabón esencial de la reclamación de la justicia colectiva que nos exige con urgencia la plena igualdad. Nuestra vocación es alentar un nuevo salto que nos sitúe lo más cerca posible de la verdadera igualdad entre hombres y mujeres.”

Los clientes sienten una presión cada vez mayor para reducir los gastos legales y la industria necesita cambiar y adaptarse para cumplir con estas demandas. Las mujeres lo han entendido y están impulsando la innovación en el sector legal al lanzar y gestionar alternativas a la práctica privada tradicional. Varias de las ALSP más exitosas de España han sido fundadas por mujeres. Mujeres que expresaron su frustración con el modelo tradicional de práctica privada y que sintieron que éste ya no era el óptimo ni para abogados ni para clientes. Las mujeres también están al frente de prácticas multidisciplinarias que reconocen la relación entre los negocios y el derecho y brindan servicios legales integrados en las organizaciones de servicios profesionales para maximizar la eficiencia y la retroalimentación cruzada de la experiencia. Son las mujeres las que principalmente están escuchando y respondiendo a las necesidades de los clientes y cambiando la forma de la profesión legal.

⁴⁸ CARMINA MARISCAL, M., *La mujer en el sector legal es hora de avanzar de pantalla*, Legal Today, 28 febrero 2023. <https://www.legaltoday.com/actualidad-juridica/mujeres-por-derecho/la-mujer-en-el-sector-legal-es-hora-de-avanzar-de-pantalla-2023-02-28/>

A continuación reproducimos la evolución que ha sufrido en los últimos años la forma de concebir el liderazgo:



Por consiguiente, pueden identificarse tres grandes tipos de estilos de liderazgo:



1. Autocrático, democrático y laissez-faire.

Esta es la primera división de estilos de liderazgo 1º mitad del siglo XX.

2. Orientado a la tarea y orientado a las relaciones.

Esta es la segunda división de estilos de liderazgo en la 2º mitad del siglo XX. Y también el que más se asemeja al liderazgo femenino.

3. Transaccional y transformacional.

Esta es la tercera división de estilos de liderazgo inicios del siglo XXI.

Entendemos que la única forma posible de que una empresa en el entorno actual y en el largo plazo tenga éxito sería mediante la implantación del liderazgo transformacional o de servicio, que hace posible liderar en red y que los líderes, participativos y democráticos, se conviertan en líderes transformacionales.

Asimismo, cobra especial protagonismo en la actualidad la modalidad del **liderazgo de servicio**. Sobre este estilo de liderazgo, en primer lugar, porque es el que realmente lleva a las empresas al éxito; hacer del mundo un lugar mejor a través de las relaciones de trabajo, empujando todos

en la misma dirección, haciéndose vulnerables y escuchando mucho. Un líder así consigue que los profesionales que trabajan en las organizaciones estén contentos y, en consecuencia, que trabajen mejor y de forma más eficiente.

Hay una serie de características que configuran este tipo de liderazgo, a saber:

- Ser **positivo**; este aspecto genera confianza y motiva.
- **Escuchar** más que hablar.
- **Dar libertad y confiar en los equipos**: establece vínculos afectivos y en la empresa se trabaja sin miedo y de forma relajada lo que contribuye a que el trabajo sea mejor y se haga con más eficiencia, además crea compromiso, desde el querer no desde el tener.
- Hacerse **vulnerable y ser comprensivo**: admitiendo los propios errores y los de los demás y aprovechando estos momentos para mejorar y aprender “en el intento”.
- Ser un **gerente solidario y compasivo** es más fácil para las personas que son conscientes de su propio estado interior y están en paz con él. Los líderes, primero deben relacionarse y ayudarse a sí mismos antes de poder hacer lo mismo por los demás.
- **La buena organización del trabajo desde arriba**, de los jefes, (es decir, brindar a los trabajadores el contexto, la orientación, las herramientas y la autonomía para minimizar la frustración y hacer que su trabajo tenga sentido) y el aspecto psicológico de los trabajadores son dos aspectos importantes a tener en cuenta para ser un buen líder. Dado que el agotamiento va en aumento y el estrés y la ansiedad son las principales causas de mala salud y ausentismo, la salud emocional de los trabajadores se vuelve particularmente importante. Es el jefe el que ha de aportar seguridad, y tener autocontrol para nunca generar miedo, para lo que, conociéndose bien, ha de saber qué representa y el impacto que desea producir.
- Ser **agradecido**.

LIDERAZGO DE SERVICIO	LIDERAZGO FEMENINO
Ser positivo y agradecido	Flexible, comunicativo y persuasivo
Escuchar	Tendencia a cooperar
Dar libertad y confiar en los equipos	Liderazgo horizontal
Hacerse vulnerable y ser comprensivo	Prevalencia emocional
Ser un gerente solidario y compasivo	Orientado a las personas
Buena organización del trabajo desde arriba	Capacidad para operar en distintas direcciones

3.6 Conclusiones

- ✓ A pesar de que comienzan muchas más mujeres que hombres en el ámbito laboral legal, finalmente, los cargos de sociatura o en los consejos de administración son ocupados por un mayor número de hombres.
- ✓ Se ha demostrado que las mujeres tienen un gran potencial de desarrollo activo de las habilidades para convertirse en líderes más seguras de sí mismas y efectivas
- ✓ Como factores determinantes de la fuga de talento encontramos la falta de cumplimiento de las expectativas profesionales, la baja representatividad de las mujeres en los órganos de gobierno y las trabas impuestas al desarrollo profesional del abogado.
- ✓ Los clientes demandan cada vez más la diversidad en las firmas legales con las que contratan sus servicios. Una forma de alcanzar ese objetivo de diversidad es, como sucede en Estados Unidos o Reino Unido, mediante la imposición de un porcentaje mínimo de mujeres en los cargos de dirección y con el control de los valores retributivos otorgadas a las mismas.
- ✓ Aunque en España aún no se ha alcanzado el porcentaje deseado de abogadas y socias, se ha comprobado que muchas empresas vinculadas al mundo legal han implantado medidas y políticas como programas de *mentoring*, de liderazgo femenino y de formación que permitan implantar la cultura de la diversidad.
- ✓ El talento femenino tiene un papel esencial en las cifras de productividad y de trabajo así como en la reputación de las firmas y empresas del mundo legal. No obstante, es bien conocido que existe un techo de cristal que impide a las mujeres alcanzar los altos cargos corporativos.
- ✓ Los focos que azotan la fuga de talento femenino en la industria legal consisten básicamente en la dificultad de conciliar la vida personal y familiar y en la persistencia de actitudes discriminatorias y machistas que se dan en determinados entornos laborales.
- ✓ Una de las preocupaciones nucleares del sector legal es el techo de cristal que supone que, aun incorporándose más mujeres que hombres a los despachos de abogados o servicios jurídicos de las principales empresas, los altos cargos o cargos de dirección están ocupados por hombres (actualmente solo hay un 20% de mujeres en posiciones de sociatura).
- ✓ La desigualdad manifiesta en número que preside los despachos de abogados se encuentra también en las instituciones públicas como ha sucedido a lo largo de la historia en el Consejo General de la Abogacía y en los órganos jurisdiccionales.



- ✓ La reputación profesional es un activo muy importante sobre el que los despachos de abogados y empresas del sector legal deben prestar especial atención y, más en especial, considerando la estrecha relación que existe con respecto al cumplimiento del mandato de igualdad de género profesional.
- ✓ Resulta fundamental que las empresas sean más igualitarias y fomenten el posicionamiento del talento femenino en los altos cargos de dirección. Esta exigencia es un requisito esencial para que resulten más atractivas tanto para los clientes como para los empleados y que, a su vez, influyan en el prestigio de la firma o de los servicios de consultoría jurídica.



4. Iniciativas que impulsan a la igualdad real



WOMEN IN A LEGAL WORLD

4.1 Normativa laboral y mercantil en materia de igualdad

Durante el año 2022 y el año 2023 se han aprobado en el BOE numerosas normas sobre igualdad de trato y no discriminación. Hay que destacar un primer grupo de normas referidos a la implantación y potenciación de los planes de igualdad en las empresas, que llevan aparejada la obligación de la igualdad retributiva a través de las auditorías laborales; un segundo grupo de normas que regula sobre la igualdad en las relaciones laborales y el empleo y un tercer grupo, que engloba normas con distintos aspectos que inciden en el perfeccionamiento de la igualdad en las relaciones laborales, desde una esfera mercantil y administrativa.

A continuación, procedemos a listarlas.

4.1.1 Planes de igualdad en la empresa e igualdad retributiva

La normativa aplicable relativa a los planes de igualdad e igualdad retributiva se contiene, entre otras, en las siguientes normas:

A. Normativa de la Unión Europea

- ✓ **Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento (DOUE núm. 132, de 17 de mayo de 2023)**

La Directiva persigue que los Estados miembros adopten las medidas necesarias para asegurar que los empleadores dispongan de estructuras retributivas que garanticen la igualdad de retribución por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor. Las estructuras retributivas deberán permitir evaluar, en lo que respecta al valor del trabajo, si los trabajadores se encuentran en una situación comparable, sobre la base de criterios objetivos y neutros con respecto al género acordados con los representantes de los trabajadores, de existir tales representantes. Estos criterios no se basarán, ni directa ni indirectamente, en el sexo de los trabajadores. Incluirán las competencias, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo, y, si procede, cualquier otro factor que sea pertinente para el puesto

o empleo específico y se aplicarán conforme a los principios de objetividad y de neutralidad de género.

En relación con las obligaciones que se vienen a introducir para con respeto a la empresa caben destacar las siguientes:

- (i) **Transparencia retributiva y acceso a la información.** La normativa obligará a los empleadores a informar a los solicitantes de empleo sobre el salario inicial o la banda retributiva de los puestos que se ofrezcan, ya sea en el anuncio de vacante o por otro medio para garantizar una negociación informada y transparente sobre la retribución. También se impedirá que los empleadores pregunten a los solicitantes sobre su historial retributivo y que los anuncios de las vacantes de trabajo y las denominaciones de los puestos sean neutros con respecto al género. Una vez ocupen el cargo, las personas trabajadoras tendrán derecho a pedir a sus empleadores a través de sus representantes información sobre los niveles retributivos individual y medios, desglosados por sexo, para las categorías de empleados que realicen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor; y, los criterios utilizados para determinar la retribución, los niveles retributivos y la progresión de la carrera profesional, que deben ser objetivos y neutros con respecto al género.
- (ii) **Obligación de información.** Las empresas con más de 250 trabajadores deberán informar anualmente a la autoridad nacional pertinente sobre la brecha retributiva de género de su organización. En el caso de las organizaciones más pequeñas, la obligación de facilitar esta información se cumplirá cada tres años; salvo para aquellas con menos de 100 personas empleadas, que no tendrán obligación de informar. Si el informe revela una diferencia retributiva superior al 5 % que no pueda justificarse por criterios objetivos y neutros con respecto al género, las empresas deberán adoptar medidas, concretamente realizar una evaluación retributiva conjunta en colaboración con los representantes de los trabajadores.
- (iii) **Acceso a la justicia y sanciones.** En virtud de la nueva Directiva 2023/970, las personas trabajadoras que sufran una discriminación retributiva por razón de género podrán recibir una indemnización que incluirá la recuperación íntegra de los atrasos y las primas o los pagos en especie correspondientes. Además, los Estados miembros establecerán un régimen de sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias, aplicables a la infracción de los derechos y obligaciones relativos al principio de igualdad de retribución.
- (iv) **Ampliación del ámbito de aplicación.** Por primera vez, las normas incluyen la discriminación Inter seccional y los derechos de las personas no binarias en su ámbito de aplicación. La Directiva 2023/970 también contiene disposiciones que garantizan que se tengan en cuenta las necesidades las personas con discapacidad, la información que se proporcione a las personas trabajadoras o a las personas solicitantes de empleo debe

estar en un formato accesible para las personas con discapacidad teniendo en cuenta sus necesidades específicas.

- ✓ **Directiva (UE) 2022/2041 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de octubre de 2022 sobre unos salarios mínimos adecuados en la Unión Europea.**

Con la finalidad de mejorar las condiciones de vida y de trabajo, en particular respecto a la adecuación de los salarios mínimos para los trabajadores ante una convergencia social al alza y reducir la desigualdad salarial, la Directiva tiene como objetivo prioritario el establecimiento de un marco legal idóneo para adecuar los salarios mínimos legales con el objetivo de lograr unas condiciones de vida y de trabajo dignas; fomentar la negociación colectiva sobre la fijación de salarios; y mejorar el acceso efectivo de los trabajadores a los derechos a la protección del salario mínimo, cuando así lo establezcan el Derecho nacional o los convenios colectivos.

B. Normativa nacional

- ✓ **Ley Orgánica 2/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.**

La Ley Orgánica 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 fuere 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 Española, alcanzar una sociedad más democrática, justa y solidaria.

En este sentido, la Ley Orgánica establece principios de actuación de los Poderes Públicos, regula derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas, y prevé medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores público y privado, toda forma de discriminación por razón de sexo.

- ✓ **Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.**

El objeto de este Real Decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y removiendo los obstáculos existentes, de conformidad con lo establecido en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española.

- ✓ **Real Decreto 713/2010 de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo; el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo; y, el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.**

4.1.2 Igualdad en las relaciones laborales y el empleo

A. Normativa de la Unión Europea

- ✓ **Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.**

La referida Directiva tiene por finalidad lograr una representación más equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas mediante el establecimiento de medidas eficaces dirigidas a acelerar el progreso hacia el equilibrio de género, al tiempo que concede a las sociedades cotizadas un plazo suficiente (30 de junio de 2026) para adoptar las disposiciones necesarias a tal efecto.

B. Normativa nacional.

- ✓ **Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación.**

Dentro del ámbito de aplicación de la norma se incluye la igualdad y no discriminación en el acceso al empleo, las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, la promoción profesional y la formación para el empleo. Asimismo, se crea la Autoridad Independiente para la Igualdad de Trato y la No Discriminación, encargada de proteger y promover la igualdad de trato y no discriminación en el sector público como en el privado.

- ✓ **Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo.**

La Ley de Empleo establece el marco de ordenación de las políticas públicas de empleo y regula el conjunto de estructuras, recursos, servicios y programas que integran el Sistema Nacional de Empleo. El objetivo fundamental es promover y desarrollar la planificación, coordinación y ejecución de la política de empleo y garantizar el ejercicio de los servicios garantizados y la oferta de una adecuada cartera de servicios a las personas o entidades demandantes de los servicios públicos de empleo, a fin de contribuir a la creación de empleo y reducción del desempleo, mejorar la empleabilidad, reducir las brechas estructurales de género e impulsar la cohesión social y territorial

- ✓ **Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se adoptan y prorrogan determinadas medidas de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra de Ucrania, de apoyo a la reconstrucción de la isla de La Palma y a otras situaciones de vulnerabilidad; de transposición de Directivas de la Unión Europea en materia de modificaciones estructurales de sociedades mercantiles y conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores; y de ejecución y cumplimiento del Derecho de la Unión Europea (en adelante, “Ley de Familias”).**

La Ley de Familias introduce una serie de medidas que tienen como objetivo facilitar la conciliación y fomentar la igualdad en el reparto de cargas relacionadas con la crianza y los cuidados familiares, introduciendo con rotundidad la dimensión de la corresponsabilidad. Los objetivos de la Ley de Familias pasan también por dar cabida a todas aquellas tipologías de familia que existen en nuestra sociedad y que muchas veces quedan fuera de paraguas de protección laboral que precisan. Por eso, entre otras cosas, se amplía el espectro de situaciones familiares que pueden dar derecho a hacer uso de determinados permisos laborales.

Es relevante, asimismo, el hecho de que esta Ley tiene su origen no tanto en una iniciativa meramente estatal, sino en una obligación comunitaria. Así, la Ley de Familia surge de la necesidad de adaptarnos a la Directiva UE 2019/1158, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida laboral de los progenitores y los cuidadores. Todas las medidas que modifican el Estatuto de los Trabajadores incluidas en la Ley de Familias entraron en vigor el pasado 30 de junio de 2023, incluyendo el catálogo de nuevos permisos retribuidos y entre otros los siguientes:

(i) *Permiso parental de ocho semanas.*

El permiso parental de ocho semanas es un permiso completamente nuevo que se introduce a través del artículo 48 bis del Estatutos de los Trabajadores. Se aplica a las personas trabajadoras, que tendrán derecho a un permiso para el cuidado de hijo, hija o menor acogido por tiempo superior a un año, hasta que éste cumpla los ocho años.

Por otro lado, este permiso constituye un derecho individual del trabajador, sin que pueda transferirse su ejercicio al otro progenitor. Precisamente este punto trata de evitar un trasvase de la responsabilidad al otro progenitor como vía para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de cuidados.

En caso de que dos o más personas trabajadoras generasen ese derecho por el mismo menor, cuando ello afecte al correcto funcionamiento de la empresa, ésta podrá aplazar la concesión del permiso por un “periodo razonable”, siempre tras haber ofrecido una alternativa de disfrute igual de flexible. Se trata de un permiso no retribuido, aunque la

Directiva europea lo considera como tal. Lo más probable es que antes de finalizar 2024 se produzcan las modificaciones legislativas necesarias para que así sea. Por último, aunque se denomine permiso, en realidad se trata de una suspensión del contrato de trabajo.

(ii) *Permiso especial por fuerza mayor.*

En cuanto al permiso especial por fuerza mayor, lo encontramos en un nuevo artículo, el 37.9 del Estatutos de los Trabajadores. La persona trabajadora tendrá derecho a ausentarse del trabajo por causa de fuerza mayor cuando sea necesario por motivos familiares urgentes relacionados con familiares o personas convivientes.

Esto se aplica en caso de enfermedad o accidente que haga indispensable la presencia del empleado de forma inmediata. Nos encontramos ante un permiso retribuido equivalente a un máximo de cuatro días al año, siempre acreditando el motivo de la ausencia a la empresa. Se trata de un permiso que se puede disfrutar por horas.

Un ejemplo de aplicación del permiso especial por fuerza mayor sería aquel en que un menor se ponga enfermo durante la noche y sus cuidadores no tengan con quién dejarle al día siguiente durante las primeras horas del día o durante toda la jornada laboral.

(iii) *Ampliación a cinco días del permiso por enfermedad.*

En cuanto al permiso por enfermedad del artículo 37.3 b. del Estatutos de los Trabajadores, la gran novedad es su ampliación, pasando de dos a cinco días. Se trata de un permiso previsto en caso de accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario del cónyuge, pareja de hecho o pariente hasta el segundo grado de parentesco por consanguinidad o afinidad.

También se amplía el abanico de personas cercanas que dan derecho a disfrutar de este permiso: se incluye al familiar consanguíneo de la pareja de hecho, así como a cualquier otra persona distinta de las anteriores que conviva con la persona trabajadora en el mismo domicilio y que requiera de estos cuidados. Hay que tener en cuenta que no estamos ante un permiso de cinco días anuales, ya que España ha mejorado lo dispuesto en la Directiva y no existe limitación anual: si se cumplen los requisitos, el trabajador tendrá derecho a cinco días cada vez que se produzca un escenario de este tipo. Al igual que en el caso anterior, se trata de un permiso retribuido, siempre que exista justificación.

(iv) *Extensión de los 15 días de permiso por matrimonio al registro de la pareja de hecho.*

Con la voluntad general de igualar los derechos de parejas casadas y parejas de hecho, se produce esta equiparación, que ya existe en muchos convenios colectivos. Se trata de

garantizar un permiso de 15 días naturales en ambos casos: en aquellos supuestos de pareja de hecho y sucesivo matrimonio pasado un tiempo por parte de la misma pareja, solo podremos disfrutar de este derecho una vez. No así en caso de unirnos con una persona distinta.

En cuanto a la solicitud de adaptación de jornada laboral por razones de conciliación, se añaden en este punto más garantías y se mejora su alcance, incluyendo, como hasta ahora, la posibilidad de teletrabajo. Las novedades son las siguientes:

- (i) Se añade al listado de posibles solicitantes a los trabajadores que tengan hijos o hijas mayores de 12 años que requieran necesidades de cuidado.
- (ii) Se amplía este derecho al caso de necesidades de cuidado de cónyuge o pareja de hecho, familiares por consanguinidad hasta el segundo grado de la persona trabajadora, así como a otras personas dependientes cuando, en este último caso, convivan en el mismo domicilio y, por razones de edad, accidente o enfermedad, no puedan valerse por sí mismas.
- (iii) Se reducen los días que puede durar el proceso de negociación frente a una petición para el ejercicio de este derecho por parte de un trabajador, pasando un máximo 15 días frente a los 30 anteriores. Además, se establece un silencio positivo si transcurre este plazo y no hay una respuesta por parte de la empresa. Si el empresario no acepta, deberá justificar por qué y ofrecer una propuesta alternativa, también motivada.

El ejercicio de este derecho es compatible con el disfrute de los permisos anteriores.

- ✓ Otras normas e instrumentos normativos nacionales sobre igualdad en las relaciones laborales

- Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027.- Resolución de 20 de abril de 2023, de la Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de ministros de 14 de marzo de 2023 por el que se aprueba la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027.

Esta Estrategia pretende ser un nuevo marco de referencia que oriente las políticas públicas de prevención de riesgos laborales. La Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027 adquiere un compromiso firme con los ejes prioritarios del Marco Estratégico Europeo de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021-2027 y, particularmente, con el objetivo de anticiparse a los riesgos derivados de las transiciones digital, ecológica y demográfica. Sus líneas de actuación también se han alineado con otras estrategias y planes nacionales en materias fundamentales como la salud mental, la igualdad de hombres y mujeres, el cáncer laboral, la seguridad vial y el cambio climático, entre otras.

En definitiva, esta Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027 aspira a lograr entornos de trabajo seguros y saludables, que contribuyan positivamente a la salud de las personas trabajadoras, y al progreso de las empresas y de la sociedad.

- **Real Decreto 333/2023, de 3 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo Igualdad en la Empresa.**

Esta certificación, creada en 2009, tiene como objetivo principal reconocer a aquellas empresas que destaquen por haber aplicado políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores. Las modificaciones operadas en su regulación tienen como objetivo adaptarlo a lo establecido en los Reales Decretos 901/2020 y 902/2020, de 13 de octubre. En relación con los requisitos generales para la concesión del distintivo “Igualdad en la Empresa”, se establecen dos grupos de entidades o empresas candidatas en función de la obligatoriedad de elaborar y aplicar un plan de igualdad, con requisitos comunes y específicos para cada uno. Así, se exige contar con un plan de igualdad, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 901/2020 o, en su caso, contar con un plan de igualdad voluntario conforme al Real Decreto 901/2020. También se exige contar con un informe de seguimiento o evaluación que comprenda un periodo mínimo de dos años, la presentación de una declaración de apoyo firmada por la mayoría de la representación legal de las personas trabajadoras, y, para las empresas que tengan la obligación, la acreditación de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en su consejo de administración.

Por otro lado, en cuanto a los criterios de valoración, se valorará la implantación, seguimiento, evaluación y resultados de las medidas contenidas en los planes de igualdad o en las políticas de igualdad, su carácter integral, la aplicación de medidas de acción positiva, la implantación, seguimiento y evaluación del protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo, la desagregación por sexo de los datos y la evolución y grado de implantación de las medidas de igualdad y de la situación de las mujeres y los hombres en la plantilla. Respecto al procedimiento para la concesión y la prórroga del distintivo, se introducen modificaciones en el periodo de vigencia del mismo y en el seguimiento y control sobre el mantenimiento de las condiciones que dieron lugar a su concesión, así como criterios para su prórroga que consideren las obligaciones derivadas de la normativa que pudiera aprobarse con posterioridad a su obtención. Todas estas medidas han entrado en vigor el 23 de mayo de 2023.

- **Orden IGD/703/2023, de 28 de junio, por la que se aprueban las bases de la concesión del distintivo Igualdad en la Empresa** y se efectúa la convocatoria correspondiente al año 2023.

- **Real Decreto 669/2023, de 18 de julio, por el que se regula el Distintivo de Igualdad de Género en I+D+I** (BOE 20-07-2023). Este Real Decreto tiene por objeto regular la concesión, efectos y vigencia del distintivo de igualdad de género en I+D+I para el reconocimiento y promoción de aquellas entidades cuya actividad principal sea la ejecución de la investigación, el desarrollo experimental, la transferencia de conocimiento y/o la innovación, que acrediten alcanzar criterios de excelencia en igualdad de género en estos ámbitos.
- **Resolución de 13 de julio de 2023, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se modifica la de 16 de marzo de 2023, por la que se crea el Registro de planes de igualdad de las Administraciones Públicas y sus protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo.**

Concretamente, la modificación se refiere al apartado segundo de la citada resolución relativo al contenido del Registro de Planes de Igualdad de las Administraciones públicas. Por medio de la Resolución de 16 de marzo de 2023, se había creado el citado Registro de Planes de Igualdad de las Administraciones Públicas en cumplimiento de la DA 7.ª del TREBEP. Aquel registro comprende los documentos soporte de los planes y protocolos que ya han sido objeto de aprobación por sus respectivas Administraciones, aunando en un solo espacio todos los documentos adoptados en esta materia, a los efectos de facilitar a la ciudadanía su acceso y conocimiento.

A la vista de lo anterior se ha puesto de manifiesto la necesidad de incorporar al referido registro dos nuevos anexos comprensivos de información complementaria para asegurar la calidad, eficacia y efectividad de los Planes de Igualdad, así como el alcance de los planes y protocolos en las Administraciones públicas. Así pues, con la finalidad de obtener los datos e información necesaria para efectuar un análisis y diagnóstico de los Planes de Igualdad, se incorpora en los nuevos anexos información relativa al número de efectivos que componen la Administración, periodo de vigencia del Plan, inclusión de mecanismos de evaluación intermedia, principales datos derivados del diagnóstico y los objetivos a alcanzar, medidas para garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el acceso al empleo público y en la carrera profesional, entre otra información.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Esta Ley encuentra su origen en el Real Decreto-ley 18/2017 de 24 de noviembre, con novedades relevantes sobre el mismo, e incorpora al Derecho español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la

que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad. Las Disposiciones finales de esta Ley afectan también a otras materias, introduciendo modificaciones a la normativa de instituciones de inversión colectiva, servicios de pago y apoyo a los emprendedores y su internalización, que no son objeto de este informe.

Entre las novedades introducidas por la Ley 11/2018 destaca la reformulación del apartado 2 del artículo 529 bis de la Ley de Sociedades de Capital para promover que los procedimientos de selección de consejeros de sociedades cotizadas favorezcan la diversidad no sólo en materia de género, experiencias y conocimientos sino también de edad, discapacidad y formación. En este mismo artículo se añade igualmente una referencia a que se facilite la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el consejo de administración.

La Ley introduce, asimismo, un mayor detalle de la información a incluir sobre la política de diversidad, referida no solo al consejo de administración, sino también al de dirección y a las comisiones especializadas. En particular, y más allá de lo que el Real Decreto-ley había avanzado, las sociedades deberán informar si se ha facilitado información a los accionistas sobre los criterios y los objetivos de diversidad con ocasión de la elección o renovación de los miembros del consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas constituidas en su seno.

C. Proyectos de Directivas y de Leyes

- ✓ Normativa de la Unión Europea

Propuesta de Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad.

Tras un largo proceso de negociaciones, que todavía se están desarrollando, la Directiva sobre diligencia debida afronta su recta final de cara a su posible aprobación definitiva. En el mes de diciembre de 2023, se llegó a un acuerdo provisional en el seno de un nuevo triálogo entre el Consejo de la Unión Europea, el Parlamento y la Comisión Europea y, en todo caso, antes del 15 de febrero de 2024 se deberá alcanzar el acuerdo definitivo para que la directiva pueda ver la luz en esta legislatura.

Asimismo, se recoge la posibilidad que plantea la directiva de que las empresas puedan suspender o poner fin a las relaciones comerciales con empresas que formen parte de su cadena de valor en caso de incumplimiento de las medidas preventivas y correctivas de los efectos adversos. En cuanto a los umbrales que determinan qué empresas se verán afectadas por la nueva regulación, se va a avanzar en la línea propuesta de la Comisión Europea, avalada por el Consejo, manteniendo su aplicación a aquellas

empresas que sobrepasen los umbrales de 500 empleados y 150 millones de euros de volumen de negocios, y dejando los umbrales de 250 empleados y más de 40 millones de euros de volumen de negocios únicamente para empresas pertenecientes a los sectores considerados de alto impacto (todavía pendientes de acordar). Uno de los mandatos que se persigue alcanzar mediante la aprobación de esta norma es el de incorporar de modo transversal la perspectiva de género y establecer las medidas necesarias para proteger los derechos de las mujeres y las niñas.

En definitiva, lo que se busca con esta Directiva sobre diligencia debida es plantear una regulación marco que, en muchos casos, se refiere a cuestiones que las empresas ya están cumpliendo, bien por haber sido objeto de recomendaciones de buen gobierno, bien por haber sido ya parcialmente tratadas en otras normas más sectoriales.

✓ **Normativa nacional.**

- El 5 de diciembre de 2023, el Consejo de ministros aprobó el proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, para garantizar la paridad en la política, la administración y las empresas-este mismo proyecto, ya fue presentado en mayo de 2023, pero al convocar elecciones, el proyecto quedó relegado-. Finalmente, con fecha 2 de agosto de 2024, la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres (en adelante, la "**Ley de Paridad**" o "**LO 2/2024**") fue publicada en el Boletín Oficial del Estado, quedando prevista su entrada en vigor para el 22 de agosto de 2024.

En este contexto, la Ley de Paridad destaca, entre otros fines, por la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 2 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas ("**Directiva (UE) 2022/2381**"), en lo concerniente a la fijación del objetivo de representación mínima en los consejos de administración sociedades cotizadas del 40% del sexo menos representado. Mediante la meritada transposición se pretende ahondar en el principio de "presencia o composición equilibrada" que la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres introdujo, para, en consecuencia, introducir modificaciones sustanciales en nuestro ordenamiento jurídico capaces de conseguir la igualdad real y efectiva de hombres y mujeres en determinados ámbitos y órganos tanto del sector público como del sector empresarial privado. Asimismo, sirva destacar el carácter de Ley Orgánica al que responde la norma, toda vez que, dentro del derecho de igualdad del artículo 14 de la Constitución española, se le da un papel esencial al principio de representación equilibrada entre hombres y mujeres. En definitiva, esta Ley pretende, además de reforzar la protección del derecho constitucional de la igualdad de género, transformar la realidad y la forma de dirigir las empresas e instituciones y organismos públicos.

Más allá del ámbito de aplicación de la Directiva (UE) 2022/2381, la LO 2/2024 extiende su práctica, además de a las sociedades privadas, a otros sectores como el sector público, órganos de índole constitucional, al gobierno a los colegios profesionales, radio y televisión de titularidad nacional, sindicatos y asociaciones empresariales, organismos universitarios, fundaciones, tercer sector, entre otros. En otras palabras, la Ley de Paridad destaca por su amplísimo ámbito de aplicación y, en consecuencia, por la aplicación extensiva del principio de presencia equilibrada de hombres y mujeres en las empresas y en las entidades, órganos y organismos del sector público -en especial, en los altos cargos de dirección y consejos de administración, cuando proceda- tanto del sector privado como del sector público.

Adentrando en el principio de representación paritaria y presencia equilibrada entre mujeres y hombres, aplicable por partes iguales tanto al sector público como al sector privado, la disposición adicional primera de la LO 2/2024 incluye la siguiente definición: “A los efectos de esta ley se entiende por representación paritaria y presencia equilibrada entre mujeres y hombres aquella situación en la que las **personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento en un ámbito determinado**. Podrá **no aplicarse el criterio de representación paritaria y presencia equilibrada entre mujeres y hombres, en consonancia con el principio de acción positiva, cuando exista una representación de mujeres superior al sesenta por ciento** que, en todo caso, deberá justificarse.” De tal manera que, la norma aplica la horquilla de entre el 40% y 60% para determinar si existe o no esa representación y presencia equilibrada de géneros en la estructura laboral y en los órganos de dirección de los sujetos a los que resulta de aplicación la Ley 2/2024.

Entre los aspectos novedosos que la LO 2/2024 viene a introducir en el ordenamiento jurídico español, destacan los siguientes:

1. **Principio de representación equilibrada entre mujeres y hombres.** En particular, la LO 2/2024 distingue, en relación con la aplicación del meritado principio entre:
 - Tribunales y órganos del régimen jurisdiccional. En particular, nos referimos a lo previsto respecto a (i) los órganos constitucionales y de relevancia constitucional -entre ellos, el Tribunal Constitucional, el Consejo de Estado, Ministerio Fiscal-; (ii) al poder judicial y el Consejo General del Poder Judicial; y (iii) al Tribunal de Cuentas. Respecto a todos los anteriores concurre un común denominador: la LO 2/2024 establece el mandato expreso de la presencia equilibrada de hombres y mujeres, de forma que cada uno de los sexos suponga, al menos, un 40% de la plantilla laboral. Para ello, la Ley de Paridad (artículo 2) (i) da nueva redacción al artículo 16 de la LO 2/1979, de 3 de octubre, del

Tribunal Constitucional, que no será de aplicación hasta que proceda la próxima renovación o nombramiento de sus magistrados y magistradas tras el 22 de agosto de 2024 (disposición transitoria segunda 1 de la LO 2/2024); (ii) incorpora un último párrafo al artículo 7 de la Ley Orgánica 3/1980 de 22 de abril del Consejo de Estado así como un apartado 3º al artículo 9, que se aplicará a los nombramientos de Consejeros permanentes y electivos, respectivamente, que se produzcan después del 22 de agosto de 2024 (disposición transitoria segunda de la LO 2/2024); y (iii) modifica el artículo 14.1 de la Ley 50/1981, de 30 de diciembre, por la que se regula el Estatuto Orgánico del Ministerio Fiscal, que se aplicará a la elección de los miembros del Consejo Fiscal que tenga lugar tras la entrada en vigor de la LO 2/2024 (disposición transitoria segunda de la LO 2/2024).

- Consejo General del Poder Judicial. La LO 2/2024 destaca por la modificación que efectúa de los artículos 567.1 y 2, 599.1.4.^a y 602.1.d) de la LO 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial, que será de aplicación a la designación de vocales del Consejo General del Poder Judicial (“**CGPJ**”) que tenga lugar tras su entrada en vigor. Además, la LO 2/2024, en su disposición adicional sexta, encomienda al CGPJ la tarea de adaptar su contenido en materia de composición cuasi paritaria el Acuerdo de 26 de julio de 2000, por el que se aprueba el Reglamento 1/2000, y el Reglamento de 25 de febrero de 2010, que regula la provisión de plazas de nombramiento discrecional en los órganos judiciales, garantizando el cumplimiento del principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos judiciales de carácter discrecional que permitan alcanzar al menos un 40% de mujeres en dichos órganos.
- Tribunal de Cuentas. Respecto a la designación de personas consejeras de cuentas se exige también la aplicación del principio de presencia equilibrada de hombres y mujeres en, al menos, un 40% de cada uno de los sexos.
- Sociedades cotizadas (artículo 9). La Ley de Paridad introduce el mandato para las sociedades cotizadas de asegurar que el consejo de administración tenga una composición “cuasi paritaria” de ambos géneros que asegure la presencia de, como mínimo, un 40% de personas del sexo menos representado, sin que, en ningún caso, se pueda superar el 49% de las personas del consejo de administración. Asimismo, se establece el límite mínimo de un 40% de personas del sexo menos representado para la alta dirección de las sociedades cotizadas. Como derivada del mandato anterior, la LO 2/2024 establece, además, la obligación de elaboración y publicación anual de un informe de sostenibilidad, así como del informe de gobierno corporativo y del informe de remuneraciones a consejeros y consejeras accesibles en la página web de la sociedad y de la Comisión Nacional de Mercado de Valores durante, al menos, diez años. Destaca, particularmente, las facultades de supervisión y en materia

sancionadora que se reservan a la Comisión Nacional de Mercado de Valores.

- Sector Público. Resulta particularmente importante el nuevo mandato que efectúa la Ley de Paridad respecto a la aplicación del principio de presencia equilibrada de hombres y mujeres en los órganos superiores y directivos y personal de alta dirección de las entidades del sector público, de la Administración General de Estado y el sector público institucional (artículo 8).
 - Colegios profesionales. La LO 2/2024 reconoce la aplicación gradual del principio en la designación de los miembros de las Juntas de Gobierno de los Colegios profesionales o Consejos Generales (a tales efectos, se modifican los artículos 5 (nueva letra v), 11 y 15 de la Ley 2/1974, de 13 de febrero).
 - Otros. Destaca la previsión de la aplicación del principio de presencia efectiva con respecto a las fundaciones, el tercer sector social, sindicatos, asociaciones empresariales, etc.
2. **Régimen sancionador aplicable frente al incumplimiento del principio de representación equilibrada de hombres y mujeres.** La Ley de Paridad reconoce expresamente como infracción grave el incumplimiento de las obligaciones relativas a las exigencias de representación equilibrada entre los administradores de las sociedades cotizadas y a la publicación de información relativa a dicha representación equilibrada en el seno de la sociedad (para ello, en consecuencia, modifica el artículo 292 de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión).
 3. **Creación de una nueva profesión, el agente de igualdad.** La meritada Ley aprueba una nueva profesión, la de agente de igualdad, a la que accederán las personas que estén en posesión de un título de grado, posgrado o equivalente del ámbito de conocimiento de estudios de género, estudios feministas y políticas públicas de igualdad, incorporado en el anexo I del Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad, o cuenten con una amplia y acreditada experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de políticas de igualdad.
 4. **Otras modificaciones en el ámbito laboral.** Por lo demás, la LO 2/2024, en su disposición final 9ª, ha introducido modificaciones de los artículos 55 y 53 del Estatuto de los Trabajadores, afectando directamente a la protección del despido durante el ejercicio de los derechos de conciliación de la vida familiar, en especial, en aquellas personas trabajadoras que hayan solicitado y estén disfrutando de una adaptación de la jornada de trabajo (artículo 34.8).

Expuestas las principales especificidades de la LO 2/2024 no cabe sino advertir del impacto que, asimismo, tendrá en el ámbito legal, afectando, en consecuencia, a la concepción de la composición de los órganos de dirección de los grandes despachos o, incluso, en el ámbito público-institucional jurídico. En ese sentido, aunque con la advertencia de que, particularmente, los despachos de abogados no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la LO 2/2024, ello no impide que dichas imposiciones legislativas aplique como elemento inspirador para su representación y funcionamiento y, por ende, pueda coadyubar a cambiar la concepción tradicional que se dispone con respecto a la ocupación y desempeño de las labores de alta dirección en sectores como es el legal. Asimismo, ello también podría superar un cambio relevante en la representación y funcionamiento de los órganos del sector público legal y más si se toman como referencia las novedades introducidas con respecto a la dirección de los órganos de relevancia constitucional, del Consejo de Estado, el Ministerio Fiscal o del sector público.

4.1.3 Fomento de la diversidad en las empresas y en el ámbito administrativo.

Uno de los instrumentos a través de los cuales la Unión Europea avanza en materia de igualdad entre hombres y mujeres es el relativo al fomento de la diversidad en las empresas, previendo medidas fundamentalmente en torno a dos cuestiones (i) la paridad en los órganos de dirección de las empresas cotizadas y (ii) la diversidad en distintos niveles de administración, gestión y dirección de empresas.

La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, puede identificarse como el punto de partida en la materia. Esta norma comunitaria se propuso promover la difusión de información relativa a cuestiones no financieras, dando relevancia a la composición de los órganos de dirección de determinadas empresas con objeto de fomentar la incorporación, a los procesos de toma de decisiones, de perfiles variados en cuanto al género, el origen, la formación y la trayectoria profesional entre otros; desde el entendimiento de que, a mayor diversidad, mayor riqueza y valor en la toma de decisiones.

La incorporación de la Directiva 2014/95/UE al ordenamiento jurídico español tuvo lugar por virtud del Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, primero; y mediante la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, después. Esta norma, actualmente vigente, amplió el ámbito de aplicación objetivo y

objetivo de la Directiva, extendiendo las obligaciones a un número de empresas superior que el derivado de la estricta transposición del Derecho Comunitario.

Ya en 2018 el propio Parlamento Europeo pidió una revisión de la normativa sobre información no financiera al considerarla insuficiente. En este proceso han influido de manera notable cuestiones materialmente transversales como son la sostenibilidad y la buena gobernanza, que son medulares en las políticas europeas actuales, y en especial, con las previsiones del *Green Deal* y la Agenda de Finanzas Sostenibles. Estas razones son algunas de las que han determinado no sólo la nueva denominación de la Directiva: *Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (en adelante, la “Directiva (UE) 2022/2464”)* sino también el cambio de enfoque, en el que se eleva el valor y rango de la información no financiera y en especial, de la información sobre sostenibilidad empresarial.

La nueva Directiva, coloquialmente denominada “de información sostenible o de sostenibilidad corporativa”, mejora de manera notable la transparencia exigible a las memorias y marca pautas al respecto, mejorando la homogeneidad de la información a comunicar. Además, aumenta el número de empresas afectadas, que pasa de las 10.000 actuales a casi 50.000, ampliando de manera destacada el ámbito subjetivo de aplicación de las obligaciones de información no financiera.

Entre las principales novedades de la Directiva (UE) 2022/2464, destacan las siguientes:

- (i) Se convierte en obligatorio contar con un proceso de certificación a través de una auditoría independiente de la información (garantía). Debido a la falta de normativa, el requisito de garantía será de forma temporal “limitado” hasta que se definan las normas de garantía de sostenibilidad.
- (ii) Se debe reportar información con un enfoque de doble materialidad (de impacto y financiera), incluir información sobre intangibles de acuerdo con el reglamento de Taxonomía de la Unión Europea y el Reglamento de Finanzas Sostenibles (SFDR, por sus siglas en inglés) y añadir una prospectiva que incluya objetivos y progresos.

En consecuencia, la Directiva (UE) 2022/2464 pretende mejorar la rendición de cuentas de las empresas, al obligarlas a informar regularmente sobre el efecto de su actividad en las personas y el medio ambiente. Su objetivo es equiparar la información sobre sostenibilidad con la información financiera, permitiendo al público (clientes e inversores) acceder a datos fiables y comparables y, por tanto, evaluar el rendimiento en materia de sostenibilidad las empresas, creando una cultura de transparencia sobre el impacto de las empresas en las personas y el medio ambiente.

4.2 Especial referencia a la formación descentralizada del talento: *upskilling* y *reskilling*.

A hombros de la revolución digital, nuevas profesiones especializadas en tecnologías como el Big Data o la Inteligencia Artificial están floreciendo a un ritmo que el mercado laboral no es capaz de satisfacer. Con el fin de cerrar esta brecha, las empresas están ofreciendo a sus empleados formación para optimizar su desempeño (*upskilling*) o para reciclarlos en un nuevo puesto (*reskilling*). Tecnologías como el Big Data, que permite a los expertos en este campo analizar datos masivos para encontrar soluciones novedosas, tienen cada vez mayor importancia para las empresas. Sin embargo, todavía no hay suficientes analistas de datos para satisfacer la demanda de los mercados. Y lo mismo sucede con otras tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial o el Internet de las cosas. Aquí es donde el *reskilling* y el *upskilling* entran en juego para las empresas, dotando a los empleados de nuevos conocimientos para cubrir necesidades del negocio.

Uno de los principales motivos de la ocupación de posiciones inferiores por las mujeres es la falta de formación adecuada a las exigencias de sus puestos laborales. Para incentivar el talento femenino, algunas empresas han incluido entre sus prioridades la formación en habilidades profesionales para la transformación digital, siendo esto una gran iniciativa para intentar equilibrar la situación actual. A modo de ejemplo, IBERDROLA incluye en

su página web la siguiente información⁵¹:

La diferencia entre ambos conceptos está en el objetivo de la formación: mientras el *upskilling* busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño; el *reskilling*, también conocido como reciclaje profesional, busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa. En líneas generales, se dice que el primero crea trabajadores más especializados y el segundo más versátiles.

En un estudio realizado por la consultora *ManpowerGroup*, titulado *Desajuste de Talento en 2022*⁵², se desprende que el desajuste de Talento en España crece 15 puntos en sólo un año; del 65% reportado en 2021, al 80% de 2022. Es el peor dato de los últimos 12 años y que en el nuevo escenario post-COVID, la resiliencia (26%) es la competencia clave para poder acceder a un empleo; le siguen el compromiso y la disciplina; la resolución de problemas y el razonamiento lógico; la colaboración y el trabajo en equipo, todos ellos con un 25%. Asimismo, concluye que banca, finanzas y seguros es el sector que mayores dificultades tiene para encontrar el Talento que necesita (85%), seguido de Comercio e Información, Tecnología y Telecomunicaciones, ambos con un 82%, y Construcción (81%).

⁵¹ Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/talento/reskilling-upskilling>

⁵² MANPOWERGROUP, *Estudio sobre desajuste de talento 2022*, 9 de junio de 2022. <https://www.manpowergroup.es/estudios/estudio-sobre-desajuste-de-talento-2022>

4.3 *Concienciación sobre la necesidad de desarrollo de las hard skills y las soft skills.*

Las *hard skills* o competencias duras son aquellas adquiridas a partir de las formaciones académicas desarrolladas o de las experiencias profesionales alcanzadas, como puede ser la utilización de una herramienta informática.

Las *soft skills* o “habilidades blandas” hacen referencia a un término que se presenta, desde hace unos años, como un aspecto fundamental dentro de la concepción del trabajo y la empleabilidad, desarrollando otra forma de comprender el empleo, no sólo como una herramienta para percibir rendimientos económicos sino también experiencias personales que aporten formación y aprendizaje en ese camino.

Son muchas las habilidades que se destacan dentro de este concepto y, entre ellas, las más populares podrían ser las relativas a la comunicación, creatividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptación al cambio, integridad e innovación. Por otro lado, podemos ofrecer un ejemplo de las habilidades más valoradas según las siguientes áreas que podemos encontrar en compañías:

LAS COMPETENCIAS SOCIALES O SOFT SKILLS MÁS VALORADAS SEGÚN ÁREAS					
Administración	Finanzas	RRHH	Industria	Servicio Cliente	IT
Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas	Resolución de problemas	Servicio cliente	Comunicación
Comunicación	Colaboración	Servicio cliente	Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas
Resolución de problemas	Resolución de problemas	Colaboración	Comunicación	Resolución de problemas	Colaboración

Ligado a esta tendencia se encuentra el empleo “*NextGen*”, una nueva forma de emplearse más flexible y en la que las personas colaboran con proyectos determinados y en situaciones puntuales. En el presente, y ante la falta de un marco regulatorio claro, es fundamental que las compañías tengan en cuenta unos principios de responsabilidad y de ética que son los que van a regir el funcionamiento de estos ecosistemas.

Así, para el desarrollo del talento, es adecuado contextualizarlo en base a tres circunstancias principales (i) las necesidades que se presentan por el mercado, (ii) las habilidades que se necesitan para desarrollar determinadas tareas y (iii) pretensiones para aquello que quisieras realizar. En el lugar donde confluyen estas tres circunstancias se podría encontrar la base para el desarrollo del talento.



4.4 *Descentralización de los lugares de trabajo.*

La evolución social ha incrementado la demanda de estructuras y condiciones laborales diferentes, más flexibles y con una orientación a intensificar los horarios para acomodarlos a las necesidades personales, tomando similitudes de los sistemas nórdicos. Esta evolución plantea dos cuestiones principales:

- (i) **El tiempo:** como un valor esencial y central alrededor del cual gravita la cuestión de cómo gestionar la afección que existe entre la actividad económica mercantil y la vida personal y social.
- (ii) **Las condiciones:** aquí la cuestión surge a la hora de determinar si los trabajadores y trabajadoras han de adecuarse a las necesidades horarias del puesto de trabajo o es el puesto de trabajo el que ha de ajustarse a las necesidades de las personas.

Se ha podido observar cómo en modelos laborales con jornadas más cortas se desprenden resultados más positivos, reduciéndose el desempleo, aumentando la calidad de vida de las personas trabajadoras y su cuidado, compatibilizando y conciliando horarios, estudios, y reduciendo el impacto ambiental. La aplicación de una jornada más adecuada a estas demandas puede llevar a que se considere el tiempo de trabajo mercantil y aquel trabajo enfocado al ámbito doméstico. Todo ello acompañándose de políticas que puedan equilibrar esta organización del trabajo, teniendo en cuenta la regulación de los tiempos, los cambios tecnológicos y la formación profesional, entre otros.

Más allá de las repercusiones de las crisis coyunturales de la Gran Recesión de 2008 y de la pandemia de la COVID-19, hay fenómenos estructurales y transformaciones tecnológicas, productivas, económicas y sociales de fondo, de más largo alcance e impacto aún más profundo, que vienen dando lugar a la aparición de nuevas formas de trabajar y de organizar las empresas que están alterando enormemente la fisonomía del mundo del trabajo. Algunas de estas transformaciones han propiciado la generación de formas de empleo y entornos de trabajo que

favorecen tendencias hacia la minoración o elusión de los estándares laborales, la precarización y el empobrecimiento de grandes capas de la población trabajadora. El primero de estos fenómenos es la “fragmentación” o “atomización” de las empresas y el trabajo a través de las distintas formas de “externalización” de actividades, “descentralización productiva” y otras fórmulas aún más innovadoras de vertebración de la producción, tales como las contratas y subcontratas, los grupos de empresas, las cadenas de suministro, las redes de franquicias, las plataformas digitales, el crowdsourcing y el trabajo “a demanda vía app” (uberización) u otras posibilidades aún más sofisticadas en la era de la revolución industrial 4.0. El segundo de los fenómenos de gran impacto sobre el trabajo es el relacionado con la digitalización, la robotización, la aplicación de la inteligencia artificial y demás innovaciones en el contexto de la revolución tecnológica contemporánea⁵³.

4.5 Conclusiones.

- ✓ Durante el 2022 y los primeros meses de 2023 se han aprobado a nivel nacional y europeo numerosas normas en materia de igualdad de trato y no discriminación. Esto permite constatar que la igualdad constituye un auténtico principio transversal que se está abordando desde un punto de vista legislativo, con el fin de contribuir a alcanzar una igualdad real y efectiva en todos los ámbitos de actividad.
- ✓ Para ello, hemos agrupado dicha normativa en este informe en diversos grupos. El primero referido a la implantación y potenciación de los planes de igualdad en las empresas, que llevan aparejada la obligación de la igualdad retributiva a través de las auditorías laborales. Un segundo grupo de normas que regula la igualdad en las relaciones laborales y el empleo. Un tercer grupo de leyes que apoya la defensa de la igualdad de trato y no discriminación. Un cuarto grupo, que engloba normas con distintos aspectos que inciden en el perfeccionamiento de la igualdad en las relaciones laborales, desde una esfera mercantil y administrativa.
- ✓ En este último grupo y en relación con la Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombre cabría destacar la búsqueda de la representación efectiva de las mujeres en la toma de decisiones de las compañías, en un ámbito político y en la administración, a través de medidas como:
 - ✓ Una representación equilibrada en el consejo de ministros, de manera que ningún género tenga una presencia inferior al 40% de los puestos en dicho órgano.

⁵³ Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Documents/2023/170323-informe-salud-mental.pdf>

- ✓ Se establece la obligación de incorporar el referido principio en el plazo de 5 años a los órganos superiores y directivos de cada ministerio y a todas las entidades del sector público estatal.
- ✓ También deberá cumplirse en las juntas de gobierno de los colegios profesionales, incluyendo en la memoria anual el desglose por sexo, aclarando, en su caso, por qué no se cumple el principio.
- ✓ Igualmente, debe estar presente en tribunales, jurados y órganos colegiados constituidos para otorgar premios o condecoraciones de la Administración General del Estado o entidades integrantes del sector público institucional estatal o cuando sean presididos por representantes de aquellas.
- ✓ Asimismo, se recoge la obligación de incorporación del citado principio de representación equilibrada a distintos ámbitos de la sociedad civil, especialmente el empresarial, como por ejemplo en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y de las entidades de interés público que tengan más de 250 trabajadores o una cifra de negocios de más de 50 millones de euros o un activo superior a 43 millones de euros, quienes deberán tener una composición acorde al principio de representación equilibrada, de modo que el número de mujeres no podrá ser inferior al 40% del total de los miembros del consejo. A los efectos anteriores se establece la obligación de velar porque la alta dirección cumpla el referido principio, considerando en las sociedades cotizadas como infracción grave el incumplimiento de las anteriores previsiones.
- ✓ En cuanto al fomento de la diversidad mediante la obligación de reportar sobre información no financiera, a nivel europeo, la gobernanza empresarial sostenible se ha fomentado sobre todo de forma indirecta mediante la imposición de los requisitos de información establecidos en la Directiva sobre presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (o CSDR). La CSRD pretende mejorar la rendición de cuentas de las empresas, al obligarlas a informar regularmente sobre el efecto de su actividad en las personas y el medio ambiente. Se estima que se aplicará a aproximadamente 50.000 empresas.
- ✓ Su objetivo, como ya hemos mencionado, es equiparar la información sobre sostenibilidad con la información financiera, permitiendo al público (clientes e inversores) acceder a datos fiables y comparables y, por tanto, evaluar el rendimiento en materia de sostenibilidad las empresas.
- ✓ Los nuevos requisitos de información sobre sostenibilidad se aplicarán a todas las grandes empresas, cotizadas y no cotizadas. Las empresas no comunitarias con actividad sustancial en la UE (con un volumen de negocios superior a 150 millones de euros en la UE) también tendrán que cumplirlas, al igual que las pymes que cotizan en bolsa.

- ✓ En consecuencia, la CSRD pretende garantizar que los inversores y otras partes interesadas tengan acceso a la información que necesitan para evaluar los riesgos de inversión derivados del cambio climático y otros problemas de sostenibilidad, creando una cultura de transparencia sobre el impacto de las empresas en las personas y el medio ambiente.



5. Recomendaciones



WOMEN IN A LEGAL WORLD

- ✓ Concienciar respecto a las aptitudes y valía de la mujer para ocupar posiciones de dirección y en consejos de administración.
- ✓ Para evitar sesgos inconscientes se recomienda que las empresas y despachos adopten medidas como las relativas a la impartición de programas de capacitación sobre sesgos inconscientes y diversidad e inclusión, ajustar los procesos de selección y promoción para garantizar que sean justos y objetivos, ampliar la base de candidatos en los procesos de contratación, establecer metas y métricas claras y cuantificables, fomentar la diversidad en el liderazgo y la alta dirección, entre otras.
- ✓ Implementar planes y políticas de retención y compensación del talento.
- ✓ Adoptar medidas que contribuyan a la mitigación del techo de cristal: acabar con la brecha salarial, fomentar políticas de conciliación de la vida personal y profesional, incentivar la representación paritaria en los puestos de mayor responsabilidad de la empresa, etc.
- ✓ Alcanzar la diversidad y paridad de género como cuestión estratégica para las empresas.
- ✓ Establecer un plan organizado y estructurado para actuar antes de la producción de un daño reputacional
- ✓ Aunque se han alcanzado grandes logros en los últimos años, aún queda mucho por hacer en todo el mundo y en España para garantizar que las buenas intenciones vayan acompañadas de resultados tangibles, es decir, la igualdad de oportunidades ante la ley para las mujeres.
- ✓ Algunas de las medidas que consideramos que podrían tenerse en cuenta en un ámbito corporativo sería, no sólo la obligación de un reparto equitativo de los cargos para alcanzar las cuotas propuestas sino favorecer de forma efectiva de la participación igualitaria en los órganos de decisión y gestión de las compañías, y también en comités dependientes del consejo de administración (i.e. comité de dirección; comité de nombramientos; comité de auditoría; comité asesor; órgano de cumplimiento normativo de las compañías, etc.).
- ✓ Reducir los sesgos inconscientes en el entorno empresarial es fundamental para **promover la diversidad, la equidad y la inclusión**. Aquí hay algunas acciones que las empresas y despachos pueden

utilizar para tipificar y minimizar los sesgos inconscientes:

- **Sensibilización y capacitación:** impartir programas de capacitación sobre sesgos inconscientes y diversidad e inclusión para todos los empleados, desde el nivel de entrada hasta la alta dirección. Estos programas pueden aumentar la conciencia de los sesgos y proporcionar estrategias para reconocerlos y mitigarlos.
 - **Revisión de procesos de contratación y promoción:** examinar y ajustar los procesos de selección y promoción para garantizar que sean justos y objetivos. Esto podría incluir la implementación de criterios de evaluación claros y la formación de comités de selección diversificados.
 - **Diversificación de candidatos:** ampliar la base de candidatos mediante la adopción de prácticas de contratación que lleguen a grupos subrepresentados. Esto podría incluir la búsqueda proactiva de candidatos en redes y comunidades diversas.
 - **Establecer metas y métricas:** fijar objetivos específicos para la diversidad y la inclusión en la empresa y realizar un seguimiento regular de los progresos utilizando métricas claras y cuantificables.
 - **Fomentar la diversidad en el liderazgo:** promover la diversidad en los puestos de liderazgo y la alta dirección, lo que puede servir como modelo a seguir y ayudar a cambiar la cultura organizacional.
 - **Revisión de anuncios de empleo y descripciones de trabajo:** evaluar y ajustar los anuncios de empleo y las descripciones de trabajo para eliminar lenguaje sesgado o restrictivo que pueda desalentar a ciertos grupos de aplicar.
 - **Mentoría y patrocinio:** establecer programas de mentoría y patrocinio que conecten a empleados subrepresentados con líderes de la empresa para apoyar su desarrollo profesional.
 - **Políticas y prácticas inclusivas:** adoptar políticas y prácticas que fomenten la inclusión, como opciones flexibles de trabajo, programas de conciliación de vida laboral y familiar, y la promoción de un ambiente de trabajo que celebre la diversidad.
 - **Evaluación regular:** realizar auditorías periódicas de diversidad e inclusión para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.
 - **Comunicación y transparencia:** fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la que los empleados se sientan cómodos informando sobre sesgos o discriminación y se tomen medidas para abordar estos problemas.
 - **Formación continua:** proporcionar oportunidades de desarrollo profesional continua y formación sobre diversidad e inclusión a todos los niveles de la organización.
 - **Liderazgo comprometido:** los líderes de la empresa deben liderar con el ejemplo y demostrar un compromiso genuino con la diversidad e inclusión en todas las facetas de la organización.
- ✓ Reducir los sesgos inconscientes es un proceso continuo que requiere un **compromiso a largo plazo por parte de**

la empresa. Al implementar estas medidas y fomentar una cultura de diversidad e inclusión, las empresas y los despachos pueden crear entornos de trabajo más equitativos y justos para todos sus empleados.

- ✓ Trabajar en reducirlos puede ayudar a mejorar la diversidad y la inclusión en las empresas e impulsar su productividad con nuevos talentos.
- ✓ medidas dentro de las empresas para promover el *networking* dentro de los sectores con especial foco en la mujer, facilitando su entrada en determinados grupos de profesionales y fomentando de forma activa el destino de tiempo de trabajo al desarrollo de las relaciones profesionales en condiciones de igualdad.
- ✓ Incorporar dentro de las compañías o facilitar el acceso a programas de liderazgo en condiciones de igualdad, con el fin de promover el ascenso de los profesionales, sin distinción de género, y la incorporación de metodologías y cultura de trabajo que favorezcan la conciliación de todos los profesionales: haciendo un uso racional del tiempo y trabajo flexible y corresponsable para mujeres y hombres; incluso, penalizando las conductas que lo desincentivan (i.e. el presencialismo frente a la eficiencia productiva).
- ✓ Asimismo, en un ámbito laboral, las compañías deberían realizar un seguimiento de los ascensos en la carrera profesional e impulsar iniciativas para fidelizar el talento femenino,

recogiendo de forma anual en una memoria, las medidas y avances realizados en dicho ejercicio, debiendo incorporar dicha información como parte de la Información no financiera que debe incorporarse en los estados financieros anuales de las empresas.

- ✓ Establecer medidas de supervisión del cumplimiento de las obligaciones de información y del cumplimiento de la normativa (laboral, administrativa, corporativa) en materia de igualdad, nombrando un organismo con funciones propias para ellos, con facultades de imposición de sanciones a aquellas empresas que no muestren una actitud proactiva en la implantación de estas medidas y que con ello perjudiquen seriamente la salud laboral de sus empleados y de gestión de la propia compañía.
- ✓ Finalmente, es necesario de disponer de datos estadísticos y de información que analice el impacto que la igualdad de oportunidades tiene en la economía de cada país, de tal forma que se pueda informar a la población y crear una cultura positiva entorno a este movimiento. Con ello se conseguiría deslegitimar a aquellas voces que consideran la adopción de estas medidas como un perjuicio directo al hombre y fomentar el debate transparente de políticas públicas sobre la realidad que muestren los datos, para dirigirnos hacia políticas que eliminen la incorporación de cuotas y piensen en un empoderamiento económico para todos.

✓ De este modo, es importante que se tenga ser capaces de transmitir de una forma real y efectiva que las economías de todo el mundo necesitarán movilizar “toda” su capacidad productiva para

generar un crecimiento suficiente, y que apartar a la mitad de la población a través de políticas legislativas desiguales constituye una pérdida significativa.



6. Conclusiones

- ✓ Aunque queda mucho camino por recorrer, los datos indican que se está avanzando en la correcta dirección para alcanzar la paridad de género en los cargos de responsabilidad y de dirección de las empresas.
- ✓ Los resultados indican que las empresas con mayor número de consejeras obtienen una mayor rentabilidad y un menor endeudamiento.
- ✓ El liderazgo centralizado es el liderazgo que han ejercido las mujeres desde el comienzo de la humanidad y que, según se ha demostrado es la pieza clave para el éxito empresarial.
- ✓ La evolución social ha incrementado la demanda de estructuras y condiciones laborales diferentes, más flexibles y con una orientación a intensificar los horarios para acomodarlos a las necesidades personales
- ✓ Se está viendo como los despachos y las empresas tienen a focalizar la atención en el fomento de la diversidad de género, especialmente en los altos cargos, aumentando considerablemente sus beneficios profesionales tales como la reputación y obtienen mejores resultados que los de los competidores.
- ✓ La paridad de género pasa por la involucración de todos, hombres y mujeres, para que se termine hablando de “personas”.
- ✓ El mensaje que debe extraerse de este Informe es que no podemos quedarnos en el “queda mucho camino por recorrer”. Es el momento de unificar esfuerzos, de pasar de las palabras a los hechos y de actuar sin freno alguno. Para ello se requiere más que nunca crear conciencia de la importancia y del alcance del reto que nos asiste, de colaborar todas juntas para la creación de oportunidades laborales que estimulen la capacitación profesional; de velar por la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo que estimulen la conciliación de la vida personal-laboral, la previsión de retribuciones justas y la promoción de oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral de la mujer; de dar más visibilidad y reconocimiento público al talento femenino en el sector legal; y de velar e incentivar el posicionamiento de la mujer en los más altos cargos de dirección de los despachos, las empresas y las Administraciones Públicas en reconocimiento al esfuerzo, a los méritos y valía que demuestran en el ámbito profesional. Si alineamos posiciones y juntamos esfuerzos, alcanzar este reto será mucho más fácil.

Bibliografía

- BARSH, J., CRANSTON, S. y CRASKE, R., *Centered leadership: How talented women thrive*, McKinsey Quarterly, 1 de septiembre de 2008.
- BOLIO, E. y MARTINEZ MÁRQUEZ, M.M. *Women Matter Spain 2023: Women are still far from top corporate leadership positions*, McKinsey & Company, marzo de 2023.
- BRODHERSON, M., MCGEE, L., y PIRES DOS REIS, M. "Women in a Law Company 2017", McKinsey & Company, octubre 2017.
- CARMINA MARISCAL, M., *La mujer en el sector legal es hora de avanzar de pantalla*, Legal Today, 28 febrero 2023.
- COLEGIO DE REGISTRADORES, *El 40% de los consejos de administración no tiene mujeres, según el Registro Mercantil*, Cinco Días, Gobierno Corporativo, 8 de marzo de 2023.
- CONSEJO GENERAL DE ABOGACÍA ESPAÑOLA, *La situación de la Abogacía vista por los abogados*, Metroscopia, 2021.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL, *Memoria de actividades de la comisión de igualdad para el año 2022*, Comisión de la Igualdad, 2022.
- CORTÉS, I., *El techo de cristal en los colegios de Abogados: solo el 20% son decanas*, El Confidencial, 18 de enero de 2022.
- CORTÉS, I., *Radiografía de la igualdad en el sector. Techo de cristal en la élite de la abogacía: solo el 20% de los socios son mujeres*, El Confidencial, 8 de marzo de 2023.
- CORTÉS, I., *¿Por qué solo hay un 21% de socias? Cinco mujeres que triunfan en la abogacía responden*, El Confidencial, 27 de marzo de 2023.
- DASTIN, J., *Amazon abandona un proyecto de IA para la contratación por su sesgo sexista*, Reuters, 14 de octubre de 2018.
- DELOITTE, *Future Trends for Legal Services Global research study*, 2016.
- DELOITTE, *Women at Work 2022: Una perspectiva global*, 2022.
- DELOITTE, *Encuesta 2023 de la Generación Z y los Millennials*, 2023.
- FARRÉ, L. (2023), *Desigualdad de género en el trabajo remunerado y no remunerado tras la pandemia*, Universitat de Barcelona, Fundación La Caixa-EI Observatorio Social.
- GARCÍA GIMÉNEZ, U., *La influencia de algunos sesgos en las brechas de género*, LegalToday, 12 de enero de 2022.
- GIRALT, D., *La gestión de la reputación en un despacho de abogados*, Economist & Jurist, 1 de diciembre de 2018.
- GRAN THORTON, *Women in Business 2022*, 2022.
- ICEX, *El 54% de los profesionales del derecho son mujeres, pero solo representan el 31% de los cargos directivos*, 3 de febrero de 2023.

- ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID, *El 70% de las abogadas advierte un incremento de la brecha salarial y de conciliación en el sector legal*, 25 de noviembre de 2021.
- *International Bar Association, Informe 50:50 en 2030: un estudio longitudinal sobre la desigualdad de género en la profesión jurídica*, 2022.
- MASSÓ LAGO, M., GOLÍAS PÉRRER, M., NOGUEIRA DOMÍNGUEZ, J., *Informe final Brecha Salarial de Género en las Universidades Públicas Españolas*, Ministerio de Universidades, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Fundación Universidad de A Coruña Facultad de Sociología, Universidad de A Coruña.
- MERCO, *Los universitarios españoles eligen a Apple, Amazon y Google como las mejores empresas para trabajar en España en 2022-23*, 21 de junio de 2023.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Las Mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*, 2019.
- PARLAMENTO EUROPEO, *Brecha salarial de género en Europa: hechos y cifras (infografía)*, 2023.
- Penner, A.M., Petersen, T., Hermansen, A.S., Rainey, A. y otros, *Within-job gender pay inequality in 15 countries*, Nature Human Behaviour, Nature, vol. 7(2), páginas, 184-189, 2023.
- RASMUS HOUGAARD, J.C., y AFTON, M., *When Women Leaders Leave, the Losses Multiply*, Harvard Business Review, marzo de 2022.
- RUIZ DE VALBUENA, I. y ESTEBAN, P., *Las mujeres avanzan en la dirección de los despachos*, El País, 20 de mayo de 2023.
- SALVADOR, *El techo de cristal en la Abogacía*, El Jurista, 18 de julio de 2018.
- SÁNCHEZ, L., *Las magistradas María Luisa Segoviano y Rosa Viroles señalan que la brecha salarial de la mujer está en los complementos*, Economist & Jurist, 22 de febrero de 2023.
- VALENZUELA, F., *Descubre la cultura organizacional de tu empresa [+ Modelo]*, Factorial, 4 de diciembre de 2023.
- WLW, *Un largo camino por recorrer. Observatorio de la igualdad en despachos de abogados*, 12 de enero de 2022.
- *Cultura empresarial: definición, elementos e importancia*, Endalia, 11 de marzo de 2022.
- *La mujer en el sector jurídico: la igualdad como asignatura pendiente*, Legislación y Jurisprudencia, Diario Jurídico, 7 de marzo de 2014.
- *Palancas para el cambio de cultura Organizacional, Informe de la VII Jornada técnica de la Red de empresas con distintivo "Igualdad en la empresa"*, Madrid, 4 de junio de 2018.
- *Qué es la cultura empresarial y cuáles son sus beneficios*, Watch&Act, 2022.

Cordinadoras

Clara Cerdán
Ana María Sánchez-Valdepeñas
Celia Herrero

Autoras

Nieves Alarcón Castellanos
Rosa María Cabero Quiles
Briana Canorio Calderón
María Cachero Ribes
Paula Fuentes Bueso
Clara Cerdán Molina
Pilar Cuesta de Loño
María Del Rosario Cristóbal Roncero
Paula Fernández-Ochoa
Raquel Flórez Escobar
Yolanda García Rubio
Ana Gómez Hernández
Mila González
María Dolores Hernández Díaz-Ambrona
Vanessa Izquierdo González
Alicia Muñoz Lombardía
Alexia López Moras
Natalia Martí Picó
Alba Martínez Pérez
Esther Pérez García
María Victoria Rivera Barrachina
Valentina Yane Gauffin
Marta Zahonero de Águeda