



the global voice of  
the legal profession®

# 50:50 en 2030: un estudio longitudinal sobre la desigualdad de género en la profesión jurídica



## INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DE ESPAÑA

Unidad de Política e Investigación Jurídica de la International Bar Association  
con el apoyo de la Fundación LexisNexis para el Estado de Derecho

La International Bar Association (IBA), fundada en 1947, es la organización internacional líder a nivel mundial de juristas, colegios de abogados, despachos de abogados y equipos jurídicos internos. La IBA influye en el avance de la reforma de la legislación internacional y da forma al futuro de la profesión jurídica en todo el mundo. Entre sus miembros figuran más de 80 000 abogados, 190 colegios de abogados y 200 despachos de abogados, que abarcan más de 170 países. La IBA tiene su sede central en Londres, con oficinas en São Paulo, Seúl, La Haya y Washington D.C.

La Unidad de Política e Investigación Jurídica (LPRU, por sus siglas en inglés) de la IBA lleva a cabo investigaciones y elabora iniciativas relevantes para el estado de derecho, la profesión jurídica y la comunidad global en general.

La LPRU colabora con abogados, despachos de abogados, colegios de abogados, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e instituciones internacionales para obtener resultados innovadores, colaborativos y eficaces.

© 2022

International Bar Association  
5 Chancery Lane  
Londres WC2A 1LG  
Reino Unido  
[www.ibanet.org](http://www.ibanet.org)

Se han realizado todos los esfuerzos razonables para verificar la exactitud de la información contenida en el presente informe. La International Bar Association no asume ninguna responsabilidad derivada de su contenido. Este informe no constituye ningún asesoramiento legal. El material incluido en el presente informe puede citarse o volver a imprimirse, siempre que se mencione la autoría de la International Bar Association.

# Índice

<b>Preámbulos</b>	<b>4</b>
<b>Principales resultados – España</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
El proyecto	7
Contexto del país	7
La profesión jurídica en España	9
Metodología	9
<b>Representación por género en toda la profesión jurídica: situación en 2022</b>	<b>11</b>
Panorama general: toda la abogacía	11
Panorama general: trabajo a tiempo parcial	12
<b>Iniciativas sobre igualdad de género: en el conjunto de la profesión jurídica</b>	<b>13</b>
Popularidad de las iniciativas y percepción de su efectividad	13
<b>Iniciativas sobre igualdad de género: desglose por sector</b>	<b>16</b>
Despachos de abogados	16
El sector empresarial	18
El sector público	22
La judicatura	23
<b>Comparaciones: Inglaterra y Gales, Uganda y España</b>	<b>25</b>
<b>Conclusión</b>	<b>26</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>27</b>
<b>Apéndice 1: tablas de datos</b>	<b>28</b>
<b>Apéndice 2: preguntas de la encuesta</b>	<b>29</b>

# Preámbulos

La igualdad es una cuestión de Derecho. La igualdad está en el centro de la Ley.

Escribo estas reflexiones a pocos meses de asumir la enorme responsabilidad de presidir la International Bar Association con el compromiso de que la igualdad de género se convierta en una seña de identidad de la abogacía a nivel global.

Encarnar y promover estos valores es mucho más que un proyecto dentro de la IBA. Durante el próximo bienio 23-24, la igualdad de género será una de las cinco líneas estratégicas de la mayor organización de juristas del mundo. Vamos a trabajar para ayudar a nuestros miembros y al sector legal en general – despachos de abogados, abogados internos, jueces, colegios de abogados – a mejorar los índices de igualdad de oportunidades en todos los niveles, desde el acceso a la profesión, hasta el desarrollo profesional y, muy especialmente, el liderazgo en las organizaciones.

La presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad de nuestro sector en una proporción al menos igual a la masculina será la prueba de fuego de que la igualdad de género funciona realmente. Esa presencia será también la herramienta más poderosa para articular condiciones equitativas de género en toda la arquitectura jurídica: en la redacción de las normas, en su aplicación, en su interpretación.

El primer paso en esta transformación es contar con un buen diagnóstico de la realidad. Conjuntamente con la Fundación LexisNexis para el Estado de Derecho, estamos recopilando toda la información posible sobre los retos a los que se enfrenta la profesión legal en relación con la igualdad de género. El proyecto tiene un alcance extraordinario, ya que durará nueve años, trabajará en dieciséis jurisdicciones y promete ser innovador en sus conclusiones, algo que ya hemos comprobado en los informes de Inglaterra y Gales y de Uganda.

Es un placer difundir ahora el capítulo de nuestro informe sobre España. Algunas cuestiones a destacar del mercado español:

- Frente al 54 % de mujeres abogadas en el conjunto de la profesión jurídica, apenas el 31 % se encuentra en puestos directivos.
- Es positivo que el 82 % de los centros de trabajo de nuestro sector cuenten con un plan de igualdad, si bien debemos impulsar que el 18 % restante remedie esta deficiencia.
- Solo el 79 % de los encuestados respondió que hacen seguimiento del equilibrio de género en general y a niveles más senior.
- Empezamos a detectar un elemento común a todos los estudios que hemos realizado: los sistemas de trabajo flexible son la iniciativa más extendida en todas las jurisdicciones cubiertas hasta ahora. En España, el 82 % de los encuestados aseguran haberlos implementado.

Este es un ejemplo de la riqueza de datos y conclusiones del informe. Invito a todas las organizaciones jurídicas españolas a que lo estudien, en la convicción de que les resultará útil en su intento de crear una profesión jurídica más igualitaria en los próximos años.

Mi agradecimiento a todos los que han participado en la investigación, la redacción y la publicación del informe. Solo nuestro esfuerzo común permitirá avanzar hacia una profesión jurídica más justa y diversa, acorde con la sociedad a la que sirve.

**Almudena Arpón de Mendivil**

*Vicepresidenta, International Bar Association*

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. Como muy bien recoge el informe elaborado por la IBA, las mujeres ya somos la mitad de la abogacía en España y, lo que es más importante, seremos una amplia mayoría de la profesión dentro de solo una década. A pesar de lo cual, aunque en este caso sea yo, una mujer, quien preside el órgano que representa al conjunto de los Colegios de la Abogacía, las mujeres seguimos siendo una limitada minoría en los puestos de máxima responsabilidad. La situación ha mejorado sustancialmente en la última década. No obstante, ni lo asumimos como un punto de destino ni dejamos de pelear para que más mujeres opten a los roles donde se adoptan las decisiones que afectan al conjunto del sector.

¿Cómo lo hacemos? Desde el ámbito individual, las abogadas españolas muestran en nuestras encuestas un carácter mucho más optimista de cara al ejercicio de la abogacía y al futuro que les deparan sus despachos con respecto a sus compañeros varones. Cuanto más jóvenes son, más optimistas se reconocen. Todo ello, a pesar de que se consideran peor remuneradas en su trabajo que sus compañeros. Aun así, su actitud denota la perseverancia que acompaña generalmente al carácter femenino. Con nuestra constancia, nos mostramos a nosotras mismas y al resto de la sociedad que los cambios obrados hasta ahora han venido para quedarse y que son solo la primera parte de nuestras aspiraciones.

Desde el ámbito institucional, el mundo colegial ha impulsado la creación de órganos enfocados a la consecución de la igualdad real y todas las reclamaciones vinculadas a la conciliación de la vida laboral y personal. Los órganos son muy importantes, pues son los que promueven las acciones concretas donde se reivindica un mayor protagonismo de las mujeres. Mientras la plena igualdad no exista, será preciso seguir implementando este tipo de proyectos y campañas donde se exige algo tan de sentido común como es el cumplimiento de la ley. Avanzar en el terreno de la conciliación también es una senda fundamental, pues está más que demostrado que las mujeres le otorgamos mucha más importancia que los hombres, por lo que su implicación en las tareas que siempre debieron ser compartidas es esencial para que la competencia por los puestos de responsabilidad se realice en las mismas condiciones.

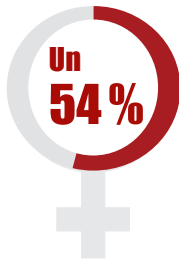
El paso que ahora tenemos por delante es persuadir a las muchas mujeres que cada día muestran un especial talento en el ejercicio de la abogacía de que tomar responsabilidades colectivas ha dejado de ser una cuestión de ambición personal para transformarse en un eslabón esencial de la reclamación de la justicia colectiva que nos exige con urgencia la plena igualdad. Si muchas no lo han hecho amparadas en sus limitadas ansias de protagonismo, va siendo hora de que les hagamos ver que tomar decisiones en interés de todos, lejos de ser un ejercicio de vanidad, es una demostración de responsabilidad con las generaciones del presente, pero fundamentalmente con las del futuro. Se lo deben a quienes sacrificaron tanto por llegar hasta aquí, pero también a quienes ni tan siquiera son conscientes del protagonismo que les corresponderá asumir en las próximas décadas. Nuestra obligación es preparar el terreno para que esos pasos sean lo más sencillos posibles. Nuestra vocación es alentar un nuevo salto que nos sitúe lo más cerca posible de la verdadera igualdad entre hombres y mujeres.

### **Victoria Ortega**

*Presidenta, Consejo General de la Abogacía Española*

# Principales resultados – España

Representación por género en toda la profesión jurídica



de la abogacía son mujeres



de la abogacía en puestos de responsabilidad son mujeres

## Iniciativas sobre igualdad de género

Una amplia mayoría de participantes (un 82 por ciento) supervisa la representación general por género en sus lugares de trabajo. Un setenta y nueve por ciento supervisa la representación por género en general y en los puestos de responsabilidad.

Las tres iniciativas más populares en la profesión jurídica son:

- Trabajo flexible
- Establecer objetivos para los puestos de responsabilidad
- Programas de coaching/mentoría

El establecimiento de cuotas para los puestos de responsabilidad es la iniciativa menos popular.

Dentro de la judicatura,

56%

las mujeres constituyen el 56 por ciento del número total de jueces,



Algo más del 23 por ciento de los despachos de abogados no tiene ningún abogado que trabaje a tiempo parcial y solamente un diez por ciento de ellos dispone de abogados a tiempo parcial en puestos de responsabilidad.

## El trabajo flexible

es la iniciativa más popular, que también se percibe como la más efectiva, junto con la formación de liderazgo para mujeres.



## El establecimiento de cuotas

es la iniciativa menos popular y ningún participante la considera como «muy efectiva».

## La formación de liderazgo para mujeres

es la quinta iniciativa más popular, pero se percibe como «muy efectiva» por un 75 por ciento de los participantes que la utilizan en sus lugares de trabajo.



the global voice of the legal profession



[www.ibanet.org/gender-equality-in-the-legal-profession](http://www.ibanet.org/gender-equality-in-the-legal-profession)

# Introducción

## El proyecto

En marzo de 2021, la International Bar Association (IBA) y la Fundación LexisNexis para el Estado de Derecho (LNROLF) presentaron un ambicioso proyecto global de nueve años de duración titulado *50:50 en 2030: un estudio longitudinal sobre la desigualdad de género en la profesión jurídica* (el Proyecto de Género), diseñado para descubrir y abordar las principales causas de la desigualdad de género a los más altos niveles de la profesión jurídica en todos los sectores (despachos de abogados, abogados internos, instituciones del sector público y judicatura).

El Proyecto de Género se basa en trabajos anteriores en este campo realizados por la IBA, incluido el informe de 2017, *Women in Commercial Legal Practice*,<sup>1</sup> y el informe *¿Nosotros también? La intimidación y el acoso sexual en las profesiones jurídicas* publicado en 2019.<sup>2</sup>

## Contexto del país

### *Estudios existentes*

El Proyecto de Género de la IBA no es el primer estudio dedicado a la posición de las mujeres dentro de la profesión jurídica en España.

En una encuesta realizada por el Consejo General de la Abogacía Española en 2017, se averiguó que más de la mitad (un 57 %) de toda la abogacía española creía en la existencia de un techo de cristal, que desequilibraba injustamente la igualdad de género a favor de los hombres en los puestos de más alta responsabilidad.<sup>3</sup> No obstante, la encuesta también indicó que, aunque la mayoría de las mujeres abogadas creía que esto era así (un 77 %), solamente un 40 % de los hombres abogados estaban de acuerdo con ellas.

Tras este trabajo, en 2022, *Women in a Legal World*, una organización española sin ánimo de lucro dedicada a promocionar el talento femenino en el sector jurídico, publicó un informe donde se analizaban los motivos de la ausencia de mujeres en los puestos más altos de la profesión,<sup>4</sup> especialmente dentro de los despachos de abogados. En este informe se llegó a la conclusión de que los despachos de abogados necesitaban hacer un mayor esfuerzo para eliminar los sesgos y los prejuicios contra las mujeres, y les recomendaba que tratasen de adoptar un enfoque transversal sobre Diversidad e Inclusión dentro de sus organizaciones. En concreto, el informe identificó tres áreas claves en las que deben mejorar los despachos de abogados: 1) la brecha salarial de género y la transparencia en los sueldos; 2) los sesgos inconscientes; y 3) las medidas para conciliar la vida laboral y personal.<sup>5</sup>

---

1 IBA LPRU Women Business Lawyers Initiative [www.ibanet.org/lpru/women-business-lawyers-initiative-front-page](http://www.ibanet.org/lpru/women-business-lawyers-initiative-front-page), consultado el 28 de julio de 2022.

2 IBA LPRU La intimidación y el acoso sexual en las profesiones jurídicas [www.ibanet.org/bullying-and-sexual-harassment](http://www.ibanet.org/bullying-and-sexual-harassment), consultado el 28 de julio de 2022.

3 Consejo General de la Abogacía Española, *La igualdad de género en la Abogacía Española: la evaluación actual de las abogadas y los abogados* (2017) [www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/barometros/la-igualdad-de-genero-en-la-abogacia-espanola-la-evaluacion-actual-de-las-abogadas-y-los-abogados](http://www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/barometros/la-igualdad-de-genero-en-la-abogacia-espanola-la-evaluacion-actual-de-las-abogadas-y-los-abogados), consultado el 29 de julio de 2022.

4 WLW *Un largo camino por recorrer: observatorio de la igualdad en despachos de abogados* [www.abogacia.es/wp-content/uploads/2022/01/Informe-WLW\\_TR.pdf](http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2022/01/Informe-WLW_TR.pdf), consultado el 28 de julio de 2022.

5 *Ibid.*

## Actual legislación sobre igualdad

España dispone de varias leyes que abordan el asunto de la igualdad de género en el trabajo.

A nivel de la Unión Europea, la Directiva 2006/54/CE (2006) impuso el principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.<sup>6</sup> El plazo de transposición para la directiva era hasta el 15 de agosto de 2008, tiempo durante el cual España modificó o aprobó hasta 11 normativas para cumplir con sus disposiciones.<sup>7</sup>

Entre estas normativas figura la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (la Ley Orgánica).<sup>8</sup> Esta ley demostró ser uno de los puntos de partida para el debate sobre la igualdad entre hombres y mujeres en España. La Ley Orgánica obligó a las empresas con más de 250 empleados a elaborar y aprobar un plan de igualdad. De manera similar, dentro de las entidades de los sectores judicial y público consultadas para elaborar el presente informe, se habían creado comisiones de igualdad dedicadas a hacer un seguimiento anual de la igualdad de género.

Además, la Ley Orgánica exigía una participación equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de aquellas empresas lo suficientemente grandes como para tener que publicar sus cuentas anuales. Una composición equilibrada dentro de este marco significa que ningún sexo debe superar el 60 por ciento, ni representar menos del 40 por ciento, de los miembros del consejo. La Ley Orgánica también defiende una proporción de género del 60:40 entre los responsables de los departamentos gubernamentales, incluida la judicatura y otras entidades del sector público que participaron en este estudio.

Sin embargo, el establecimiento de cuotas formales en las organizaciones que no entran dentro del alcance de la Ley Orgánica no ha demostrado ser una medida popular en España. Para muchas organizaciones una proporción del 60:40 es una aspiración, y las sanciones solamente pueden imponerse a los partidos políticos. La gran mayoría de las empresas goza de flexibilidad: se pueden imponer sanciones a aquellas que no dispongan de un plan de igualdad (a pesar de estar obligadas a tenerlo), pero no pueden ser penalizadas directamente si no alcanzan una proporción de género del 60:40.

Más recientemente, el Real Decreto-ley 6/2019<sup>9</sup> ha ampliado y mejorado aún más las medidas dirigidas a la eliminación de la discriminación contra las mujeres y al cumplimiento del principio de igualdad de trato y oportunidades recogido en la Ley Orgánica. A partir del 7 de marzo de 2022, los planes de igualdad son obligatorios para las empresas de 50 o más empleados.<sup>10</sup> Otra importante innovación es la ampliación de la baja por paternidad a 16 semanas, equivalente a la baja por maternidad, a partir del 1 de enero de 2021.

---

6 Diario Oficial de la Unión Europea, Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 5 de julio de 2006 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:es:PDF>, consultado el 8 de julio de 2022.

7 Medidas nacionales de transposición <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/NIM/?uri=CELEX:32006L0054>, consultado el 23 de agosto de 2022.

8 Legislación consolidada, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de 2007 [www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115), consultado el 8 de julio de 2022.

9 Legislación consolidada, Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo de 2019 [www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244), consultado el 1 de agosto de 2022.

10 Instituto de las Mujeres, Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad [www.igualdadenaempresa.es/faq/home.htm](http://www.igualdadenaempresa.es/faq/home.htm), consultado el 5 de julio de 2022.



## La profesión jurídica en España

El sistema jurídico español es un sistema de derecho civil, basado en la primacía de las leyes y los códigos legales basados en el derecho romano y en la organización jerárquica de la judicatura. La jurisprudencia complementa este sistema, con el Tribunal Supremo a la cabeza de la estructura judicial.

A 1 de enero de 2022, España disponía de 154 314 abogados y abogados en activo.<sup>11</sup> Colegiarse es obligatorio para poder ejercer la abogacía en España. Para ser miembro del Consejo General de la Abogacía Española, basta con incorporarse a uno de los 83<sup>12</sup> colegios regionales existentes en España, lo que permite ejercer la abogacía en todo el territorio nacional. Los ciudadanos de la UE también pueden ejercer la abogacía, siempre que cumplan una serie de requisitos, entre los que se encuentran la acreditación de haber ejercido de forma efectiva y regular durante un periodo de tres años o la superación de una prueba práctica.<sup>13</sup> Los ciudadanos no comunitarios pueden ejercer en España, siempre que hayan cumplido con los requisitos de formación adicional y prácticas y aprueben el examen de acceso a la abogacía del Ministerio de Justicia.<sup>14</sup>

## Metodología

El Proyecto de Género comenzó con un estudio realizado en Inglaterra y Gales en marzo de 2021, seguido de otro en Uganda en agosto de 2022. El informe de España es el tercero de la serie y actualmente se están llevando a cabo estudios en otras cuatro jurisdicciones. En el Informe de los resultados del proyecto piloto de Inglaterra y Gales puede obtenerse más información detallada sobre la metodología y los objetivos del Proyecto de Género.<sup>15</sup>

El estudio español comenzó en enero de 2022 y finalizó en julio de ese mismo año. Durante ese tiempo, se consultó con los mayores despachos de abogados de España (según su número de abogados y socios), el organismo rector de la judicatura y dos entidades del sector público.

Nos encontramos con bastantes dificultades al tratar de conseguir la participación de las empresas listadas en el IBEX 35. Esto difiere de nuestros anteriores informes y explica por qué el sector empresarial está ausente en los gráficos del presente informe. No obstante, la información del sector corporativo forma una parte esencial de este proyecto y el informe estaría incompleto sin sus aportaciones. En vista de ello, nos pusimos en contacto con un pequeño número de abogados internos y responsables de RR. HH. de algunas de las empresas del IBEX 35. Las conversaciones fueron sumamente útiles y enriquecedoras, y damos las gracias a todos los que nos dedicaron tiempo en sus apretadas agendas para participar en este proyecto. También se organizó una entrevista con una funcionaria judicial para conocer los problemas y las oportunidades que conlleva tratar de mejorar la representación de género dentro de la judicatura.

---

11 Consejo General de la Abogacía Española, censo numérico a 31 de diciembre de 2021 [www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/censo-numerico-de-abogados](http://www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/censo-numerico-de-abogados), consultado el 20 de julio de 2022.

12 *Ibid.*

13 Consejo General de la Abogacía Española, Ejercicio de la abogacía en España por graduados o abogados extranjeros [www.abogacia.es/conocenos/consejo-general/ejercicio-de-la-abogacia/ejercicio-de-la-abogacia-en-espana-por-graduados-o-abogados-extranjeros](http://www.abogacia.es/conocenos/consejo-general/ejercicio-de-la-abogacia/ejercicio-de-la-abogacia-en-espana-por-graduados-o-abogados-extranjeros), consultado el 14 de junio de 2022.

14 *Ibid.*

15 *50:50 en 2030: un estudio longitudinal sobre la desigualdad de género en la profesión jurídica* (IBA/LNROLF), [www.ibanet.org/document?id=IBA-Gender-Disparity-Report-England-and-Wales-2022](http://www.ibanet.org/document?id=IBA-Gender-Disparity-Report-England-and-Wales-2022).

Para los fines de medir la representación femenina a los más altos niveles de la profesión jurídica en España, la «alta responsabilidad» en los cuatro sectores jurídicos se definió de la siguiente manera:

- **Despachos de abogados:** nivel de socio y superior, con información específica sobre la representación a nivel directivo.
- **Sector empresarial (abogados internos):** nivel de alta dirección, director jurídico y miembros del consejo de administración.
- **Sector público:**
  - Fiscalía General del Estado o FGE: Fiscal General del Estado, Fiscales de Sala, Fiscales Superiores;
  - Abogacía del Estado; y
- **Judicatura:** altos cargos de la judicatura del Tribunal Supremo, Tribunales Superiores de Justicia y la Audiencia Nacional.

Nos pusimos en contacto con los siguientes grupos para pedirles que participaran en la encuesta:

- Los despachos de abogados se seleccionaron del,
  - Ránking de Expansión Jurídico 2021<sup>16</sup>
  - Conexiones personales entre la fraternidad de despachos de abogados que pertenecen a Women in a Legal World
- Varias empresas del IBEX 35
- Dos importantes departamentos gubernamentales que emplean a profesionales jurídicos en España
  - Fiscalía General del Estado
  - Abogacía del Estado
- El Consejo General del Poder Judicial o CGPJ, que facilitó información sobre los tribunales anteriormente mencionados.

El índice general de respuesta se muestra en la Figura 1.

Organización	Número consultado	Encuestados	Índice de respuesta (%)
Despachos de abogados	95	30	32
Sector público	2	2	100
Consejo General del Poder Judicial	1	1	100

Figura 1: Índice de respuesta de los grupos a los que se pidió participar en esta encuesta

Al igual que ocurrió con el proyecto piloto en Inglaterra y Gales, se enviaron a los encuestados enlaces únicos a una breve encuesta (véase el apéndice 2). En este informe se analizan y presentan los resultados de la encuesta.

16 Suplemento, *Semanal Jurídico*, 4 de mayo de 2021 <https://ejaso.com/media/5jchfnuy/ranking-legal-expansion-2021.pdf>, consultado el 14 de septiembre de 2022.

# Representación por género en toda la profesión jurídica: situación en 2022

## Panorama general: toda la abogacía

### Mujeres abogadas por sector y puestos de responsabilidad

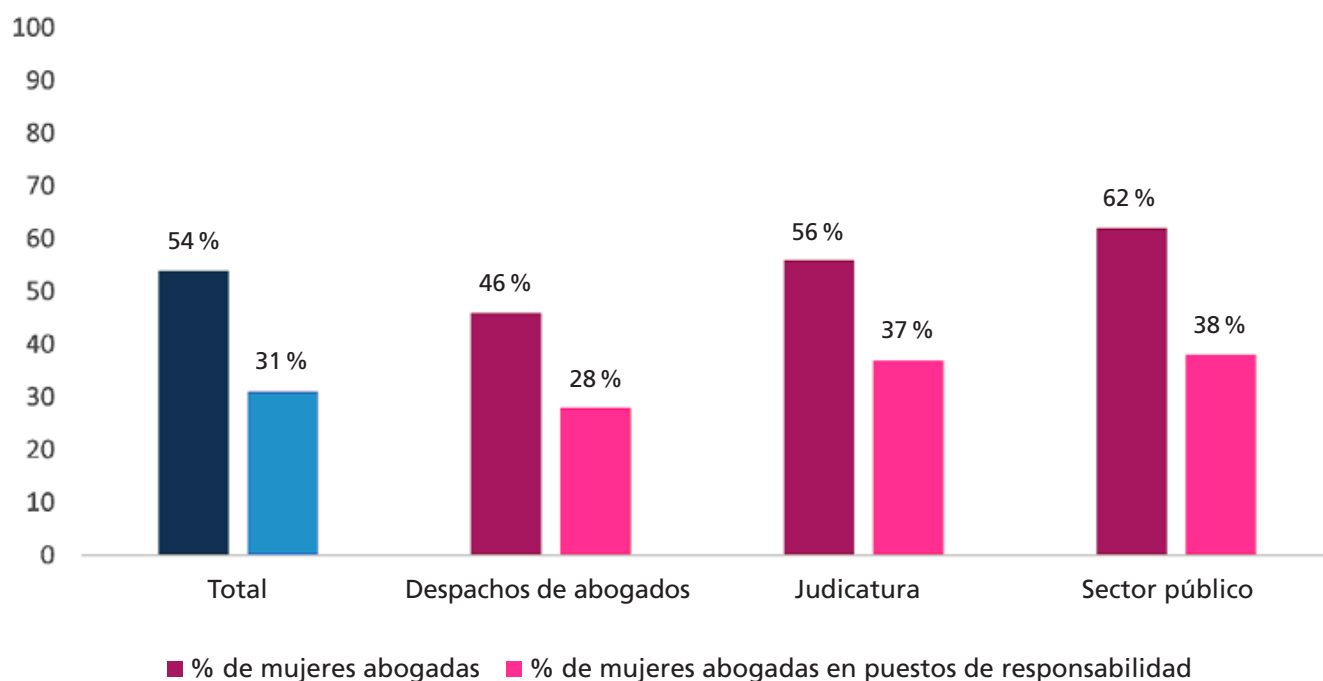


Figura 2: representación de las mujeres por sector y antigüedad

Las mujeres constituyen el 54 % de la abogacía en el conjunto de la profesión jurídica de España. El sector público cuenta con la mayor proporción de mujeres que trabajan en él (un 62 %), seguido de la judicatura (un 56 %). Hay menos probabilidades de encontrar mujeres trabajando en despachos de abogados (un 46 %).

Sin embargo, en los puestos de responsabilidad, la proporción de mujeres desciende del 54 al 31 % dentro del conjunto de la profesión jurídica en general. Al igual que ocurre con las cifras generales, el sector público cuenta con la proporción más alta de mujeres abogadas en puestos de responsabilidad (un 38 %), seguido de la judicatura (un 37 %), mientras que los despachos de abogados registran una vez más el número más bajo (un 28 %). Además, solamente un 24 % de la abogacía presente en los consejos de administración de los despachos de abogados son mujeres.

## Panorama general: trabajo a tiempo parcial

El trabajo a tiempo parcial no es habitual en España. La media nacional es del 13 %, ligeramente por debajo de la media en la UE (15 %).<sup>17</sup> Una mayoría importante (un 75 %) de los empleados a tiempo parcial son mujeres.<sup>18</sup> Esto se ve reflejado en el sector jurídico.

Casi un 25 % de los despachos de abogados carece de abogados que trabajen a tiempo parcial. La mayor proporción de abogados que trabajan a tiempo parcial en cualquiera de los despachos participantes era del 11 %. De los despachos que tienen abogados empleados a tiempo parcial, un 70 % indicó que *todos* ellos son mujeres.

El trabajo a tiempo parcial goza de una popularidad aún menor entre los abogados de niveles más senior, tan solo tres despachos (un 10 %) emplean a tiempo parcial a abogados de nivel más senior. En dos de esos despachos, todos esos abogados de nivel más senior empleados a tiempo parcial eran mujeres. En el tercer despacho, poco más de la mitad eran mujeres.

De forma similar, el trabajo a tiempo parcial es poco habitual en las empresas españolas. Cabe destacar que ninguna de las empresas con las que hablamos emplea abogados a tiempo parcial. Sin embargo, y según indicamos en todo este informe, el trabajo flexible dentro de estas organizaciones está demostrando ser cada vez más popular, especialmente tras la pandemia del COVID-19, que ha ofrecido a muchas compañías la oportunidad de revisar y actualizar sus políticas de trabajo flexible.

En el sector público y la judicatura, las opciones de trabajo a tiempo parcial no están disponibles automáticamente. Es decir, siempre debe haber un motivo especial para solicitar cualquier tipo de reducción de la jornada laboral de forma permanente. El 2011, el CGPJ tramitó la primera solicitud de este tipo de reducción de la jornada laboral para una jueza en España.<sup>19</sup> No obstante, la judicatura y el sector público ofrecen varias iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal, desde permisos parentales, por adopción o para cuidado de personas dependientes, a permisos por violencia doméstica u otras medidas especiales.

A pesar de eso, como se mostrará en el presente informe, solamente un pequeño número de profesionales jurídicos dentro del ámbito público se benefician de estas medidas y, de ellos, la gran mayoría son mujeres. Como resultado, uno de los principales objetivos del sector público español es promover una mayor responsabilidad doméstica compartida entre hombres y mujeres, a la vez que se garantiza también que el avance profesional de las personas que se acogen a estas políticas y medidas no se vea perjudicado.

---

17 Datos de la OCDE 'Part-time employment rate', <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>, consultado el 3 de agosto de 2022.

18 INE Número de trabajadores a tiempo parcial en el empleo, [www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10893#!tabs-grafico](http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10893#!tabs-grafico), consultado el 24 de agosto de 2022.

19 'El CGPJ tramita la primera solicitud de jornada reducida de una jueza en España', [elderecho.com](http://elderecho.com), 1 de junio de 2011 <https://elderecho.com/el-cgpj-tramita-la-primera-solicitud-de-jornada-reducida-de-una-jueza-en-espana>, consultado el 16 de agosto de 2022.

# Iniciativas sobre igualdad de género: en el conjunto de la profesión jurídica

En la encuesta se preguntó si los centros de trabajo del sector jurídico hacían un seguimiento de la igualdad de género en general y respecto a los puestos de responsabilidad. Una amplia mayoría de los encuestados (un 82 %) respondió que sí se hacía un seguimiento de la representación general por género en sus centros de trabajo. Un 79 % indicó que se hacía un seguimiento de la igualdad de género tanto en general como en los puestos de responsabilidad. Casi todos los encuestados disponen de medidas dirigidas a aumentar el número de mujeres en puestos de responsabilidad.

## Popularidad de las iniciativas y percepción de su efectividad

### Popularidad de las iniciativas

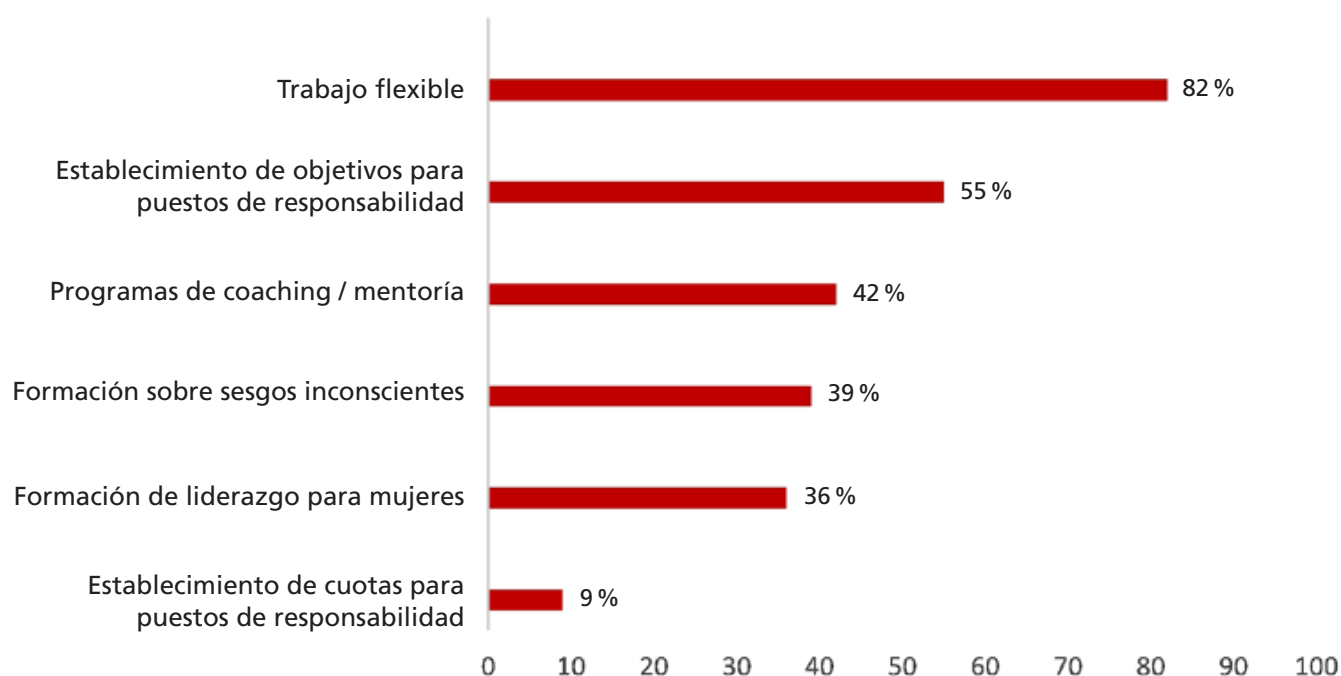


Figura 3: popularidad de las iniciativas para mejorar la representación por género en la profesión jurídica

Las iniciativas de representación por género más populares en todos los sectores fueron el trabajo flexible, el establecimiento de objetivos y los programas de coaching/mentoría para mujeres.

El trabajo flexible es la iniciativa más popular, que ha sido adoptada por un 82 % de los encuestados. Sin embargo, la formación de liderazgo para mujeres, la quinta iniciativa más popular (36 %), se considera la más efectiva (véase la figura 5), y tres cuartas partes de los encuestados (todos ellos despachos de abogados) la califican como «muy efectiva». Dentro de la judicatura y el sector público, todas las iniciativas en vigor se consideran «algo efectivas».

## Popularidad de las iniciativas: desglose por sector

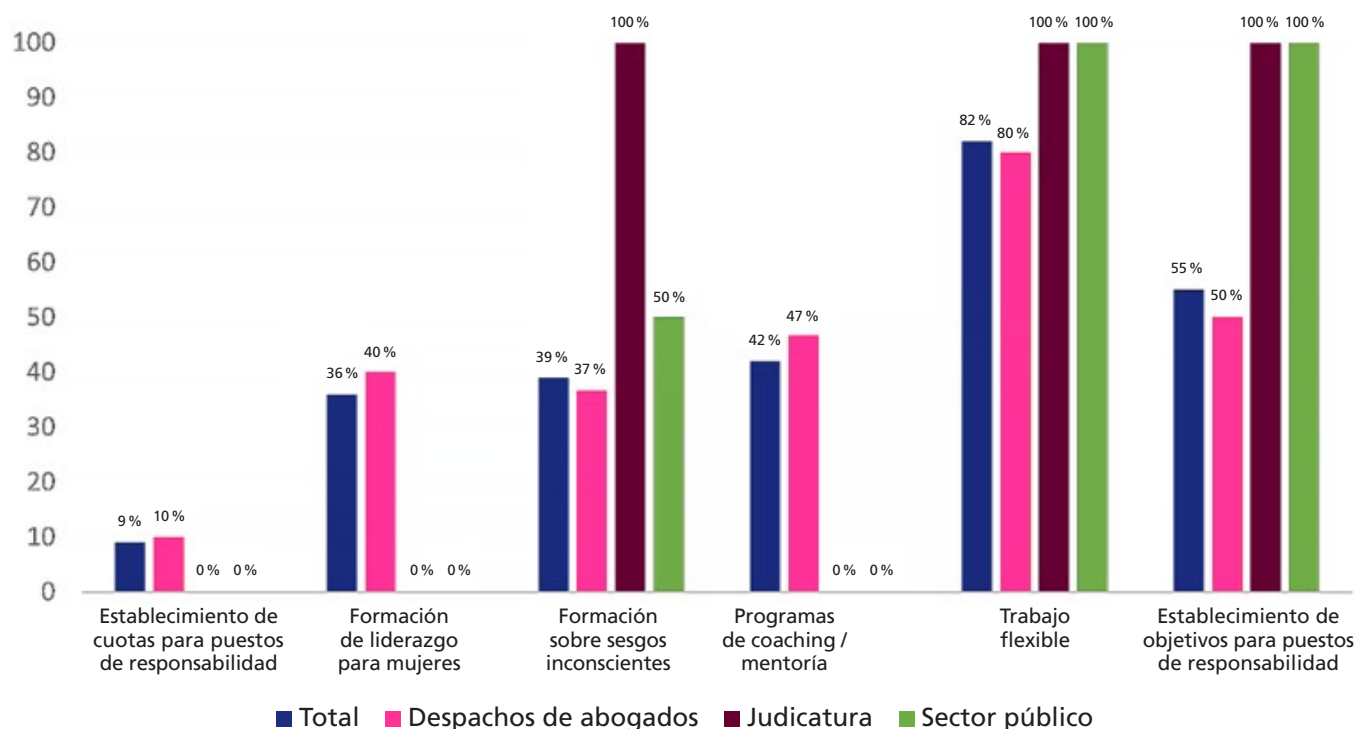


Figura 4: popularidad de las iniciativas para mejorar la representación por género en la profesión jurídica: desglose por sector

El establecimiento de cuotas es la medida menos popular en todos los sectores, y solamente la utiliza un 9% de los encuestados, todos ellos despachos de abogados. Ni el sector público ni la judicatura establecen ningún tipo de cuotas, ya que las consideran incompatibles con los principios de mérito y capacidad, que están firmemente arraigados en la cultura operativa del sector público español. De hecho, la Constitución española consagra el mérito y la capacidad como los principios que deben guiar el acceso a los cargos públicos.

## Efectividad de las iniciativas

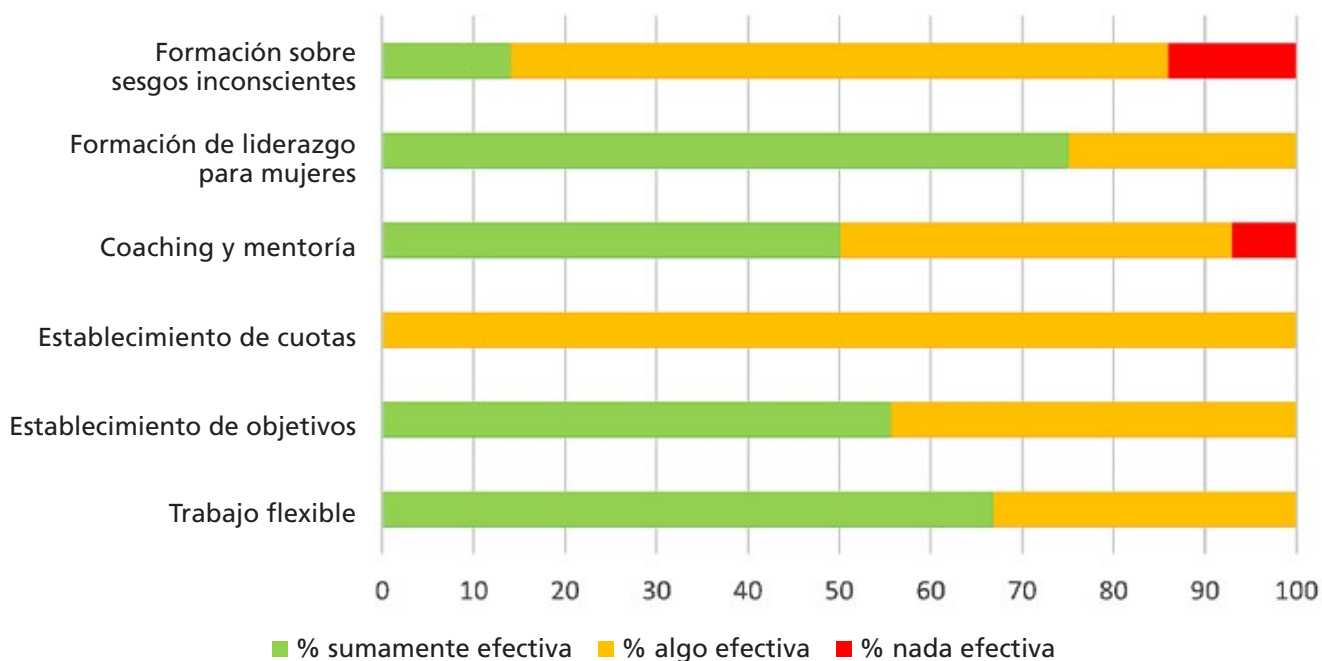


Figura 5: efectividad de las iniciativas para mejorar la representación por género en la profesión jurídica

Los centros de trabajo del sector jurídico suelen considerar que sus iniciativas de representación de género tienen un cierto grado de éxito, calificando casi todas las iniciativas como «muy efectivas» a la hora de lograr la igualdad de género.

El trabajo flexible y el establecimiento de objetivos son las iniciativas más populares en los despachos, el sector público y la judicatura. Sin embargo, la tercera iniciativa más popular en los despachos de abogados (los programas de coaching y mentoría) se sustituye por formación sobre sesgos inconscientes en el sector público y la judicatura (véase la figura 4).

En el sector privado, ningún despacho de abogados considera que el establecimiento de cuotas sea «muy efectivo», sino solo «algo efectivo». De forma similar, una encuesta de 2017 realizada a 2000 abogados españoles que ejercían en el sector privado indicó que un 81 % creía que los contactos, el mérito y la habilidad eran los factores determinantes para el éxito laboral en la profesión jurídica.<sup>20</sup> Solamente un 15 % respaldaba la implantación de cuotas de género para puestos de responsabilidad institucional en la profesión jurídica, sin haber examinado primero las capacidades y méritos de cada candidato.

Esto nos lleva a la conclusión de que, actualmente, a la profesión jurídica española no le atrae la idea de introducir cuotas como forma de aumentar el número de mujeres en los niveles más altos de la profesión.

De media, todas las iniciativas se implantaron hace cinco o menos años, y los programas de coaching y mentoría son los que llevan más tiempo funcionando. El trabajo flexible lleva una media de cuatro años en funcionamiento, lo que demuestra que se inició como política antes de la pandemia. El establecimiento de cuotas y objetivos lleva funcionando una media de 2,3 y 2,1 años, respectivamente. Todas las iniciativas se han implantado durante un período de tiempo relativamente corto, lo que significa que puede ser demasiado pronto para evaluar completamente su efectividad, especialmente aquellas que se han puesto en marcha más recientemente.

---

20 Consejo General de la Abogacía Española, La igualdad de género en la abogacía española: la evaluación actual de las abogadas y los abogados (2017) [www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/barometros/la-igualdad-de-genero-en-la-abogacia-espanola-la-evaluacion-actual-de-las-abogadas-y-los-abogados](http://www.abogacia.es/publicaciones/abogacia-en-datos/barometros/la-igualdad-de-genero-en-la-abogacia-espanola-la-evaluacion-actual-de-las-abogadas-y-los-abogados), consultado el 8 de julio de 2022.

# Iniciativas sobre igualdad de género: desglose por sector

## Despachos de abogados

Un 80 % de los despachos de abogados encuestados hace un seguimiento de la igualdad de género en general, y un 77 % lo hace también del equilibrio de género a niveles más senior.

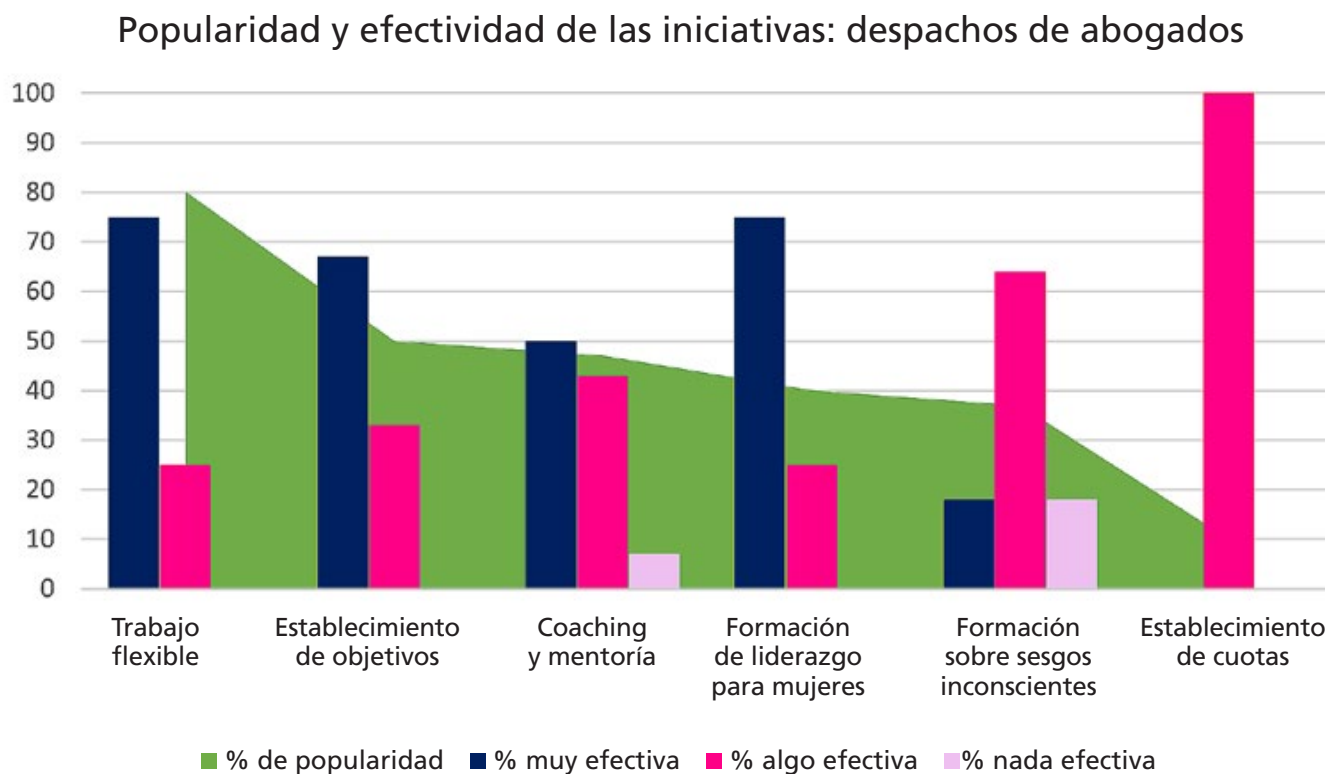


Figura 6: popularidad y efectividad de las iniciativas para mejorar la representación de género: despachos de abogados

La implantación de las iniciativas para apoyar a las mujeres abogadas en España varía enormemente de un despacho a otro. A pesar de esto, casi todos los despachos consideran que sus políticas son «muy» o «algo» efectivas.

El trabajo flexible goza con el mayor grado de popularidad, acorde con su alto índice de efectividad percibida. No obstante, solamente la mitad o menos de los despachos de abogados encuestados aplican las demás políticas e iniciativas. El establecimiento de cuotas para mujeres en puestos de responsabilidad y la formación sobre sesgos inconscientes fueron los métodos menos implantados, y parecen ser más habituales en los despachos internacionales que en los estrictamente nacionales. La mitad de los despachos de abogados encuestados han implantado el establecimiento de objetivos para mujeres en puestos de responsabilidad, y casi la mitad cuentan con programas de coaching y mentoría.

En lo que respecta a la efectividad, la formación sobre sesgos inconscientes y los programas de coaching y mentoría fueron las únicas iniciativas que algunos encuestados calificaron como «no efectivas», mientras que los pocos despachos que aplican cuotas las calificaron como «algo efectivas».

La iniciativa más popular (80 %), los sistemas de trabajo flexible, varía considerablemente según el despacho. Varios de ellos poseen unas estrictas políticas de trabajo remoto que solo lo permiten uno o dos días a la semana, mientras que otros ofrecen a sus abogados total flexibilidad. Larrauri & Martí permite el trabajo remoto una vez a la semana (fijado por el despacho) con posibles ampliaciones. En cambio, Bird & Bird



permite trabajar a distancia un 50 % del tiempo, mientras que otro despacho lo permite hasta ocho días al mes. Freshfields «ha establecido un sistema de trabajo completamente flexible en el que los abogados pueden optar por trabajar en la oficina o de forma remota», algo que comparte LABE Abogados, indicando que su «política de trabajo flexible» lleva ahora más de diez años permitiendo «el mayor margen posible para conciliar la vida familiar y personal con las horas laborales». A pesar de esta variabilidad, casi todos los encuestados consideraron su sistema de trabajo flexible como «muy efectivo», mientras que el resto de los despachos lo calificaron como «algo efectivo».

La formación sobre sesgos inconscientes y el establecimiento de cuotas para las mujeres en puestos de responsabilidad fueron los programas menos populares. Con respecto a los sesgos inconscientes, Freshfields ha introducido un módulo de aprendizaje digital sobre diversidad e inclusión (DEI) y todos los nuevos empleados deben realizar una sesión sobre conductas inclusivas como parte de su proceso de orientación inicial. El equipo global de DEI puede impartir sesiones especiales sobre los sesgos inconscientes, previa solicitud. La oficina de Freshfields en Madrid ha celebrado recientemente una de esas sesiones, a la que acudió más de la mitad de todos sus empleados. Varios otros despachos han hecho que la formación sobre sesgos inconscientes sea obligatoria para todo su personal a nivel global.

En lo que respecta al establecimiento de cuotas, solamente un despacho mencionó una estricta iniciativa parecida al establecimiento de cuotas, según la cual siempre debe haber una mujer finalista en el proceso de selección para puestos de responsabilidad. Este despacho calificó esta iniciativa como «algo efectiva», después de tres años en funcionamiento. En comparación, RLD cita sus 30 años de experiencia con una mayoría de mujeres en su despacho como muestra de un sistema de éxito que no se basa en las cuotas, añadiendo que ellos creen en «la persona y su trabajo». Sin embargo, Bird & Bird menciona su adopción de la Regla de Mansfield, que exige que al menos el 30 por ciento de los abogados candidatos a varios puestos procedan de grupos que históricamente no hayan estado suficientemente representados.<sup>21</sup> Esto ha llevado a la revisión de sus procesos de captación, contratación, promoción y selección de personal, con el objetivo de reducir los sesgos en el transcurso de cualquier trayectoria profesional. Durante la redacción de este informe se estaba llevando a cabo el proceso de revisión.

En comparación con el establecimiento de cuotas, los despachos de abogados parecen estar más dispuestos a implementar unas iniciativas menos exigentes de establecimiento de objetivos, junto con programas de coaching y mentoría, para ayudar a las mujeres a llegar a puestos de responsabilidad. Tanto Ashurst como Freshfields apuntan un objetivo global de un 40 % de mujeres, un 40 % de hombres y un 20 % flexible (hombres, mujeres, personas no binarias) en los niveles directivos senior para el año 2026. Otro despacho menciona un objetivo de un 40 % de mujeres socias en todo el mundo para el año 2030, mientras que el objetivo para la oficina española es de duplicar su cifra actual. Por otro lado, DLA Piper se ha marcado el objetivo de conseguir un 30 % de mujeres en puestos de responsabilidad en 2025 y un 40 % en 2040. Para ello introducirán planes de desarrollo concretos y promociones destinadas a los grupos insuficientemente representados, además de tecnología y planes de retención centrados en los criterios de flexibilidad o las carreras individualizadas.

Los despachos de abogados están dispuestos a elaborar programas de mentoría, aunque en su mayor parte estos incluyen unas iniciativas más amplias de inclusión, en lugar de estar dirigidos específicamente a aumentar el número de mujeres en puestos de responsabilidad. Por ejemplo, un despacho dispone de un programa de mentoría estructurado como un proceso de cinco etapas que inicialmente comenzó

---

21 El objetivo de la Regla de Mansfield es aumentar y mantener la diversidad a los más altos niveles en las organizaciones. Según esta Regla, los despachos de abogados deben tener en cuenta a un 30 % de candidatos que sean mujeres abogadas, abogados de otras razas, con discapacidades y LGBTI para puestos directivos senior, contratación lateral a nivel directivo, socios de capital y participación en las reuniones de presentación de proyectos ante los clientes.

como una herramienta de empoderamiento para las mujeres en puestos de liderazgo, pero actualmente no impone ninguna restricción de género a las personas que desean realizarlo. Este despacho también organiza un programa de patrocinio internacional para grupos con escasa representación que demuestren potencial futuro, en los que se incluye a las mujeres. Otros despachos ofrecen a sus pasantes unos programas generales de mentoría cuando comienzan a trabajar para ellos. Además, despachos como Ashurst ofrecen programas de mentoría inversa, que permiten a los abogados con menos experiencia actuar como mentores de los abogados más senior, pero, una vez más, dichos programas no hacen distinción de género. DLA Piper está llevando a cabo un programa de desarrollo denominado «Moderate» dirigido a abogadas y grupos insuficientemente representados dentro de la compañía, que se consideren que tienen potencial para avanzar en sus carreras profesionales. El programa se ofrece a abogados y abogadas con una experiencia de cuatro a seis años, a través de técnicas de coaching ejecutivo tanto virtuales como presenciales.

Para finalizar, varios despachos disponen de otros tipos de iniciativas. LBE Abogados, por ejemplo, promueve activamente entre sus clientes —compañías nacionales e internacionales de distintos sectores— la adopción e implantación de sus propios planes de igualdad entre sus plantillas, con la ayuda de los abogados y asesores expertos del despacho. Otro despacho permite a los empleados que acaben de ser padres reducir su horario laboral durante dos años después de que finalice su baja por paternidad o maternidad, sin ninguna reducción salarial ni obstáculo para el avance de su carrera profesional.

## El sector empresarial

Se mantuvieron una serie de fructíferas conversaciones con abogadas de empresa para recopilar comentarios concretos sobre los enfoques, los éxitos y los retos de mejorar la representación de género en las compañías que cotizan en bolsa en España. En general, el equilibrio de la representación de género dentro de los equipos jurídicos en estas compañías es muy positivo.

El establecimiento de cuotas se ha identificado como una política de género que apenas se utiliza en los centros de trabajo del sector jurídico estudiados hasta la fecha (véase la figura 4). De forma parecida, ninguna de las empresas participantes había aplicado esta medida.

Es importante apuntar que la mayoría de las políticas e iniciativas de las compañías no son específicamente de género: se aplican a todos los empleados y, por tanto, abarcan unas categorías más amplias de DEI, como diversidad cultural y generacional, y personas con discapacidad. No obstante, Redeia y Aena se han mostrado más proactivas siempre que han detectado insuficientes ascensos de mujeres en ciertos departamentos o áreas concretas.

Todas las compañías que a continuación se indican participan en «Promociona»,<sup>22</sup> un programa dirigido por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y destinado a las mujeres directivas con el objetivo de fomentar sus candidaturas a puestos de alta dirección en las empresas. La iniciativa incluye módulos para aumentar la concienciación, el desarrollo profesional y el liderazgo a fin de mejorar y facilitar el acceso de las mujeres a puestos con poder de decisión dentro de las compañías.

En el contexto más amplio de la UE; y como parte de «Una Unión de la igualdad: Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025»,<sup>23</sup> la Comisión Europea «presionará para que se adopte la propuesta de Directiva de 2012 relativa a la mejora del equilibrio de género en los consejos de administración, que establece el objetivo de un mínimo del 40 % de los miembros no ejecutivos del sexo infrarrepresentado». Esto se producirá junto

---

22 Proyecto Promociona, <https://proyectopromociona.com>, consultado el 2 de agosto de 2022.

23 Comisión Europea, Estrategia de igualdad de género: trabajar por una Unión de la Igualdad, 5 de marzo de 2020 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_20\\_358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_358), consultado el 23 de junio de 2022.

a la utilización de la Plataforma de la UE sobre las Cartas de la Diversidad, una plataforma creada en 2010 para instar a todo tipo de organizaciones a crear e implementar políticas de DEI en el lugar de trabajo.<sup>24</sup>

El 7 de junio de 2022, el Parlamento Europeo y el Consejo de la UE llegaron a un acuerdo político sobre la anterior propuesta de la Directiva de 2012. En el momento de redacción del presente informe, el acuerdo político se encuentra en fase de aprobación formal por parte de los colegisladores. En cuanto se publique en el *Diario oficial*, los Estados Miembros, España incluida, tendrán que transponer los nuevos elementos de la Directiva a sus legislaciones nacionales.

## Redeia

Redeia fue la primera compañía española del sector eléctrico en obtener el distintivo «Igualdad en la Empresa», que desde 2010 otorga el Ministerio de Igualdad de España. Para formar parte de esta red, una organización debe hacer un seguimiento de la igualdad de género dentro del lugar de trabajo, recopilar los datos pertinentes sobre igualdad, evaluar los procesos internos de su departamento de recursos humanos y realizar todos los cambios necesarios cuando se detecta alguna divergencia de los objetivos de igualdad fijados.

Redeia dispone de un equipo jurídico interno formado por 18 abogados, 10 de ellos son mujeres. Los tres puestos de más responsabilidad dentro del equipo jurídico están todos ocupados por mujeres. Ningún abogado trabaja a tiempo parcial. Aunque Redeia hace un seguimiento de la igualdad de género en general dentro del grupo de empresas, y comparte su información sobre género con la dirección de la compañía matriz, no hace un seguimiento específico de la igualdad de género dentro del equipo jurídico.

« La igualdad de género es objeto de análisis y seguimiento desde hace más de diez años.

Abogada interna, Redeia

Más allá del equipo jurídico interno, Redeia ha visto un aumento considerable en el número de mujeres en puestos directivos. El número de mujeres directivas aumentó de un 24 % en 2017 a un 34 % en 2021, y dentro de su consejo de administración se ha alcanzado plena igualdad, con un aumento del 33 % en 2017 al 50 % en 2020. El comité ejecutivo también presenta una proporción de 50:50 de hombres y mujeres.

Redeia dispone de una gran variedad de iniciativas de igualdad, desde opciones de trabajo flexible a formación sobre sesgos inconscientes, hasta programas de coaching para mujeres. Se ha incorporado una perspectiva de DEI transversal a la cultura corporativa de la empresa y dentro de todos sus procesos. La abogada interna con la que hablamos cree firmemente que las iniciativas existentes en estos momentos están demostrando ser muy efectivas.

Se anima a todos los empleados de Redeia a desarrollar sus principales aptitudes a través de su propio programa individual de desarrollo. El personal no directivo, por su propia iniciativa, recibe todos los recursos necesarios para desarrollar sus aptitudes profesionales. En 2021, el 30 % de los empleados que se apuntaron a este programa fueron mujeres.

Redeia apuesta por la identificación de los obstáculos que impiden el desarrollo del talento femenino y trabaja para empoderar a las mujeres y permitirles que lleven sus carreras profesionales tan lejos como quieran a través del Programa de Gestión de la Diversidad y Liderazgo femenino. Este programa está dirigido a todos los empleados, pero especialmente a las mujeres. Tiene un doble objetivo: por un lado

---

24 Comisión Europea, EU Platform of Diversity Charters [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en), consultado el 24 de junio de 2022.

aumentar la concienciación, formar y acompañar a las mujeres durante sus trayectorias profesionales, y por otro centrarse en su bienestar emocional, la comunicación, la creación de su propia marca personal y el establecimiento de una red de contactos.

Finalmente, y debido al trabajo concreto de esta compañía, Redeia actualmente se centra en aumentar el número de mujeres con un perfil de STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), un área en la que las existe una baja representación de mujeres con formación universitaria. Redeia colabora con la Real Academia de Ingeniería en la promoción vocacional de las mujeres en los estudios STEM. Dentro de este programa «Mujeres e ingeniería», participan activamente en un programa de mentoría con estudiantes universitarias matriculadas en carreras técnicas.

## **BBVA**

El BBVA es una de las mayores instituciones bancarias de España y un signatario del Chárter de la Diversidad, que en España implementa la Fundación Diversidad.<sup>25</sup> Su equipo jurídico interno está formado en un 65 % por mujeres. A nivel de alta dirección, un 42 % del equipo jurídico está formado por mujeres. El equipo jurídico está dirigido por una mujer. Ningún abogado trabaja a tiempo parcial.

La compañía ha identificado tres áreas claves en las que centrarse para obtener el máximo provecho del talento femenino dentro de la organización. En primer lugar, la eliminación de los sesgos inconscientes en todos los procesos de selección. No tienen ningún tipo de cuota ni han establecido ningún objetivo específico. En lugar de eso, siguen la Regla de Rooney: como mínimo la mitad de los candidatos entrevistados para un puesto directivo dentro de la compañía deben ser mujeres. Lo que comenzó como una norma que solamente se aplicaba a los puestos más importantes se ha ampliado ahora a todos los puestos directivos. En general, durante el pasado año un 42 % de los ascensos a puestos de responsabilidad fueron de mujeres.

«**BBVA cuida de sus empleados, impulsa el desarrollo profesional independientemente del género y, tal y como estamos organizados, podemos compatibilizar las obligaciones laborales con una vida personal plena.**

Abogada interna, BBVA

Dar protagonismo al talento femenino es el segundo objetivo estratégico del banco. La compañía acompaña y apoya a las mujeres de gran potencial para facilitar su ascenso a puestos directivos.

Para finalizar, BBVA trata de conseguir la igualdad de oportunidades. Para ello cuenta con un programa concreto destinado a ayudar a equilibrar las oportunidades profesionales para hombres y mujeres. El programa *Trabaja mejor. Disfruta tu vida* incluye importantes medidas destinadas a conciliar la vida laboral y personal, y aumentar la productividad. Hace casi dos años, BBVA anunció que sus oficinas centrales en Madrid cerrarían a las 19:00 h.

Entre otras acciones aplicadas figuran medidas para lograr un uso eficiente del tiempo de trabajo y la desconexión digital. El trabajo flexible tras la pandemia exige pasar como mínimo un 60 % del tiempo en la oficina, y permite un máximo del 40 % del tiempo trabajando a distancia. Además, la compañía está volviendo a redactar sus ofertas de empleo, utilizando un lenguaje inclusivo. Para finalizar, se puede obtener fácilmente formación de liderazgo para mujeres, junto con formación sobre sesgos inconscientes y programas de coaching y mentoría.

---

25 Cristóbal Baeza, BBVA firma su adhesión al Chárter de la Diversidad, BBVA, 4 de abril de 2019 <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bbva-firma-su-adhesion-al-charter-de-la-diversidad/>, consultado el 23 de junio de 2022.

## Aena

La imagen general de género en Aena, una de las principales compañías de gestión aeroportuaria del mundo, es predominantemente femenina. Un 67 % del conjunto de abogados son mujeres y un 71 % de los que ocupan puestos de responsabilidad (20 de 28) son también mujeres. Además, dos de los tres puestos in-house de alta dirección están ocupados por mujeres. Ningún abogado trabaja a tiempo parcial.

Aena hace un seguimiento de la igualdad de género tanto en general como a niveles más senior. Los resultados de este ejercicio de seguimiento se comparan con los de años anteriores, y se comparten con el consejo de administración y la junta directiva.

Aena ha adoptado el trabajo remoto después de la pandemia. Su política consiste en permitir o bien seis días de trabajo remoto al mes, o bien una combinación de opciones que permiten un máximo de seis días de trabajo remoto en total al mes. También disponen de medidas adicionales de conciliación de la vida laboral y personal, como flexibilidad de horarios de entrada y de salida y jornada intensiva<sup>26</sup> durante todo el año para todos los empleados, excepto los que ocupan puestos de responsabilidad, que solamente disfrutan de jornada intensiva durante los meses de verano.

Una abogada interna que habló con nosotros abogó por ampliar las opciones de trabajo flexible ya que, en su opinión, era lo más eficaz para los empleados de ambos sexos a la hora de conciliar sus vidas laborales y personales. Y añadió que un horario más flexible para todos beneficiaría a las mujeres que desean avanzar en su carrera profesional.

« La flexibilidad es clave, mucho más que las opciones de trabajar a tiempo parcial.

Abogada interna, Aena

Además de eso, también se ofrece formación altamente especializada (másters, cursos de postgrado, etc.) para complementar el desarrollo profesional del personal directivo. Asimismo, la compañía dispone de un curso de formación en línea para acabar con los sesgos inconscientes llamado *Combate tus sesgos*. Empleados de todos los equipos reciben formación específica sobre estos asuntos. El programa de mentoría de Aena lleva en funcionamiento ocho años y se ofrece a todos los empleados sin distinción de género, tanto en calidad de mentores como de aprendices. Todas estas medidas se perciben como «muy efectivas».

Actualmente la empresa se centra en aumentar el número de mujeres en aquellas áreas en las que se encuentran poco representadas, que en una compañía como Aena supone enfocarse hacia los perfiles de STEM. Se han establecido objetivos para mejorar el número de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de los departamentos STEM, donde tan solo un 30 % de los graduados son mujeres.

« En un lugar de trabajo ideal, me gustaría ver que el sistema, de manera natural, selecciona en igualdad, y remover aquellos elementos no deseados que, en la práctica, obstaculizan el avance femenino.

Abogada interna, Aena

---

26 El horario intensivo es una forma de trabajo flexible en el que los empleados pueden reorganizar sus horas de trabajo de distintas maneras. En España, esto suele ser comenzar la jornada temprano para irse antes del almuerzo (por ejemplo, trabajar durante un periodo ininterrumpido de siete horas sin pausa para comer y acabar a las 15:00 h).

## El sector público

### *Fiscalía General del Estado*

A 31 de diciembre de 2021, la FGE estaba formada por 1702 mujeres y 918 hombres, lo que significa que las mujeres representan un 65 por ciento de la plantilla. Además, las mujeres constituyen la mayoría en todos los grupos de edad hasta los 59 años. En el intervalo de edad de los 30 a los 39 años, constituyen el 79 %, y de los 40 a los 49 años, el 73 %.

En relación con los altos cargos en la FGE, en la actualidad solamente un 38 % está ocupado por mujeres.<sup>27</sup> Desde 2020, 49 mujeres han sido nombradas para puestos directivos, incluidos los dos más altos cargos dentro de la FGE, junto con el Fiscal General del Estado. Hasta hace poco, y por primera vez en la historia, toda la cúpula de la FGE estaba formada por tres mujeres.<sup>28</sup>

Tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007, la FGE ha aplicado dos Planes de Acción para la igualdad (en los períodos de 2019 a 2020, y de 2021 a 2022). El Plan de Acción para la igualdad de 2021-2022 incluye medidas dirigidas a: comprender la situación dentro de la FGE en lo que respecta a la igualdad; aumentar la concienciación sobre la igualdad a través de actividades de formación; la promoción de la paridad y la participación de los altos directivos; y la promoción de la responsabilidad compartida, entre otros aspectos.

La perspectiva de género se ha incluido en todos los cursos de formación y desarrollo, tanto en los cursillos de formación iniciales como en los cursos de formación realizados durante la propia carrera profesional dentro de la fiscalía. Se ha hecho hincapié en lograr la igualdad de género en los comités y tribunales de selección.

Hasta que se logre el objetivo de 60:40 recogido en la ley, se fomentan medidas en varios frentes, por ejemplo, asignar valor positivo al tiempo que un solicitante dedica a sus responsabilidades domésticas a la hora de cubrir los puestos de responsabilidad. Otro importante paso adelante ha sido la necesidad de incluir, dentro de los procedimientos para el nombramiento de fiscales a puestos de responsabilidad, una sección específica donde se explique cómo la propuesta de nombramiento se adecua a la proporción de género estipulada en la Ley Orgánica. De forma similar, en las elecciones al Consejo Fiscal, el principal órgano que ayuda al Fiscal General del Estado a cumplir sus obligaciones, el número de candidatos de cada sexo no puede ser inferior al 40 % del total.

La FGE también está trabajando para aumentar la concienciación sobre la existencia de los derechos a la conciliación de la vida laboral y personal a disposición de todos los fiscales, y promoviendo el ejercicio de dichos derechos (en concreto, los distintos tipos de permisos y bajas). Estos derechos están a disposición de todos los fiscales, pero las medidas estipuladas en el Plan de Acción para la igualdad están dirigidas exclusivamente a las mujeres.

A 31 de diciembre de 2021, 299 fiscales se beneficiaban de algún tipo de baja, de estos 237 eran mujeres. Las opciones de trabajo a tiempo parcial, una vez más, son utilizadas principalmente por mujeres fiscales. A la FGE le gustaría que se hiciese un uso más equilibrado de las medidas de conciliación de la vida laboral y personal y admite que, para que esto ocurra, es importante que todos los fiscales sepan que su utilización no perjudicará a su avance profesional.

Aunque las cifras muestran una mejora en comparación con años anteriores, siguen indicando que todavía queda mucho por hacer en lo que respecta a la igualdad y la representación paritaria en los altos cargos.

---

27 FGE, Información sobre altos cargos y personal [www.fiscal.es/informacion-sobre-altos-cargos-y-personal](http://www.fiscal.es/informacion-sobre-altos-cargos-y-personal), consultado el 4 de julio de 2022.

28 La Fiscal General del Estado ha dimitido recientemente por motivos de salud. El actual Fiscal General del Estado es un hombre.

Resulta interesante observar la labor realizada para que todos los funcionarios públicos sean conscientes de los sesgos de género existentes dentro de su profesión y, de forma más amplia, en toda la sociedad.

## **Abogacía del Estado**

La Abogacía del Estado, un organismo integrado en el Ministerio de Justicia, es responsable de dirigir los servicios que ofrecen asistencia jurídica al estado español y a otras instituciones públicas. En España hay 354 abogados del estado en activo. De ellos, solamente 152 son mujeres (un 43 %). Dicho esto, entre los abogados del estado en activo con 20 años o menos de experiencia, el porcentaje global de mujeres aumenta considerablemente hasta el 55 %. En el momento de redacción del presente informe, la Abogada General del Estado es una mujer.<sup>29</sup>

Los abogados del estado pueden asignarse a organismos estatales periféricos o centrales. Por consiguiente, no hay altos cargos como tales, aunque sí que existen puestos que son objetivamente más importantes que otros, como la Abogacía del Estado ante el Tribunal Supremo, o el Tribunal de Cuentas, que es el órgano de control de las cuentas del sector público. Los puestos más importantes suelen asignarse según la experiencia, los méritos y la capacidad adquirida con los años.

La Unidad de Igualdad del Ministerio de Justicia, creada al amparo de la Ley Orgánica 3/2007, es la encargada del desarrollo de las funciones relacionadas con la igualdad. A este respecto, el Ministerio ha presentado el Plan Justicia 2030,<sup>30</sup> un ambicioso proyecto para la modernización y reforma de la administración de justicia. Una de las nueve áreas de trabajo son los profesionales de la justicia y, dentro de este eje, el Ministerio actualmente prepara un plan de igualdad y un plan de conciliación de la vida laboral y personal que esperamos que vea la luz pronto.

La Unidad de Igualdad trabajará para eliminar los obstáculos que constituyen cualquier tipo de discriminación directa o indirecta según el sexo, facilitando una mejor conciliación de la vida laboral y personal a todos los empleados del ministerio sin perjudicar sus ascensos profesionales, además de promover una presencia equitativa de hombres y mujeres en los órganos de evaluación y selección.

## **La judicatura**

En España, las mujeres constituyen el 56 % del cuerpo de jueces (3029 juezas de un total de 5408). Sin embargo, los altos cargos dentro de la judicatura están ocupados en su mayor parte por hombres, las mujeres solamente tienen el 37 % de los puestos de responsabilidad (aquellos que ejercen sus funciones en el Tribunal Supremo, los Tribunales Superiores de Justicia y la Audiencia Nacional).

El Tribunal Supremo es el tribunal superior del Reino de España, con jurisdicción sobre todo el territorio nacional. Este Tribunal se ocupa de decidir los recursos de casación, revisión y otros extraordinarios, además del enjuiciamiento de los miembros del gobierno y otros altos cargos del Estado, entre otros asuntos. De los 69 jueces que actualmente sirven en el Tribunal Supremo, 16 son mujeres (un 23 %).

Todas las medidas dirigidas a aumentar el número de mujeres en los niveles más altos de la judicatura se incluyen en el Plan de Igualdad de la Carrera Judicial.<sup>31</sup> Al igual que ocurre en el sector público, el objetivo global dentro del sistema judicial es lograr una proporción 60:40 de hombres y mujeres en el cuerpo de

---

29 *Boletín Oficial del Estado*, 24 de marzo de 2022 [www.boe.es/boe/dias/2022/03/24/pdfs/BOE-A-2022-4631.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2022/03/24/pdfs/BOE-A-2022-4631.pdf), consultado el 16 de septiembre de 2022.

30 *Justicia 2030: Transformando el servicio público de justicia*, [www.justicia2030.es](http://www.justicia2030.es), consultado el 16 de septiembre de 2022.

31 Poder Judicial español, Área de Igualdad del Consejo General del Poder Judicial [www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Igualdad-de-Genero/La-igualdad-de-genero-en-la-carrera-judicial](http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Igualdad-de-Genero/La-igualdad-de-genero-en-la-carrera-judicial), consultado el 26 de julio de 2022.

jueces y magistrados, no solo en los puestos de responsabilidad de los tribunales más altos, sino también dentro del CGPJ, el órgano de gobierno del Poder Judicial. Hasta que se consiga esa proporción, se deben aplicar medidas de acción positiva. Un Comité de Igualdad dentro del CGPJ supervisa la implementación de medidas dentro de la judicatura.

Las mujeres siguen ocupando la mayoría de los puestos judiciales en los tribunales inferiores (tribunales unipersonales). Al mismo tiempo, en los últimos años ha ido aumentando paulatinamente el número de mujeres que desempeñan cargos de magistradas (tribunales colegiados) en el Tribunal Supremo, los Tribunales Superiores de Justicia y la Audiencia Nacional. No obstante, el número de mujeres en los cargos más altos dentro de estos tribunales no parece estar aumentando al mismo ritmo. Resulta llamativa la escasa participación de mujeres en los procesos de selección para puestos discrecionales, así como el gran número de puestos de alto nivel a los que no se presenta ninguna candidata. Por ese motivo, el CGPJ tiene pensado realizar un estudio sociológico que invite a la reflexión con el objetivo de comprender los motivos de que haya tan pocas mujeres en los puestos de máxima responsabilidad de la judicatura.

El uso que los funcionarios judiciales hacen de las medidas destinadas a conciliar la vida personal, familiar y laboral es mucho más bajo de lo que se podría esperar, especialmente en lo que respecta a las excedencias. El número de personas que optan por utilizar estas medidas se cuentan con los dedos de las manos, y son casi siempre juezas (en más del 90 % de los casos) las que se acogen a este tipo de excedencias, al recaer sobre ellas la responsabilidad de los deberes domésticos. Como respuesta, se han intensificado los esfuerzos para garantizar que todos los jueces, y en concreto las juezas, conozcan sus derechos de conciliación de la vida laboral y personal, para evitar cualquier tipo de discriminación frente a las personas que ejerzan dichos derechos. El principal objetivo es cambiar la percepción del trabajo doméstico. Una funcionaria judicial perteneciente a la Comisión de Igualdad del CGPJ indicó que están trabajando para ampliar aún más las opciones de trabajo a tiempo parcial de los funcionarios judiciales, además de las posibilidades de trabajo en remoto.

Dentro de la judicatura se otorga la máxima importancia a todos los programas de desarrollo y formación. Se está tratando de asegurar una participación equilibrada de jueces y juezas en todas las actividades de formación, incluidas las de coordinación y enseñanza, además de las relacionadas con la asistencia a dichas actividades. Asimismo, se está integrando una perspectiva de género en el conjunto de las demás actividades de desarrollo y formación.

De forma paralela al sector público, dentro de los procedimientos para el nombramiento de funcionarios judiciales a puestos de responsabilidad, se debe incluir una sección específica donde se explique cómo la igualdad de género de las propuestas a puestos discrecionales cumple con la Ley Orgánica 3/2007.

Una funcionaria judicial comentó que las tres áreas de trabajo fundamentales para la Comisión de Igualdad de cara al futuro serán: una reducción de jornada entre un 3 y un 12 %, sin que esto afecte a cómo se mide la productividad y sin una reducción salarial; la salud de las mujeres, en particular, la maternidad y las bajas por maternidad; y una política de trabajo remoto.



## Comparaciones: Inglaterra y Gales, Uganda y España

En las jurisdicciones estudiadas hasta la fecha, los porcentajes generales de mujeres abogadas en el conjunto de la profesión son similares: un 49 % en Uganda; un 51 % en Inglaterra y Gales; y un 54 % en España. En las tres jurisdicciones, el sector público cuenta con el mayor número de mujeres abogadas, tanto a nivel general como senior. El porcentaje más bajo de mujeres se encontró en los despachos de abogados.

**En Inglaterra y Gales, Uganda y España, el sector público cuenta con más mujeres abogadas en general, mientras que los despachos poseen el menor número.**

La diferencia entre mujeres en puestos de responsabilidad y mujeres en la profesión en general es parecida en las tres jurisdicciones: España, 23 %; Inglaterra y Gales, 19 %; y Uganda, 17 %.

No obstante, en Uganda, tanto en el sector público como en el empresarial, existe un porcentaje más alto de mujeres en puestos de responsabilidad que a nivel general. Uganda es la única jurisdicción donde esto ocurre. La brecha porcentual en el sector público español entre la representación general de las mujeres y las que ocupan puestos de responsabilidad es del 24 %. La tendencia más evidente en el sector público en España es el drástico descenso en la proporción de mujeres en los puestos más altos.

**El establecimiento de cuotas se rechazó completamente como iniciativa tanto en el sector público como en la judicatura en España e Inglaterra y Gales.**

El establecimiento de cuotas es la iniciativa menos popular en las tres jurisdicciones. Cabe destacar que la judicatura y el sector público tanto en España como en Inglaterra y Gales muestran su pleno rechazo al establecimiento de cuotas. Además, ninguna de las entidades del sector empresarial consultadas en España aplica ningún tipo de establecimiento de cuotas. En comparación, el establecimiento de objetivos se usa habitualmente en las tres jurisdicciones y en todos los sectores.

A pesar de esto, las empresas con las que hablamos han logrado conseguir una igualdad de género muy positiva, tanto a nivel general como senior. El establecimiento de cuotas podría disuadir a los centros de trabajo del sector jurídico de profundizar en la ejecución de otras iniciativas de DEI quizás más efectivas, al centrarse exclusivamente en satisfacer unas proporciones de género impuestas artificialmente.

La formación sobre sesgos inconscientes es la iniciativa más popular para los despachos de abogados en Inglaterra y Gales, en comparación con los despachos de España y Uganda. Sin embargo, en todas las jurisdicciones se registró al menos una respuesta que calificó de «no efectiva» la formación sobre sesgos inconscientes.

**En las tres jurisdicciones el trabajo flexible es una iniciativa muy popular, y la más efectiva.**

En las tres jurisdicciones, ofrecer sistemas de trabajo flexible es popular, y es la iniciativa más popular en Inglaterra y Gales, y en España. También registró las tasas de efectividad más altas en las tres jurisdicciones, con tan solo un número limitado de despachos en Uganda que la calificaron como «no efectiva». Todas las iniciativas tenían más probabilidades de ser calificadas como «no efectivas» en Uganda, que en España e Inglaterra y Gales, donde la mayoría de los encuestados las consideraba como «muy efectivas» y «algo efectivas».

## Conclusión

A pesar de la mejora de las estadísticas y la labor realizada para promover la igualdad de género en la profesión jurídica en España, aún queda mucho por hacer para alcanzar una verdadera igualdad de género en los puestos de responsabilidad. A partir de los datos disponibles, está claro que no existe ningún obstáculo para que las mujeres estudien Derecho y entren en la profesión. Se ha demostrado que durante los últimos años han estudiado Derecho más mujeres que hombres y, como resultado, se ha producido un aumento en el número de mujeres abogadas en los primeros escalafones de la profesión.<sup>32</sup> El problema de la representación se encuentra en los más altos niveles de la profesión, donde existe un número muy bajo de mujeres abogadas en puestos de responsabilidad, tanto a nivel de socios dentro de los despachos de abogados, como en puestos senior del sistema judicial.

En general, los resultados de España son positivos. Es muy alentador comprobar que hay más abogadas que abogados en el sector público y la judicatura. También hay más abogadas que abogados en las empresas con las que nos pusimos en contacto.

No obstante, los puestos de responsabilidad dentro del sector público y la judicatura están ocupados en su gran mayoría por hombres. Además, y a pesar de tener el menor descenso entre abogadas en general y abogadas en puestos de responsabilidad, los despachos de abogados todavía tienen mucho camino por recorrer, ya que tan solo un 28 % de los altos cargos están ocupados por mujeres.

Todos los sectores se están centrando en ampliar sus políticas de trabajo flexible y establecer los objetivos que desean alcanzar. Casi todos los centros de trabajo han calificado sus iniciativas como «muy» y «algo» efectivas. Independientemente del equilibrio de género en cualquier entidad concreta, el establecimiento de cuotas no es una iniciativa muy popular. Las empresas están invirtiendo mucho en una variedad de programas e iniciativas para formar, empoderar y conservar el talento femenino, tanto dentro de sus equipos jurídicos como en su plantilla más general.

De cara al futuro, será interesante comprobar cómo evolucionan los horarios flexibles y otras medidas de conciliación de la vida laboral y personal con el paso del tiempo, especialmente si el trabajo a tiempo parcial se convierte en una política independiente dentro de la esfera pública, y si un mayor número de abogados en el sector privado se acoge a esta forma de trabajar.

Esperamos que este informe motive e inspire a la profesión jurídica en España a seguir trabajando para lograr una profesión más igualitaria.

---

32 Ascensión Palomares-Ruiz, Antonio Cebrián-Martínez, Eduardo García-Toledano y Emilio López-Parra, 'Digital gender gap in university education in Spain. Study of a case for paired samples' (2021) 173 (diciembre) Science Direct [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005291](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005291), consultado el 13 de julio de 2022.

# Agradecimientos

En primer lugar, se debe dar las gracias a la principal investigadora y redactora de este informe, la abogada de proyectos de la IBA, Beatriz Martínez. Beatriz también llevó a cabo la recopilación de datos y consiguió la participación de las principales partes interesadas, y a menudo tuvo que traducir al inglés la información recopilada en español. La aportación de Beatriz ha sido tan valiosa que sin ella este informe no hubiera sido posible.

Gracias a la presidenta del Consejo General de la Abogacía Española, Victoria Ortega, y a la vicepresidenta de la IBA, Almudena Arpón de Mendivil, quienes escribieron los preámbulos de este informe, y cuyo apoyo y liderazgo son enormemente apreciados.

También hay que dar las gracias a los miembros de la Unidad de Política e Investigación Jurídica de la IBA, por sus útiles observaciones y apoyo adicional durante todo el proyecto, particularmente a George Artley, Helen Ugwu y Daniel Collins, y a los pasantes Amna Shabbir, Jack Hollingworth, Ammar Osmanourtashi, Grace Grant, Eva Pitsi, Ellie Persellin, Patrick Hegarty Morrish y Harriet Watson, bajo la supervisión de la Directora de Proyectos Jurídicos, Sara Carnegie.

Gracias a Masako Banno y Chris Watson (copresidentes del Consejo de Diversidad e Inclusión de la IBA) por su liderazgo y ayuda con los informes del Proyecto de Género «50:50 en 2030»; y a los siguientes empleados de la IBA que han ayudado a llevar este trabajo a buen término: Eric Rugundu, Penny Newton, Rebecca Sage, Joanna Budzowska-Gawlak, Leah Dennis, Zahrah Haider y Romana St Matthew-Daniel.

Gracias a la Fundación LexisNexis para el Estado de Derecho por su continua colaboración en el Proyecto de Género «50:50 en 2030», su asistencia con la creación de las encuestas distribuidas a las partes interesadas y la gestión de los datos posteriormente recopilados. Dentro de la organización agradecer el apoyo de Nigel Roberts, Joanna Weller y Steve Carroll.

Un agradecimiento especial a Women in a Legal World por su asistencia y apoyo, en particular a Marlen Estévez y Clara Cerdán.

Asimismo, gracias a la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, con un agradecimiento especial a Ángela Cámara y Shannon de Mata.

Para finalizar, expresamos nuestra gratitud a todas las personas que participaron en la encuesta. Los despachos de abogados que dieron su permiso para ser nombrados son: Allen & Overy, Ashurst, Baker Tilly, Bird & Bird, Broseta, CCS Abogados, Ceca Magán Abogados, Clifford Chance, CMS Albiñana & Suárez de Lezo, Cuatrecasas, DLA Piper, ECIJA, Eversheds Sutherland, Freshfields, Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo, Grant Thornton, LABE Abogados, Larrauri & Martí Abogados, Lupicinio Abogados, Marimón Abogados, Monereo Meyer Abogados, Pérez-Llorca, RLD, RocaJunyent, Selier Abogados, Simmons & Simmons, Squire Patton Boggs, Watson Farley & Williams y White & Case. Damos las gracias a las siguientes empresas: Aena, BBVA y Redeia. Gracias a la Comisión de Igualdad del Consejo General del Poder Judicial, la Fiscalía General del Estado y la Abogacía del Estado.

Todos los participantes se merecen nuestro más sincero agradecimiento. Todas y cada una de las respuestas recibidas han ayudado a dar vida a este informe.

## Apéndice 1: tablas de datos

### Panorama general: toda la abogacía

	Abogadas (%)	Abogadas en puestos de responsabilidad (%)
Despachos de abogados	46 (2070/4513)	28 (446/1576)
Judicatura	56 (3029/5408)	37 (241/648)
Sector público	62 (1854/2974)	38 (20/53)
Total	54 (6953/12895)	31 (707/2277)

### Popularidad de las iniciativas sobre igualdad de género: desglose por sector

	Despachos de abogados (%)	Sector público (%)	Judicatura (%)
Formación de liderazgo para mujeres	40	0	0
Trabajo flexible	80	100	100
Establecimiento de objetivos	50	100	100
Programas de coaching/mentoría para mujeres	47	0	0
Formación sobre sesgos inconscientes	37	50	100
Establecimiento de cuotas	10	0	0

### Eficacia de las iniciativas sobre igualdad de género

	Muy efectiva (%)	Algo efectiva (%)	Nada efectiva (%)
Formación de liderazgo para mujeres	75	25	0
Trabajo flexible	67	33	0
Establecimiento de objetivos	56	44	0
Programas de coaching/mentoría para mujeres	50	43	7
Formación sobre sesgos inconscientes	15	70	15
Establecimiento de cuotas	0	100	0

## Apéndice 2: preguntas de la encuesta

**1. ¿Para qué tipo de organización trabaja?**

- Empresa con abogados internos
- Sector público
- Despacho de abogados
- Judicatura

**2. Nos gustaría comenzar haciendo algunas preguntas generales sobre el número de abogados/jueces que trabajan en su organización.**

Número total de abogados

Número total de abogados a tiempo parcial

Número total de abogados empleados a nivel de socio / director (o equivalente)

Número total de abogados empleados a nivel de socio / director (o equivalente) que trabajan a tiempo parcial

**3. Esta pregunta se refiere a los abogados/jueces que se identifican como mujeres. Introduzca cifras aproximadas para lo siguiente:**

*Recuerde, puede volver a la encuesta en cualquier momento si necesita comprobar las cifras.*

Número total de abogados que se identifican como mujeres

Abogadas que trabajan a tiempo parcial

Abogadas empleadas a nivel de socio / director (o equivalente)

Abogadas empleadas a nivel de socio / director (o equivalente) que trabajan a tiempo parcial

**4. ¿Cuántas personas forman parte de su Consejo de Administración / Junta de Socios (o equivalente)?**

**5. De estos [X], ¿cuántos se identifican como mujeres?**

**6. ¿Hace un seguimiento de la igualdad de género en su organización en general?**

- Sí
- No

**7. ¿Hace un seguimiento de la igualdad de género en su organización con respecto a los abogados en puestos de responsabilidad?**

- Sí
- No

8. **¿Se comparten estos datos sobre la igualdad de género con el liderazgo de la organización?**  
 Sí  
 No
9. **¿Se comparten estos datos sobre la igualdad de género con el liderazgo del departamento u otros dentro del gobierno?**  
 Sí  
 No
10. **¿Tiene su organización implementadas alguna de las siguientes iniciativas / políticas que aborden la igualdad de género o busquen aumentar el número de mujeres que alcanzan puestos de responsabilidad?**
- Establecimiento de cuotas para puestos de responsabilidad.
  - Disponibilidad de trabajo flexible (más allá de la pandemia del COVID-19)
  - Formación de liderazgo para mujeres
  - Establecimiento de objetivos para puestos de responsabilidad.<sup>33</sup>
  - Formación sobre sesgos inconscientes
  - Programas de coaching / mentoría.
- Otra/s:
- Ninguna de las anteriores

11. **Tenemos un par de preguntas sobre su [iniciativa]**

**¿Puede proporcionar una breve descripción de su [iniciativa]?**

*Incluya cómo funciona, cómo se mide la efectividad y el impacto que está teniendo.*

**Aproximadamente, ¿cuánto tiempo ha estado en marcha su [iniciativa]?**

*Por favor, introduzca el número aproximado de años.*

---

<sup>33</sup> Los objetivos en comparación con las cuotas: los objetivos tienden a ser aspiracionales, las cuotas tienden a ser obligatorias (a veces establecidas externamente por un organismo con la autoridad necesaria para imponerlas a las organizaciones). El establecimiento de cuotas generalmente prevé sanciones por incumplimiento.

**12. En su opinión, ¿cómo de efectiva ha sido su [iniciativa] para apoyar la igualdad de género o aumentar el número de mujeres que alcanzan puestos de responsabilidad en su organización?**

Muy efectiva

Algo efectiva

Nada efectiva

**13. ¿Cuenta su organización con otras iniciativas relacionadas con la diversidad (raza, etnia, orientación sexual, discapacidad, religión, etc.)?**

Sí

No

**14. Por favor, describa cómo funciona una de estas iniciativas o políticas**

*Incluya cómo funciona, cuánto tiempo ha estado en marcha y el impacto que está teniendo.*

**15. ¿Qué más quiere que sepamos sobre otras iniciativas que se avecinan en el futuro?**

**16. ¿Le gustaría asociar el nombre de su organización con las respuestas que ha proporcionado? Esto permitirá a la International Bar Association destacar ejemplos de iniciativas en sus informes.**

*Si selecciona «No» a continuación, los datos de su encuesta permanecerán confidenciales y solo se presentarán de manera agregada.*

Sí

No



the global voice of  
the legal profession®

**International Bar Association**

5 Chancery Lane

Londres WC2A 1LG

Tlf.: +44 020 7842 0090

[www.ibanet.org](http://www.ibanet.org)