



Cerrando Brechas: Un Plan Integral para la Equidad de Género en Godoy Córdoba

Mariana del Pilar Cuéllar Moyano

MBA 13

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2024

Cerrando Brechas: Un Plan Integral para la Equidad de Género en Godoy Córdoba

Mariana del Pilar Cuéllar Moyano

Claudia Fabiola Rey Sarmiento

MBA 13

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2024

Contenido

1.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
2.	METODOLOGÍA.....	6
3.	RESULTADOS PRELIMINARES DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	12
4.	NÚCLEO PROBLÉMICO.....	19
5.	PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO.....	29
6.	CONCLUSIONES	45
7.	RECOMENDACIONES.....	47
8.	REFERENCIAS.....	48
	Table 1Instrumento Wong And Law Emotional Inteligence Scale – Wleis.	8
	Table 2Tabla 2: Resultados instrumento Wong and Law Emotional Intelligence Scale – Wleis.....	9
	Table 3Tabla 3: Instrumento Esperanza.....	10
	Table 4Resultados Instrumento Esperanza.....	10
	Table 5Respuestas promedio instrumento Wleis – por género.	21
	Table 6Respuestas promedio instrumento Esperanza – por género.....	22
	Table 7Cronograma etapa de planeación.	31
	Table 8Cronograma hallazgo 1.....	32
	Table 9Cronograma hallazgos 2 y 3.	35
	Table 10Cronograma talleres me pongo mis propios zapatos.	38
	Table 11Convenciones por colores.	41

Table 12Cronograma global.....42

1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La Compañía en la cual se realiza la investigación con base en la cual se propone este proyecto integrador es Godoy Córdoba, una firma de abogados colombiana con más de 35 años de presencia en el sector legal, la cual, en criterio de importantes publicaciones como Chambers & Partners y The Legal 500, se ubica como la firma #1 de derecho laboral y seguridad social en Colombia. No solo es la única firma de abogados en Colombia que cuenta con el certificado de *Great Place to Work®*, sino que para 2022 estuvo calificada como la 7ma firma más grande del mercado legal en Colombia (Godoy Córdoba, 2023). Es preciso mencionar que, para dicho año, Godoy Córdoba ocupó el cuarto lugar como firma que más creció con un alza de 30.85% en comparación con el año inmediatamente anterior (Pérez, 2023).

La reconocida firma de abogados se basa en tres pilares fundamentales: la interdisciplinariedad, que permite la sinergia de los conocimientos; la innovación, que categorizan como una evolución constante; y la integralidad del ser de cada uno de los miembros del equipo de la firma. Adicional, la firma cuenta con tres postulados que diferencian los servicios que presta del resto de firmas del mismo sector, siendo estos: siempre un paso adelante, pues procuran estar a la vanguardia de las tendencias para ofrecerle a los clientes nuevas formas de administrar el talento humano no solo desde lo legal sino también desde lo estratégico; globales como los negocios de hoy, pues su práctica está soportada en la internacionalización al ser una firma socia de los más grandes proveedores de servicios legales del mundo; y,

comprometidos con nuestros clientes y nuestra gente, al contar con un capital de trabajo con un alto desarrollo personal y profesional, brindando así un servicio de la mejor calidad (Godoy Córdoba, 2023). La firma cuenta con 90 profesionales en distintas carreras y más de 140 abogados. Es preciso mencionar que, en este caso, se trata de un muestreo por intención de tipo caso de estudio, y no de una muestra representativa. El muestreo seleccionado corresponde a abogados que hacen parte del Centro Legal Estratégico – CLE de la compañía.

Godoy Córdoba forma parte de la industria de servicios legales en Colombia, la cual, según datos proporcionados por la Cámara de Servicios Legales de la ANDI, está conformada por más de 550 firmas (cifra que corresponde al año 2019), siendo así que para 2018 se generaron como ingresos operativos por 2.9 billones de pesos colombianos (Revista Semana, 6 de septiembre de 2019).

2. METODOLOGÍA

En primera medida, hay que mencionar que esta es una investigación de tipo cualitativo, pues en este lo que se busca no es la cantidad en los datos recogidos, sino evaluar caso a caso de los resultados obtenidos sin que esto implique una estandarización de estos, como sí sucede en los estudios cuantitativos (Qualtrics, s.f.). Además, tal y como lo indica Qualtrics (s.f.), lo que se buscó con la aplicación de los instrumentos que se mencionan a continuación es obtener una muestra no muy grande, que no sea tampoco representativa, para poder entrar a analizarla teniendo en cuenta el contexto en el que se recogieron las muestras. Como bien lo menciona este autor, en el presente caso de estudio no se trata de enfocarse en hechos concretos ni en los números, sino en comportamientos individuales para poder comprender estos por qué y en qué contexto se están dando, así como la flexibilidad que brinda el poder hacer una interpretación no

necesariamente numérica de los resultados obtenidos, sino donde se puedan descubrir nuevos aspectos que, en caso de ser analizados cuantitativamente, no hubiera sido posible percibir. Sobre el método cualitativo, Bernal (2010) indica que este busca orientarse en la profundización en casos específicos, su cualificación y descripción, y no en generalizar ni en medir.

Así las cosas, se seleccionó una muestra aleatoria de 16 personas, todas trabajadoras de Godoy Córdoba, quienes fungen como abogados dentro de la empresa, con un mínimo de edad de 18 años, localizados todos ellos en la ciudad de Bogotá. Para conformar el muestreo, una vez compartidas las encuestas de los instrumentos a los abogados, se tomó como criterio para las encuestas al 100%, pues hubo casos de personas que las diligenciaron, pero dejaron algún espacio en blanco, por lo que estas no fueron tenidas en cuenta dentro del muestreo escogido.

Adicionalmente, no se compartieron las encuestas a abogados que fueran socios, directores de área, practicantes, y cuyo tiempo de vinculación con la firma fuera menor a un año, de forma que se realizó un muestre por conveniencia, que en palabras de Bernal (2010), es un método de muestreo no probabilístico.

Ahora, en cuanto a los instrumentos escogidos para aplicar a dicha población, fueron los siguientes: Wong and Law Emotional Intelligence Scale – Wleis y Esperanza. Dentro de la lista de instrumentos disponibles para realizar las muestras se encontraban los siguientes: variables de control, liderazgo transformacional, liderazgo de servicio, autoliderazgo, MBTI, valores (ADV), IPL, inteligencia emocional, esperanza, colaboradores, felicidad, intención emprendedora, comportamiento sostenible, espiritualidad, y religión y cultura.

Wong and Law Emotional Intelligence Scale – Wleis: En primera medida, una de las propuestas en formato de autoreporte para la medición de la inteligencia emocional de las personas es el WLEIS (WongLaw Emotional Intelligence Scale), que fue desarrollado en 2002 con la finalidad de que sirviera como instrumento breve que pudiera ser utilizado en investigaciones

relacionadas con temas de liderazgo, administración y rendimiento laboral, por lo que fue creada especialmente para ser utilizada en el contexto laboral y encontrar la relación entre la regulación de las emociones de las personas y el desempeño de estas (Merino et al., 2016). Las preguntas contenidas en el instrumento son las que se muestran a continuación:

Tabla 1: *Instrumento Wong And Law Emotional Intelligence Scale – Wleis.*

Table 1 *Instrumento Wong And Law Emotional Intelligence Scale – Wleis.*

WONG AND LAW EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE - WLEIS		
NOMBRE: _____		
1- Desacuerda firmemente; 2- Desacuerda; 3- Desacuerda moderadamente; 4- No acuerda ni desacuerda; 5- Acuerda moderadamente; 6- Acuerda; 7- Acuerda firmemente.		
	PREGUNTAS	VALORACION
1	La mayoría de las veces tengo bien en claro, por qué tengo ciertos sentimientos.	
2	Tengo un buen entendimiento de mis emociones personales.	
3	Realmente entiendo lo que siento.	
4	Siempre me fijo si soy o no feliz.	
5	Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas.	
6	Soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás.	
7	Soy sensible a las emociones y sentimientos de los demás.	
8	Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea.	
9	Siempre fijo metas para mí mismo/a y luego trato de alcanzarlas.	
10	Siempre me digo a mí mismo /a que soy una persona competente.	
11	Soy una persona con auto motivación.	
12	Yo siempre me alentaría a mí mismo/a a dar lo mejor de mí.	
13	Soy capaz de controlar mi temperamento y manejar las emociones racionalmente.	
14	Soy bastante capaz de controlar mis propias emociones.	
15	Cuando estoy muy enojado/a siempre me puedo calmar rápidamente.	
16	Tengo un buen control de mis propias emociones.	

Nota: Tomado de Profesor Rodrigo Zárate (2023).

Como resultado de este instrumento se obtienen los puntajes de cada persona con base en la respuesta que le dio a 16 preguntas, de forma que se emiten resultados clasificados en 4 criterios: autoconciencia, empatía y habilidades sociales, automotivación y autoregulación, donde se les asigna un valor entre 1 y 7, siendo 1 la calificación más baja y 7 la calificación más alta, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 2: Resultados instrumento Wong and Law Emotional Intelligence Scale – Wleis.

Table 2Tabla 2: Resultados instrumento Wong and Law Emotional Intelligence Scale – Wleis.

RESULTADOS	
AUTOCONCIENCIA	0,00
EMPATIA - HABILIDADES SOCIALES	0,00
AUTOMOTIVACIÓN	0,00
AUTOREGULACIÓN	0,00

Nota: Tomado de Profesor Rodrigo Zárate (2023).

No obstante, en el caso de este instrumento, no se utilizaron todas las preguntas sino únicamente se seleccionaron las siguientes: la mayoría de las veces tengo bien en claro por qué tengo ciertos sentimientos, soy una persona con auto motivación, tengo un buen entendimiento de mis emociones personales, realmente entiendo lo que siento, soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás, tengo un buen control de mis propias emociones, tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea. Este instrumento se tomó pues se consideró el adecuado para medir dicho indicador al interior de la empresa, puntualmente, frente al capital de trabajo. Como se mencionó, inicialmente el instrumento contaba con 16 preguntas, sin embargo, no se seleccionaron todas para aplicar a los encuestados, sino que, de cara a las variables a analizar en este instrumento, se escogieron las que estuvieran más relacionadas con empatía y conciencia de los sentimientos, validando igualmente que no se escogieran dos preguntas que de forma similar abarcaran el mismo tema, y en caso que dentro del instrumento ello se presentara, se escogió la pregunta más general. Por ejemplo, se encontraban estas dos preguntas: *Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea* y *Siempre conozco las emociones de mis amigos por sus conductas*. En este caso, se prefirió escoger la pregunta más general y no la particular, siendo que en la primera se hace referencia a “la gente que me rodea”, y en la segunda, únicamente a “mis amigos”.

Por otro lado, se utilizó el instrumento Esperanza, entendida esta como “*perseverancia para alcanzar las metas y la capacidad para establecer varios caminos que conduzcan a su logro de forma exitosa*”, en palabras de Delgado y Mañas (2019). Las preguntas que componen este instrumento son las que se enuncian a continuación:

Tabla 3: Instrumento Esperanza.

Table 3Tabla 3: Instrumento Esperanza.

ESPERANZA		
NOMBRE:		
1- Definitivamente falso	2- Mayormente falso	
3- Parcialmente falso	4- Ligeramente falso	
5- Ligeramente cierto	6- Parcialmente cierto	
7- Mayormente cierto	8- Definitivamente cierto	
	PREGUNTAS	VALORACION
1	Prosigo firmemente hacia mis metas.	
2	Puedo pensar en muchas maneras de salir de una situación complicada.	
3	Las metas dan dirección a la vida	
4	Mis experiencias pasadas me han preparado bien para el futuro	
5	Hay muchas opciones en torno a cualquier problema.	
6	Los problemas pueden ser oportunidades.	
7	He sido bastante exitoso en la vida.	
8	Puedo pensar en muchas maneras de conseguir cosas que son importantes a mí en la vida.	
9	Hay muchas maneras de ser exitoso	
10	Alcanzo las metas que me propongo.	
11	Aún cuando otros se desaniman, se que puedo encontrar la manera de resolver el problema.	
12	El éxito requiere experiencia	

Es preciso mencionar que este instrumento divide sus resultados en dos variables distintas: *pathways* y *agency*, de la siguiente forma:

Tabla 4: Resultados Instrumento Esperanza.

Table 4Resultados Instrumento Esperanza.

RESULTADOS	
AGENCY	0,00
PATHWAYS	0,00

Nota: Tomado de Profesor Rodrigo Zárate (2023).

Pathways o vías, en términos de Escobar y Guzmán (2023), consiste en el conjunto de creencias que tiene una persona que le permiten diseñar las vías encaminadas a obtener las metas deseadas. Por otro lado, los mismos autores se refieren a *agency* o agencia, como la parte del instrumento que mide las escalas de esperanza, entendiendo esta última variable como la motivación que puede tener un individuo para mantenerse orientado hacia alcanzar la meta.

Respecto a este instrumento, las preguntas que se realizaron en el tema de esperanza fueron las siguientes: puedo pensar en muchas maneras de salir de una situación complicada, creo que las metas le dan dirección a la vida, mis experiencias pasadas me han preparado para el futuro, creo que los problemas pueden ser oportunidades, creo que hay muchas maneras de ser exitoso, alcanzo las metas que me propongo, donde se les asigna un valor entre 1 y 8, siendo 1 la calificación más baja y 8 la calificación más alta, al igual que en el instrumento de inteligencia emocional. Al igual que en el instrumento anterior, inicialmente el instrumento estaba compuesto por 12 preguntas, no obstante, y bajo el mismo criterio, se decidió no tenerlas todas en cuenta sino únicamente algunas. Por ejemplo, el instrumento contaba con dos de sus preguntas, siendo estas: *Aun cuando otros se desaniman, sé que puedo encontrar la manera de resolver el problema* y *Puedo pensar en muchas maneras de salir de una situación complicada*, en donde se consideró que la primera pregunta tenía un enfoque en el desánimo de otras personas ajenas a la encuestada, lo que no aporta ningún valor al análisis que se está haciendo, por lo que se optó por omitirla y tomar únicamente la segunda, que está únicamente encaminada a conocer la opinión de la persona que responde la encuesta sin ninguna clase de intervención exterior o ajena a ella.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que, una vez leídas y analizadas las preguntas de todos los instrumentos, se determinó que este era el más apropiado para poder medir el autoconocimiento de los encuestados respecto a sus propias emociones, así como el control que tienen sobre ellas. Por otro lado, en la medida en que la esperanza tiene mucho que ver con la

percepción de que las cosas a futuro van a salir bien, se escogió este instrumento pues considero son las mismas emociones de la persona las que pueden llevarla a cambiar su percepción sobre el futuro venidero, bien sea para bien o para mal, siendo esta información que ninguno de los otros instrumentos me podía brindar con tanta claridad. En cuanto a las preguntas escogidas, se buscó hacer una encuesta lo más corta posible, de forma que los encuestados pudieran hacer el ejercicio de forma espontánea y sin que consuma gran parte de su tiempo. Además, se agruparon las preguntas similares de forma que no hubiera más de una pregunta que abarcara el mismo tema, haciendo el procedimiento de diligenciamiento de la encuesta mucho más eficiente. Frente a la muestra de encuestados, antes de realizar la encuesta, validé con el área de talento humano de la organización donde trabajo, quienes me indicaron cuál era el grupo poblacional sobre el cual podía hacer la encuesta, en este caso, abogados del área de derecho laboral.

3. RESULTADOS PRELIMINARES DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Como ya se mencionó, se tomó una muestra de 16 personas trabajadoras en Godoy Córdoba, escenario en el cual se obtuvo la información que se presenta a continuación. La población encuestada se compone de 16 personas, de las cuales encontramos las siguientes particularidades:

GRÁFICA 1 - GÉNERO
DE LOS ENCUESTADOS

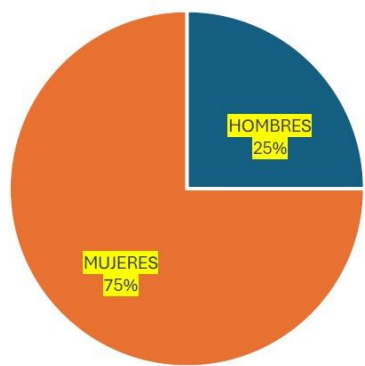


Figure 1Género de los encuestados. Nota: Figura de elaboración propia (2024).

GRÁFICA 2 - RANGOS DE EDAD
DE LOS ENCUESTADOS



Figure 2Rango de edad de encuestados.

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

En la figura 1 se ve una proporción entre las personas que diligenciaron la encuesta, siendo que el 25% eran hombres y el restante mujeres. Adicional, en la figura 2 se evidencia el rango de edad en el cual se encuentran los encuestados, siendo que el 50% de ellos está entre los 26 y 35 años, el 31% entre los 21 y los 25 años, el 13% corresponde a 61 años o más y el 6% entre los 46 y 60 años, siendo que ninguno de los encuestados tiene entre 36 y 45 años. Es preciso mencionar que si bien a los encuestados se les preguntó el rango de edad en el que se encuentran, esta no es una variable significativa dentro del presente estudio, sino que se tomó únicamente con fines estadísticos.

En cuanto al promedio de respuestas brindadas por la población encuestada en el tema de inteligencia emocional, en la figura 3 que se presenta a continuación, observamos que hubo tres preguntas con respuestas en promedio más altas, siendo estas: la mayoría de veces tengo bien en claro por qué tengo ciertos sentimientos, tengo un buen entendimiento de mis emociones personales, tengo un buen control de mis propias emociones; la pregunta realmente entiendo lo que siendo obtuvo un resultado promedio intermedio, y posterior a ello, las tres restantes obtuvieron los tres resultados promedio más bajos.

Figura 3: *Promedio de respuestas de la población encuestada – instrumento Wleis.*

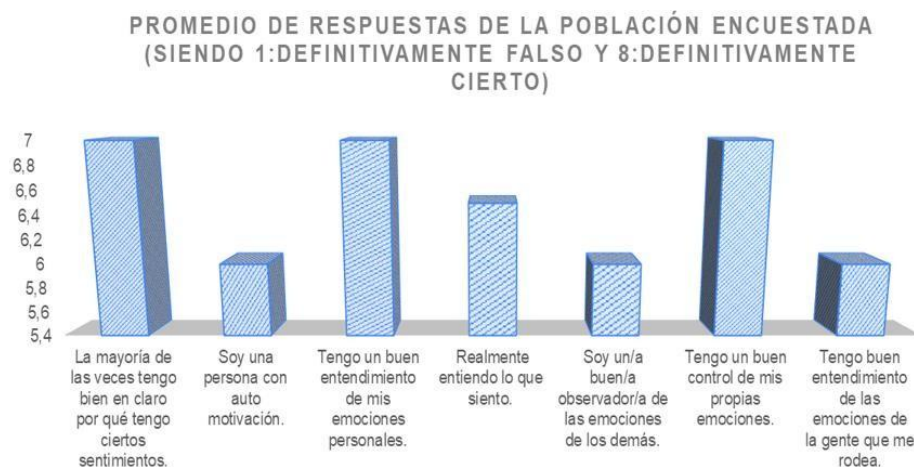


Figure 3Promedio de respuestas de la población encuestada – instrumento Wleis.

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

Ahora, frente al comportamiento del resultado promedio (comparando hombres y mujeres) en el tema de inteligencia emocional, se evidenció lo expuesto en la figura 4, en donde se tomó cada pregunta y se dividieron las respuestas según si quien respondía la encuesta era hombre o mujer. Se evidencia, igualmente, que las únicas dos preguntas en las que los hombres obtuvieron un resultado promedio inferior a las mujeres es en realmente entiendo lo que siento, y soy un/a buen/a observador de las emociones de los demás, siendo que en todas las otras obtuvieron resultados promedio superior a los de las mujeres.

Figura 4: *Respuestas promedio de la población encuestada según género – instrumento Wleis*

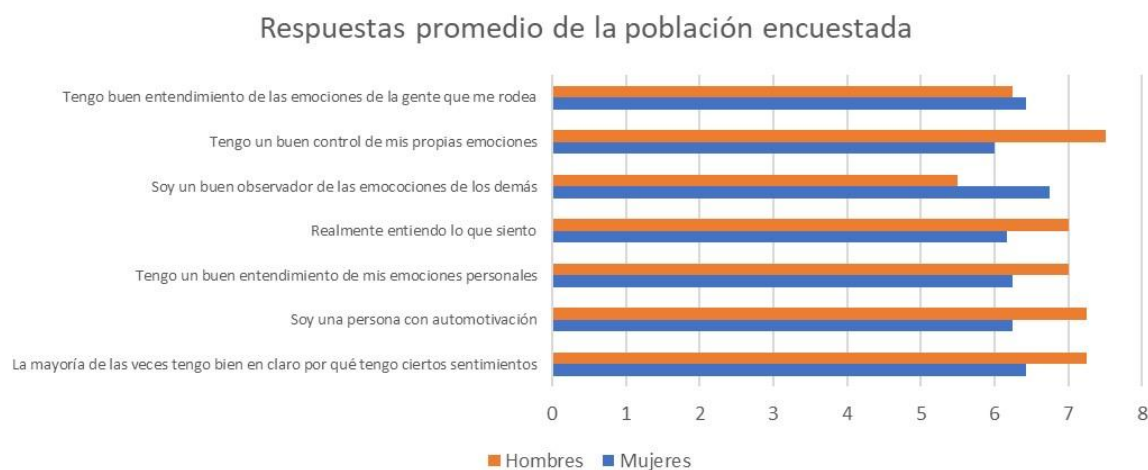


Figure 4 Respuestas promedio de la población encuestada según género – instrumento Wleis

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

Por otro lado, podemos observar el promedio de respuestas de la población encuestada para el tema de esperanza en la figura 5 que se expone a continuación, siendo que, de seis preguntas relacionadas con la esperanza, la que obtuvo un resultado promedio más bajo fue puedo pensar en muchas maneras de salir de una situación complicada, creo que hay muchas maneras de ser exitoso obtuvo el resultado promedio más alto, y entre creo que las metas dan dirección a la vida y mis experiencias pasadas me han preparado bien para el futuro se dio un empate en los resultados promedio, pues ambas arrojaron 6,75.

Figura 5: *Respuestas promedio de la población encuestada según género – instrumento Esperanza.*

Figure 5 Respuestas promedio de la población encuestada según género – instrumento Esperanza.



Nota: Figura de elaboración propia (2024).

En cuanto al comportamiento promedio de hombres y mujeres frente a temas de esperanza, tal y como se muestra en la figura 6 a continuación, el resultado promedio de los hombres encuestados resultó superior al mismo para las mujeres en todos los casos.

Figura 6: Respuestas promedio de la población encuestada según género (visibilidad valores promedio) – instrumento Esperanza.



Figure 6 Respuestas promedio de la población encuestada según género (visibilidad valores promedio) – instrumento Esperanza.

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

Es importante mencionar que, si bien dentro de la estructura interna de la firma hay tanto abogados como administrativos y otros profesionales, las encuestas se realizaron únicamente a abogados, ello con la finalidad de obtener una radiografía de personas que forman parte directa de la industria legal (especialmente firma de consultoría), y no de personas que, si bien realizan alguna labor, esta no es de carácter estrictamente legal o directo con la industria.

Dentro de los resultados obtenidos, se hacen las siguientes consideraciones:

- Respecto al punto anterior, en la medida en que se trata de un muestreo por intención, lo que se busca es hacer un estudio exploratorio a través de dicho muestreo, en el cual se busca analizar el género de los encuestados como variable demográfica, la automotivación y la empatía y habilidades sociales como variables del instrumento WLEIS y la variable *agency*.
- Del total de encuestados el 81% de la población se concentra entre los 21 y 35 años. No hay personas menores de 21 años pues en la firma no hay abogados de dicho rango de edad, ninguna persona entre los 35 y los 45 años diligenció la encuesta, y el 19% restante se encuentra en las personas de los 46 años en adelante. Se podría pensar que a menor edad mayor propensión de las personas a diligenciar la encuesta.
- Respecto del instrumento de INTELIGENCIA EMOCIONAL, se hizo la segmentación entre encuestados hombres y mujeres, donde se evidencia que la autopercepción de los hombres frente a la de las mujeres es mucho más alta, pues en promedio obtuvieron entre 0.5 y 1 punto más que los resultados de las mujeres. Esto cuenta con una excepción y es que en las preguntas “soy un/a buen/a observador/a de las emociones de los demás” y

“tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea”, lo cual (en gracia de discusión) podría ir en línea con los estereotipos de género que dicen que las mujeres son mejores para escuchar y entender las emociones de los demás que los hombres.

- Por otro lado, en los resultados del instrumento ESPERANZA, igual se hizo la segmentación por género y la conclusión fue similar, en la medida en que de 6 preguntas distintas que se hicieron, en todas ellas los hombres tuvieron un puntaje promedio superior al de las mujeres, encontrando unas diferencias entre 0.3 y 1 punto, evidenciando nuevamente que la autopercepción del género masculino de los encuestados es más positiva que la de las mujeres.

Así las cosas, se evidencio una diferencia en cuanto a la autopercepción que tienen los hombres y las mujeres encuestados, lo cual podría (o no) tener un impacto en el desempeño de los abogados (especialmente las mujeres) de la firma. Es preciso traer a colación que, históricamente, la industria legal ha estado permeada por conductas machistas como la penalización tácita de la maternidad y modelos y estructuras poco flexibles con las mujeres que a la vez que trabajan ejercen labores de cuidado (Romero, 2020), por lo que valdría la pena preguntarnos e indagar si pueda que esto tenga relación, o no, con los resultados de las encuestas. Entonces, se plantea la siguiente hipótesis: Existen diferencias significativas en los niveles de empatía, manejo de emociones y automotivación entre hombres y mujeres en la firma de abogados Godoy Córdoba, lo que impacta en el clima laboral y en el desempeño profesional de los trabajadores de la compañía.

4. NÚCLEO PROBLÉMICO

En la organización objeto de estudio se identificó un problema u oportunidad de mejora consistente en que existe una disparidad en la autopercepción entre hombres y mujeres abogados que forman parte del capital de trabajo de Godoy Córdoba, en la medida en que los hombres tienden a tener una autopercepción más positiva en cuanto a inteligencia emocional y esperanza se refiere, esto en comparación con las mujeres.

Surge entonces una oportunidad de mejora y es la de promover la equidad de género a los distintos profesionales que hacen parte de dicha empresa, en pro de disminuir dicha brecha y consolidar un clima organizacional seguro y amigable para todas las personas, independiente de cuál sea el género con el que se identifican, promoviendo incluso una mejora considerable en la satisfacción laboral de sus trabajadores, el desarrollo integral de todo su equipo y el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Lo mencionado en el punto anterior se puede considerar como un problema, y no como una situación aislada, por tres razones principales: primero, estaría dejando en evidencia un problema de machismo sistemático y estructural, donde la mujer es invisibilizada y limitada a los roles estereotípicos que le han sido asignados a lo largo de la historia (Rodríguez, 2023); segundo, en esa misma línea, se evidenciaría un mejor nivel de empatía por parte de los hombres que de las mujeres, si se hace un recordatorio de los resultados de las preguntas *soy un buen observador de las emociones de los demás, y tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea*; y, tercero, que tanto hombres como mujeres al interior de la organización, pueden estar presentando bajos niveles de motivación con base en lo respondido en las encuestas, lo que podría llegar a tener influencia tanto en su desempeño laboral como en el clima organizacional de la compañía.

Se hace hincapié, entonces, en tres puntos basados en los resultados obtenidos de las encuestas:

1. En el instrumento de esperanza, se evidenció una brecha, entendiendo brecha según lo indica el Diccionario de la Real Academia Española (s.f.) como una “diferencia o distancia entre situaciones, cosas o grupos de personas (...)”, entre los resultados de los hombres y las mujeres encuestados, pues de 6 preguntas hechas a los encuestados, en la totalidad de ellas los hombres obtuvieron un puntaje promedio más alto que el de las mujeres, tal y como lo describe la tabla a continuación:

Tabla 5: *Respuestas promedio instrumento Wleis – por género.*

Table 5 Respuestas promedio instrumento Wleis – por género.

Respuestas promedio		
Postulado	Mujeres	Hombres
Puedo pensar en muchas maneras de salir de una situación	6,08	6,5
Creo que las metas le dan dirección a la vida	6,5	7,5
Mis experiencias pasadas me han preparado bien para el futuro	6,5	7,5
Creo que los problemas pueden ser oportunidades	6,42	6,5
Creo que hay muchas maneras de ser exitoso	6,58	7,5
Alcanzo las metas que me propongo	6,58	7

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

2. Dentro de las preguntas que se realizaron como parte del instrumento de inteligencia emocional, hubo tres de estas cuyos resultados llamaron la atención, tal y como se puede evidenciar en la figura presentada en páginas anteriores. De esto se da cuenta en la tabla que se indica a continuación:

Tabla 6: *Respuestas promedio instrumento Esperanza – por género.*

Respuestas promedio

Table 6 Respuestas promedio instrumento Esperanza – por género.

Postulado	Mujeres	Hombres	Global
La mayoría de las veces tengo bien en claro por qué tengo ciertos sentimientos	6,42	7,25	6,835
Soy una persona con automotivación	6,25	7,25	6,75
Tengo un buen entendimiento de mis emociones personales	6,25	7	6,625
Realmente entiendo lo que siento	6,17	7	6,585
Soy un buen observador de las emociones de los demás	6,75	5,5	6,125
Tengo un buen control de mis propias emociones	6	7,5	6,75
Tengo buen entendimiento de las emociones de la gente que me rodea	6,42	6,25	6,335

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

3. Con base en la tabla inmediatamente anterior, se observa lo siguiente:

- Que las mujeres encuestadas manifestaron que, en promedio, tienen menos motivación que los hombres, en la medida en que las mujeres tuvieron un resultado promedio de 6,25 mientras que los hombres lo hicieron con una unidad más.
- Que los hombres encuestados manifestaron tener un puntaje promedio menor al de las mujeres cuando se les pregunta si son buenos observadores de las emociones de los

demás, en la medida en que estos en promedio tuvieron 5,50 mientras que las mujeres obtuvieron 1.25 más en promedio.

- Que tanto los hombres como las mujeres encuestadas presentaron niveles que, en promedio, son similares cuando es hora de responder la pregunta sobre si tienen un buen entendimiento de las emociones de la gente que les rodea, no obstante, el promedio global de esta pregunta (incluyendo hombres y mujeres) es el segundo puntaje más bajo, con 6,335, superando únicamente a “*soy un buen observador de las emociones de los demás*”.

En ese mismo orden de ideas, y teniendo en cuenta la brecha mencionada entre hombres y mujeres encuestados a la hora de responder a la pregunta *soy una persona con automotivación*, surge el siguiente planteamiento hecho por Bizneo (s.f.) que afirma que la desmotivación laboral puede derivar en un mal clima laboral y en baja productividad por parte de los trabajadores, por lo que es indispensable saber reconocer cuándo estamos ante una situación así para poder abordar dicha situación y fomentar una dinámica de trabajo que motive y esté orientada al crecimiento personal y profesional de las personas trabajadoras.

Es preciso mencionar que, si bien la encuesta se aplicó únicamente a trabajadores de Godoy Córdoba, el modelo de trabajo de las firmas de abogados en general es exigente, pues ocupa responder a las necesidades de clientes altamente demandantes en un corto período de tiempo, lo cual deviene en trabajo bajo presión y un esfuerzo importante, todo ello dentro de un modelo de negocio poco flexible, que es el que usualmente manejan estas organizaciones (Maldonado, 2023).

Frente a la medición que se tiene del problema. para el caso concreto, la aplicación de los dos instrumentos mencionados evidenció lo siguiente:

- En el caso de los hombres que respondieron el instrumento de inteligencia emocional, el postulado que tuvo un puntaje promedio más bajo fue *Soy un buen observador de las emociones de los demás*, con un valor de 5.5 en una escala de 1 a 8. Mientras que el postulado tuvo un puntaje promedio más bajo en el caso de las mujeres encuestadas fue *Tengo un buen control de mis propias emociones*, con un resultado de 6 en la escala de 1 a 8.
- A su vez, el puntaje promedio más alto en las mujeres encuestadas lo obtuvo el postulado *Soy un buen observador de las emociones de los demás* con 6.75 en la escala de 1 a 8, que como ya se mencionó, fue el más bajo para el caso de los hombres. De igual manera, el postulado que obtuvo el resultado promedio más alto en el caso de los hombres fue *Tengo un buen control de mis propias emociones*, con un resultado de 7.5 en la escala de 1 a 8, el cual fue el más bajo en las mujeres encuestadas. Lo anterior, como se evidencia en la figura a continuación:

Figura 7: Puntajes promedio más altos y más bajos en indicador Wleis.

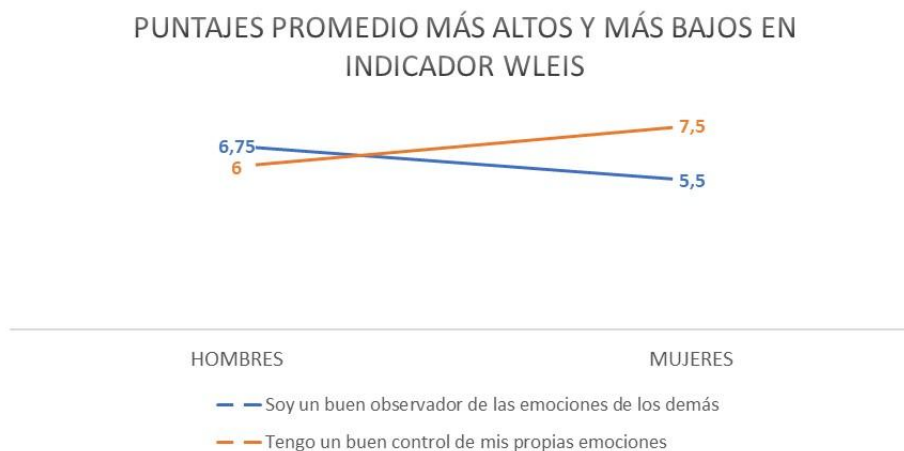


Figure 7 Puntajes promedio más altos y más bajos en indicador Wleis.

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

Al ser revisadas estas cifras, se evidenció que tanto hombres como mujeres tienen distintos puntos fuertes y débiles respecto a factores de inteligencia emocional en los siguientes términos: los hombres encuestados tienen más habilidad para controlar las emociones propias que para observar las emociones de los demás, a su vez que las mujeres encuestadas tienen mayor facilidad para ser observadoras de las emociones de los demás que para tener un buen control de sus propias emociones.

A modo de pronóstico basado en la información mencionada, las mujeres tienen mucha más empatía con las emociones ajenas dadas las labores de cuidado que la sociedad les ha asignado como rol históricamente, así como otros factores físicos y psicológicos que diferencian su comportamiento del de los hombres, tal y como a continuación se precisa que lo indica Farias (2024), Licenciada y Máster en Filosofía de la Universidad del Zulia, maestrante en Orientación en Sexología del CIPPSV, cuya área de enfoque es el bienestar y la sexualidad en la pareja.

Por un lado, Farias (2024) hace referencia a diferencias en la estructura y función del cerebro de hombres y mujeres, ambas de las cuales son clave en el procesamiento empático de las personas; investigaciones al respecto, indica la autora, han arrojado como resultado que áreas cerebrales como la ínsula y la corteza cingulada anterior, involucradas en procesos empáticos, pueden activarse de manera diferente según el género durante actividades que requieren empatía, por ejemplo, el ámbito laboral. Por otro lado, indica Farias (2024), las hormonas juegan un papel importante también a la hora de regular la empatía, siendo un ejemplo de ello la oxitocina, que es comúnmente apodada la “hormona del amor”, en la medida en que estudios indican que las mujeres suelen tener niveles más altos de esta hormona de forma natural que los hombres.

Farias (2024) también hace mención de dos diferencias adicionales que pueden tener influencia en los niveles de empatía de hombres y mujeres: por un lado, respecto a la educación y socialización de hombres y mujeres en edades tempranas, pues es más común que las niñas reciban más enseñanzas y estímulos para desarrollar habilidades relacionales y empáticas en comparación con los niños, y por otro lado, respecto de las expectativas culturales que implican que haya unas normas tácitas de género que establezcan qué tan aceptable considerará la sociedad que un género u otro exprese sus emociones y empatía de conformidad con el rol que la misma sociedad decidió asignarle.

Aunado a lo anterior, Retuerto (2004), profesional de la Universidad de Valencia, hace referencia a que las mujeres suelen ser socializadas y educadas para ser más empáticas y cuidadosas respecto de las emociones de los demás, a su vez que a los hombres se les suele enseñar a ser más fuertes e independientes y a tener más control de las emociones propias, lo cual va muy en línea con el resultado obtenido a las encuestas realizadas. Es preciso mencionar que no se tiene información sobre si los dos instrumentos aplicados para esta investigación han sido aplicados en otras organizaciones o no, ni de cuáles han sido los resultados, por lo que no se cuenta con un punto de referencia o comparación respecto de estos en otras empresas.

En aras de hacer un diagnóstico respecto de la organización en la cual se aplicaron los instrumentos, se encontró que mujeres y hombres encuestados presentaron distintos niveles de empatía y manejo de los sentimientos de los demás, así como en los niveles de automotivación en el trabajo, lo cual puede deberse tanto a diferencias físicas, psicológicas y sociales de distintas clases. Ahora, teniendo en cuenta el pronóstico y en la medida en que sucede lo mencionado en el diagnóstico, en caso de que la empresa no intervenga lo mencionado en aras de cerrar o disminuir la brecha existente, puede haber un ambiente con un clima laboral que no sea saludable, donde empleados presenten situaciones de bajo desempeño y productividad afectando los ingresos de la

compañía, aumento en la rotación de personal, dificultad para la retención de trabajadores, y situaciones de desigualdad e inconformidad entre las personas trabajadoras.

Como se ha mencionado, en la organización objeto de estudio hay numerosas oportunidades de mejora frente a los niveles de empatía, control de las emociones propias y automotivación en las personas trabajadoras, lo cual puede guardar relación con los desafíos consecuencia de las distintas percepciones de género, especialmente, respecto de las personas encuestadas. No obstante, esta no es una problemática que se presente únicamente en esta empresa. Un ejemplo de esto es el mencionado por Claudia Borrero, quien en 2012 era socia de la firma de abogados colombiana Prieto y Carrizosa, al afirmar que si bien las firmas de abogados usualmente manejan buenas prácticas tanto en la contratación como en los planes de carrera de las abogadas, esto no es suficiente pues solo el 17% de las abogadas llegan a ser socias, pues no siempre se les otorgan las mismas herramientas que a los hombres para poder acceder a las oportunidades que se les ofrecen (Ámbito Jurídico, 2012). Complementando lo anterior, y referente a las labores de cuidado asignadas socialmente a las mujeres, Paula Samper, quien en 2012 también era socia de una reconocida firma colombiana, llamada Gómez Pinzón-Zuleta Abogados, indica que si bien las oportunidades son presentadas por parte de la compañía tanto a hombres como a mujeres, son las circunstancias particulares que tienen las mujeres las que les impiden acceder a estas oportunidades, siendo un ejemplo de ello que afirma que aun cuando no exista disparidad salarial entre hombres y mujeres, situaciones como los horarios prolongados de trabajo suponen un desafío importante para las mujeres pues muchas estas ejercen labores de cuidado no remuneradas, siendo esta una de las razones por las cuales estas se ven en la obligación de renunciar, contrario a lo que sucede con los hombres.

Portales jurídicos relevantes a nivel mundial como lo es la revista *The American Lawyer* (s.f.) son conscientes de la brecha de género mencionada, y cuentan con espacios en sus páginas web

dedicados a *Gender Diversity* (diversidad de género), donde se publican artículos como temas sobre el *gender pay gap* entre hombres y mujeres, datos estadísticos de firmas de abogados en Estados Unidos, casos de discriminación a mujeres embarazadas en firmas de abogados, la situación de carga desproporcionada que enfrentan las abogadas que son madres en el sector legal en relación con su rol como madres y su desempeño al interior de la firma, cómo conceptos como *the billable hour* van influyendo en el retiro de las mujeres abogadas del ejercicio de la profesión, entre muchos otros tópicos. Es preciso mencionar que, si bien el caso de cada firma debe ser analizado en detalle teniendo en cuenta, principalmente, el contexto individual de cada una, esta revista coincide en que varias firmas legales a nivel mundial han tenido éxito en el cierre de estas brechas abordando la temática desde la gestión del cambio y la educación de sus abogados, tanto hombres como mujeres, especialmente en temas de género.

Es importante traer a colación que todo lo mencionado guarda estrecha relación con uno de los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas, siendo este el #5 Igualdad de Género, el cual es desarrollado por dicha organización (s.f.) indicando que no solo constituye un derecho humano básico, sino también un pilar fundamental para edificar un mundo pacífico, próspero y sostenible, por lo que, a hoy, el compromiso de las empresas con la igualdad de género no es un tema negociable sino más una obligación corporativa, la cual no se debe quedar en la intención de la empresa, sino que debe tener resultados efectivos y positivos para la organización. En complemento de lo anterior, de forma indirecta, puede ir en pro de dos objetivos adicionales: el #8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, y el #10 Reducir la desigualdad en y entre los países. En cuanto al avance en el cumplimiento de estos objetivos, hay que mencionar que los avances que a hoy se tienen distan bastante de la meta propuesta para 2030, no obstante, es menester de las empresas no abandonar la lucha y tomar todas las medidas necesarias para alcanzarlos (Organización de las

Naciones Unidas, s.f.). Así las cosas, la pregunta problema planteada se centra en determinar lo siguiente: ¿Existe alguna diferencia entre la autopercepción y nivel de empatía de hombres y mujeres que ejercen la abogacía, y su desempeño al interior de las firmas de abogados? Siendo los objetivos, los que se enuncian a continuación:

- Objetivo general: Proponer un programa de capacitación y apoyo dirigido a mejorar las habilidades emocionales y de liderazgo con énfasis en las mujeres abogadas a fin de disminuir las brechas que se identifiquen.
- Objetivo específico 1: Evaluar la equidad de género en Godoy Córdoba, una firma de abogados líder en Colombia, de cara a la esperanza e inteligencia emocional como objeto de estudio de este documento.
- Objetivo específico 2: Identificar las causas subyacentes de brechas de género de IE y esperanza en la organización.

5. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

Como plan de acción para combatir lo dicho en el diagnóstico mencionado, se proponen los siguientes pasos:

Figura 8: *Plan de acción.*



Figure 8 Plan de acción.

Nota: Figura de elaboración propia (2024).

1. ETAPA PREVIA – PLANEACIÓN:

Se propone que, durante los primeros cuatro meses del próximo año 2025, se lleve a cabo la etapa de “planeación de actividades”, donde se conforme un Comité organizador de cada programa, se designen unos coordinadores y unos responsables, y se establezca quiénes van a ser los profesionales, capacitadores y facilitadores que van a llevar a cabo la dirección de los distintos programas propuestos. Esta etapa consta de cuatro meses: enero, febrero, marzo y abril de 2025, de forma que la implementación de los programas que se enunciarán en breve tendrá como mes 1 el mes de mayo de 2025, pues los cuatro meses anteriores serán de la etapa de “planeación”. Se propone organizar la etapa de planeación de la siguiente forma:

Tabla 7: Cronograma etapa de planeación.

Table 7Cronograma etapa de planeación.

Tarea	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	Responsable
1. Conformación del Comité					Alta gerencia
2. Designación de Coordinadores					Comité y Alta gerencia
3. Asignación de Responsables					Comité y Alta gerencia
4. Selección de Profesionales					Comité y Alta gerencia

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

2. HALLAZGO 1 – TRANSVERSAL:

Programa “letra a letra”: La iniciativa “Letra a letra” tiene como finalidad apoyar a familias en situación de vulnerabilidad. Por cada X millones de pesos generados por la empresa, se destina una casa a una de estas familias. Los empleados de la firma no solo contribuyen con la donación, sino que también participan en la construcción de las casas, un proceso que se realiza cada dos meses. Cada mes se realiza un balance para evaluar cuántas casas se han construido gracias a los fondos obtenidos. Además, cada cuatro meses se llevan a cabo evaluaciones de motivación entre los trabajadores, garantizando así que todos se sientan comprometidos y motivados con esta valiosa iniciativa.

Tabla 8: Cronograma hallazgo 1.

Table 8Cronograma hallazgo 1.

PROGRAMA LETRA A LETRA													
TAREA	may- 25	jun- 25	jul- 25	ago- 25	sep- 25	oct- 25	nov- 25	dic- 25	ene- 26	feb- 26	mar- 26	abr- 26	Responsable
Evaluación Financiera Mensual													Depto Finanzas
Determinación de Umbral de Donación													Deptos de Finanzas y Estrategia
Organización de Construcción													Coordinador del programa "LAL "
Selección de Familias Beneficiarias													Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Primera Vivienda													Coordinador del programa "LAL "

Evaluación de Motivación (1)												Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Segunda Vivienda												Coordinador del programa "LAL"
Evaluación de Motivación (2)												Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Tercera Vivienda												Coordinador del programa "LAL"
Evaluación de Motivación (3)												Depto Responsabilidad Social
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año												Coordinador del programa "LAL"
Planeación del programa del año siguiente												Depto Finanzas y Coordinador del programa "LAL"

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

3. HALLAZGOS 2 Y 3: PROGRAMA MAN I'M A WOMAN

Talleres “préstame tus zapatos”: Se implementarán jornadas de trabajo exclusivas para hombres, sin la participación de mujeres en ningún cargo o contexto de apoyo. Durante estas jornadas, se llevarán a cabo actividades de sensibilización sobre género, en las que los hombres tendrán la oportunidad de experimentar situaciones laborales que reflejan ciertas características asociadas a las mujeres, evitando caer en estereotipos generalizados. Además, se organizarán sesiones de role-playing en las que los hombres intercambiarán roles con sus colegas mujeres durante un día, abarcando todos los niveles de la organización, desde abogados hasta gerentes y personal de servicio. También se realizarán simulaciones de situaciones de discriminación en formato flashmob, donde un hombre será tratado de manera negativa, como a menudo sucede con algunas mujeres. Esta actividad se complementará con una narración que explique la experiencia y sus objetivos, con el fin de generar conciencia. Al día siguiente de cada actividad, se llevarán a cabo análisis a través de encuestas, entrevistas y reuniones de retroalimentación. También se dispondrá de un buzón anónimo para que los empleados puedan compartir sus comentarios. La frecuencia de estas actividades será de dos veces al mes durante los primeros seis meses, y luego se reducirá a una vez al mes.

Tabla 9: *Cronograma hallazgos 2 y 3.*

Table 9Cronograma hallazgos 2 y 3.

TALLERES PRÉSTAME TUS ZAPATOS													
TAREA	may- 25	jun- 25	jul- 25	ago- 25	sep- 25	oct- 25	nov- 25	dic- 25	ene- 26	feb- 26	mar- 26	abr- 26	Responsable
Talleres “Préstame tus zapatos” (2 veces/mes)													Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Reducción de frecuencia a 1 vez/mes													Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Jornada exclusiva para hombres (inicial)													Depto RRHH y coordinador del

												programa "PTS", y facilitadores
Actividades de concienciación de género												Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Sesiones de roleplaying												Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Simulaciones de discriminación (flashmob)												Depto RRHH y coordinador del programa

												"PTS", y facilitadores
Análisis post- actividad												Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año												Depto RRHH y coordinador del programa "PTS"
Planeación del programa del año siguiente												Depto RRHH y coordinador del programa "PTS"

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

													coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Reducción a 1 vez/mes													Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Encuentros y Eventos de Networking													Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Creación de Planes Sociales													Depto RRHH y coordinador del

												programa "MPMZ", y facilitadores
Sesiones de Coaching/Conversatorios												Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Análisis post-actividad												Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año												Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ"

Planeación del programa del año siguiente													Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ"
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

A continuación, se expone el cronograma completo del proyecto propuesto, teniendo en cuenta las convenciones que se indican en la tabla 11, y los tiempos propuestos en la tabla 12.

Tabla 11:

Table 11Convenciones por colores.

Convenciones por colores.

Convenciones por colores:

Etapa Planeación
Programa Letra a letra
Taller Préstame tus zapatos
Taller Me pongo mis zapatos

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

Tabla 12: Cronograma global.

Table 12Cronograma global.

CRONOGRAMA																	Responsable
TAREA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	
Conformación del Comité																	Alta gerencia
Designación de Coordinadores																	Comité y Alta gerencia
Asignación de Responsables																	Comité y Alta gerencia
Selección de Profesionales																	Comité y Alta gerencia
Evaluación Financiera Mensual																	Depto Finanzas
Determinación de Umbral de Donación																	Deptos de Finanzas y Estrategia
Organización de Construcción																	Coordinador del programa "LAL"
Selección de Familias Beneficiarias																	Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Primera Vivienda																	Coordinador del programa "LAL"
Evaluación de Motivación (1)																	Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Segunda Vivienda																	Coordinador del programa "LAL"
Evaluación de Motivación (2)																	Depto Responsabilidad Social
Construcción de la Tercera Vivienda																	Coordinador del programa "LAL"
Evaluación de Motivación (3)																	Depto Responsabilidad Social
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año																	Coordinador del programa "LAL"
Planeación del programa del año siguiente																	Depto Finanzas y Coordinador del programa "LAL"
Talleres "Préstame tus zapatos" (2 veces/mes)																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Reducción de frecuencia a 1 vez/mes																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Jornada exclusiva para hombres (inicial)																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Actividades de concienciación de género																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Sesiones de role-playing																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Simulaciones de discriminación (flashmob)																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Análisis post-actividad																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS", y facilitadores
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS"
Planeación del programa del año siguiente																	Depto RRHH y coordinador del programa "PTS"
Talleres de Mindfulness (2 veces/mes)																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Reducción a 1 vez/mes																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Encuentros y Eventos de Networking																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Creación de Planes Sociales																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Sesiones de Coaching/Conversatorios																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Análisis post-actividad																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ", y facilitadores
Retroalimentación de la ejecución del programa durante el año																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ"
Planeación del programa del año siguiente																	Depto RRHH y coordinador del programa "MPMZ"

Nota: Tabla de elaboración propia (2024).

Es importante tener en cuenta, en este contexto, que puede presentarse una situación de discriminación positiva, que es el favorecimiento a una persona o grupo de personas con la

finalidad de reducir una situación de desigualdad y proveer más oportunidades al grupo menos favorecido o en condición desigual (Hinojosa, 2022), por lo que, en aras de que este plan de acción tenga resultados positivos y no contribuya con el alargamiento de la brecha ya existente, será indispensable la intervención profunda de profesionales en la materia, por ejemplo, psicólogos, coaches, terapeutas, entre otros.

En cuanto al impacto económico del plan de acción propuesto, se espera que sea en los siguientes términos:

- Disminuya los niveles de rotación al interior de la empresa, lo que favorecería la disminución de los costos de vinculación de nuevo talento.
- Convertir a la firma en un empleador atractivo, de forma que, a mayor cantidad de abogados contratados, mayor será la capacidad instalada de la firma, aumentando la cantidad de clientes que pueden ser atendidos y generando mayores ingresos.
- Mejorar los niveles de retención y fidelización de clientes (2.023 clientes a hoy).
- Se propone una inversión inicial de \$ 120.000.000,00 pesos, con una distribución en \$10.000.000,00 mensuales, por un plazo de doce meses, sujeto a una calibración dependiendo de los resultados obtenidos.

Se proponen, entonces, los siguientes KPIs, en aras de contar con indicadores de rendimiento de los responsables de cada tarea durante la duración del proyecto, es decir, desde su etapa de

“planeación” hasta el último mes indicado en el cronograma.

KPI global: este indicador cobijará a todas las personas que tienen alguna responsabilidad a cargo durante la duración del proyecto, y es el “tiempo de cumplimiento de la tarea asignada”,

que se medirá básicamente dependiendo de si la tarea que se le asignó al área o persona responsable se cumplió dentro del tiempo estipulado o no. En caso de que haya alguna tarea asignada a un trabajador persona natural, el KPI se le evaluará de forma individual, sin embargo, en caso de que haya alguna tarea asignada a un área, el KPI se evaluará al área completa, obteniendo así un puntaje global colectivo igual para todas las personas que formen parte del área responsable. Esta lógica se aplicará para todos los KPIs.

KPIs Planeación: Tasa de asistencia y participación de los designados en el Comité: se exigirá una asistencia al 90% de las reuniones con una participación en el 85% de reuniones a las cuales asista la persona, salvo casos de fuerza mayor que impidan que así sea. Definición de roles y responsabilidades: al menos el 85% del equipo de planeación debe tener claramente identificado sus roles y responsabilidades.

KPI “Letra a letra”: Número de casas construidas: como mínimo, se deberán construir las casas que, teniendo en cuenta los tiempos del calendario, se puedan construir. De presentarse retrasos con la construcción o construir un número menor de ellas, este indicador no se completará.

KPI “Man I’m a Woman”: Asistencia a talleres: dentro de este indicador se evaluará el número de hombres que asistan a los talleres, entendiéndose como asistencia el hecho de que permanezcan al menos durante el 70% del tiempo que dure la actividad. Así mismo, se espera una participación como mínimo del 50% de los hombres trabajadores para que se cumpla con este indicador.

KPI “Me pongo mis propios zapatos”: Asistencia a talleres: dentro de este indicador se evaluará el número de mujeres que asistan a los talleres, entendiéndose como asistencia el hecho

de que permanezcan al menos durante el 70% del tiempo que dure la actividad. Así mismo, se espera una participación como mínimo del 50% de las mujeres trabajadoras para que se cumpla con este indicador.

6. CONCLUSIONES

A modo de conclusión general se destaca que no solo es de gran relevancia la etapa de desarrollo de los talleres propuestos, sino que el momento de planeación ejerce también un rol clave de cara a las actividades futuras, tal y como se evidencia en el Cronograma Global del Proyecto. Con los programas y talleres propuestos no solo se busca contribuir al cierre de la brecha de género al interior de la Compañía, sino también generar un impacto social tangible a las afueras de esta, de forma que los trabajadores, desde sus distintos roles, trabajen en las variables mencionadas al inicio de este documento desde la experiencia propia, permitiendo así que se alineen los esfuerzos tanto de la organización como de los colaboradores, y se produzcan resultados económicos positivos de ello, siempre en pro del avance de la organización hacia el objetivo de la ONU mencionado al comienzo del presente documento.

Conclusiones por objetivos:

- Objetivo general: Es indispensable que a la hora de proponer y plantear un programa de capacitación y apoyo para mejorar las habilidades emocionales y de liderazgo de las mujeres, se haga siempre el ejercicio bajo la asesoría de expertos en materia, pues de lo contrario, se puede incurrir en una revictimización de las mujeres, o incluso, en

el refuerzo de paradigmas y estereotipos de género, contribuyendo así a que se genere o se abra más una eventual brecha de género respecto de los pares masculinos.

- Objetivo específico 1: Si bien se realizó una muestra por intención y no una muestra cuantitativa, se evidenció que entre los hombres y las mujeres encuestados hubo un comportamiento más o menos similar con sus congéneres, por lo que aun cuando no sea correcto hablar de tendencias, sí fue visible que las mujeres encuestadas contaron con unos puntajes promedio más altos en el instrumento de inteligencia emocional que los hombres, siendo que estos últimos se destacaron mucho más que las mujeres en el instrumento de esperanza. Hay entonces una oportunidad de mejora para la firma en la medida en que podría incentivar en su público femenino un pensamiento mucho más positivo y esperanzador, y así mismo, fortalecer en los hombres sus habilidades de inteligencia emocional y manejo de emociones tanto respecto de ellos mismos como de sus colegas y personas que los rodean.
- Objetivo específico 2: Teniendo en cuenta que se realizó un muestreo por intención y no cuantitativo, y que en las encuestas aplicadas a los distintos trabajadores no se realizaron preguntas respecto de las causas, en la medida en que cada uno de los encuestados tiene un contexto familiar y personal diferente, no es posible identificar las causas subyacentes de brechas de género de inteligencia emocional y esperanza en la organización.
- Hipótesis: Se pudo comprobar parcialmente, pues si bien sí existen las diferencias significativas en los niveles de esperanza, inteligencia emocional, manejo de emociones y empatía de hombres y mujeres, no se logró comprobar que esto esté teniendo un impacto actual en el desempeño profesional de los empleados, pues no se

cuenta con información sobre cómo se espera que sea el desempeño profesional de estos y cómo está siendo en la actualidad, para hacer un comparativo y emitir conclusiones al respecto.

7. RECOMENDACIONES

En cuanto al diligenciamiento de las encuestas (instrumentos) por parte de los distintos trabajadores, se percibió una mayor resistencia por parte de los hombres, a diferencia de las mujeres, quienes mostraron una gran disposición para que se les aplicaran los instrumentos. Se recomienda entonces que, a la hora de interactuar con los futuros encuestados, se maneje un discurso mucho más personalizado a la hora de preguntarle a los hombres si desean llenar la encuesta, siempre enfocado en la comunicación asertiva, pues abordarlos de la misma forma que a las mujeres no dará los mismos resultados, sino que solo hará que estos no se sientan interesados por llenar la encuesta o se nieguen.

Al tratarse de una muestra por intención y no de una representativa, se sugiere que se incluyan en los instrumentos algunas preguntas sociodemográficas, en aras de comprender mejor el perfil de la persona que está respondiendo la encuesta y ver si se puede establecer alguna correlación entre las características sociodemográficas de los encuestados y sus respuestas.

Adicional a lo anterior, en aras de alcanzar un mayor nivel de profundización y lograr comprobar la hipótesis planteada, se sugiere incluir indicadores de desempeño profesional que estén estrictamente ligados con la operación de la empresa donde se vaya a implementar el plan de acción, acompañar lo propuesto con encuestas de seguimiento a quienes participen en lo mencionado, y se incluya en la información a recopilar cuál es la percepción de los trabajadores encuestados respecto del apoyo organizacional que reciben en los temas en cuestión, en aras de

comprender cuáles podrían ser las oportunidades de mejora de la compañía en esta área. De igual forma, se sugiere evaluar el nivel de los cambios ocurridos al interior de la organización con ocasión del plan de acción propuesto. No se debe perder de vista que esta clase de intervenciones, como las propuestas en el plan de acción, deben ser realizadas de la mano de facilitadores profesionales en la materia, pues de lo contrario, si se deja únicamente en manos de los funcionarios de la empresa, puede incurrirse en cometer errores en el mensaje a enviar a los trabajadores o generar traumatismos en los mismos, incurriendo en una revictimización de la mujer y en una ampliación de la brecha identificada, lo cual es abiertamente contrario al objetivo que se plantea en este estudio.

8. REFERENCIAS

Ámbito Jurídico. (2012). ¿Existe discriminación de género en las firmas de abogados? Ámbito Jurídico.

<https://www.ambitojuridico.com/noticias/educacion-y-cultura/existe-discriminacion-de-generoen-las-firmas-de-abogados>

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3.^a ed.). Pearson Educación.

Bizneo. (s.f.). Desmotivación laboral | Cómo ayudar a tus empleados. Bizneo.

<https://www.bizneo.com/blog/desmotivacionlaboral/#:~:text=La%20desmotivaci%C3%B3n%20la%20deriva%20en,positiva%20y%20orientada%20al%20crecimiento>

Delgado-Abella, L. & Mañas, M. (2019). Revistas Javeriana. Propiedades psicométricas del Instrumento para evaluar capital psicológico en las Organizaciones Ipsicap-24. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-5%20\(2019\)/64762249019/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-5%20(2019)/64762249019/)

- Escobar-Cayo, N. & Guzmán-González, M. (2023). Validación de una Escala de Esperanza Disposicional para población infantil y juvenil chilena. SciELO. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2452-60532023000200181
- Farias, I. (2024). PsicoActiva. Empatía: diferencias entre hombres y mujeres. <https://www.psicoactiva.com/blog/empatia-diferencias-entre-hombres-y-mujeres/>
- Godoy Córdoba. (2023). Godoy Córdoba. ¿Quiénes somos? <https://godoycordoba.com/quienes-somos/>
- Hinojosa, A. (2022). Diferencias entre discriminación positiva y negativa. Planeta fácil. <https://planetafacil.plenainclusion.org/diferencias-entre-discriminacion-positiva-y-negativa/>
- Maldonado, H. (2023). Competitividad, presión y poca motivación: por qué los jóvenes abogados dejan una firma. Líder Legal. <https://liderlegal.com/competitividad-presion-poca-motivacion-por-quejovenes-abogados-dejan-una-firma/>
- Merino, C., Lunahuaná-Rosales, M., Kumar Pradhan, R. (2016). Scielo Perú. Validación estructural del Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS): estudio preliminar en adultos. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272016000100009
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economicgrowth/>

- Qualtrics. (s.f.). Investigación cualitativa. Qualtrics XM – Gestión de la experiencia. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacioncualitativa/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20es%20un,decisi%C3%B3n%20y%20de%20su%20motivaci%C3%B3n.>
- Pérez, V. (2023). Asuntos legales. Estas son las 21 firmas de abogados que lograron la mayor facturación durante 2022. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/cuales-son-las-firmas-deabogados-que-mas-facturan-3641873>
- PsicoActiva. (s.f.). Isbelia Farias. PisocActiva. <https://www.psicoactiva.com/autor/isbelia-farias/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 10: Reducir la desigualdad de género. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- Real Academia Española. (s.f.). Diccionario. Real Academia Española. Brecha. <https://dle.rae.es/brecha>
- Retuerto, A. (2024). Diferencias en empatía en función de las variables género y edad. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental y Universidad de Sevilla. <https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/download/59/61/117>
- Revista Semana. (2019). Revista Semana. 2018 un gran año para la industria legal. <https://www.semana.com/empresas/articulo/facturacion-de-las-firmas-de-abogados/276449/>
- Rodríguez, A. (2023). Una visión evolutiva del trabajo femenino hasta su lugar actual en el capitalismo de plataformas. Revistas Universidad Externado de Colombia. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/8164/13249#content/>
- Romero, I. (2020). Sesgos machistas que lastran la carrera de las abogadas. Cinco días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/04/legal/1583335258_603156.html

The American Lawyer. (s.f.). Gender Diversity. The American Lawyer. <https://www.law.com/americanlawyer/gender-diversity/?page=2>