

# La retención del talento y mejorar la conciliación, principales desafíos de la abogacía de los negocios



***De izquierda a derecha: José María Alonso, Eduardo García, Jorge Badía, María Guinot, Manuel Martín, Fernando Vives, Salvador Sánchez-Terán e Íñigo Erláiz.***

- Modera: Manuel Martín, Diputado de la Junta de Gobierno del ICAM.
- Intervienen: Fernando Vives, Presidente Ejecutivo y Socio Director de Garrigues; Íñigo Erláiz, Socio Director de Gómez- Acebo & Pombo; María Guinot, Socia responsable de la práctica de Legal Advisory en Deloitte Legal; Salvador Sánchez- Terán, Socio Director de Uría Menéndez; Eduardo García, Socio de Clifford Chance España; Jorge Badía, Socio Director de Cuatrecasas.

Reunidos por primera vez en un mismo foro, socios y directores de doce de los despachos más relevantes del derecho de los negocios analizaron los principales desafíos del sector legal y el impacto de la pandemia en el modelo de negocio de las grandes firmas de abogados.

Atracción y retención del talento; conciliación, flexibilidad y diversidad; sostenibilidad y tecnología fueron los ejes sobre los que giraron las dos sesiones de debate moderadas por los diputados de la Junta de Gobierno del ICAM Manuel Martín y Luis Fernando Guerra.

Fernando Vives, presidente Ejecutivo y Socio Director de Garrigues; Jorge Badía, Socio Director de Cuatrecasas (DEP); Íñigo Erláiz, Socio Director de Gómez- Acebo & Pombo; María Guinot, Socia responsable de la práctica de Legal Advisory en Deloitte Legal; Salvador Sánchez-Terán, Socio Director de Uría Menéndez; Eduardo García, Socio de Clifford Chance España; Alberto Estrelles, Socio Director de KPMG Abogados; Ignacio Gómez-Sancha, Socio Director Latham & Watkins España; Nicolás Martín, Socio Director de Herbert Smith Freehills España; Fernando Torrente, Socio de Allen & Overy; Constanza Vergara, Socia y Directora Corporativa de Pérez-Llorca; y Pilar Menor, Global Co-Chair de Laboral en DLA Piper y Senior Partner en España, participaron en dos paneles de máximo nivel celebrados en la Biblioteca del ICAM.

## **Talento joven**

Según los datos compartidos por su presidente ejecutivo, el 54% de los profesionales de Garrigues forma parte de la generación milenial o Z y el 62% tiene menos de 40 años. “Somos organizaciones muy jóvenes que históricamente han prestado mucha atención al talento joven, a atraerlo y retenerlo, y en esto no hemos fracasado, el problema es que las generaciones cambian de puntos de vista, de intereses y de formas de enfocar la vida”, señalaba Fernando Vives. En particular, los jóvenes abogados se muestran reacios a la idea de desarrollar toda su trayectoria en una misma firma, lo que choca con la perspectiva de carrera profesional presente en las grandes organizaciones.

Coincidía en este análisis Pilar Menor, para quien las nuevas generaciones tienen otras aspiraciones y capacidades: “no quieren ser socios ni tener una carrera lineal, son más inquietos, están muy bien formados, tienen otras habilidades, dominan más la tecnología”. También son mucho más impacientes y buscan recompensas inmediatas, señalaba. Según un reciente informe de la IBA, en los próximos cinco años más de la mitad de los abogados jóvenes cambiará de trabajo, y un 20% incluso abandonará el sector legal. ¿Por qué se está produciendo este fenómeno? Para Menor, la pandemia ha provocado una reflexión más intensa sobre nuestras vidas, lo que ha generado entre otras cosas la necesidad de alinear el propósito vital con la actividad profesional. En ese sentido, los jóvenes abogados demandan un posicionamiento social a los despachos, y estos están teniendo que repensar su propuesta de valor incorporando los objetivos de sostenibilidad a la estrategia de negocio, el probono, la experiencia internacional y la desconexión digital, entre otros elementos.

En este punto coincidía también Ignacio Gómez- Sancha, para quien más que un tema de mucho trabajo se trata de un problema de la naturaleza del trabajo: “el tema es la desconexión, si de verdad queremos arreglar esto en el futuro, hay que abordarlo antes o después, organizarnos de manera que por turnos la gente pueda desconectar de verdad”.

## **Talento senior**

Desde Clifford Chance, Eduardo García se refería en su intervención al talento senior, muy apreciado en los despachos de abogados. “Mi sensación es que lo están gestionando con mucha sabiduría, respeto y aprecio hacia ese talento senior”. Un talento que, en particular con los socios que dan un paso al costado, se retiene “porque creemos que aporta en el ámbito interno y externo”, ya que los abogados con mayor experiencia pueden volcarla tanto en el trato con el cliente como para mentorizar a los abogados jóvenes o guiar a los nuevos socios.

Por su parte, Nicolás Martín ha diferenciado la aproximación que realizan los despachos americanos y españoles, donde se afronta con mayor naturalidad, y en los británicos, que son mucho más rígidos en este aspecto: “es extraño ver un socio de más de 60 años en una firma inglesa, creo que es un error, es clave retener el talento senior”. Lejos de buscar fórmulas mágicas que no existen, Martín propone utilizar propuestas imaginativas, asumiendo que, aunque hay una tendencia natural a retener el talento senior, sigue siendo una asignatura pendiente en toda la sociedad.

## Fidelización y cambio de modelo

Para Alberto Estrelles, mejor que de retención de talento se debería hablar de fidelización. Y para ser capaces de fidelizar a las mujeres abogadas y lograr que lleguen en la misma proporción que los hombres a los puestos de responsabilidad, resulta necesario repensar el modelo de negocio. El objetivo, en última instancia, es evitar que las mujeres abandonen su carrera porque piensen que es imposible conciliar la vida profesional y profesional, o que interpreten que las medidas de conciliación suponen un freno para sus carreras.

Sobre ese posible cambio de modelo, Fernando Torrente arrojaba un baño de realidad al debate recordando las dificultades de cambiar un modelo que no deja de ser un reflejo del mundo exterior. “En el mundo de los negocios el dinero manda y no tiene ni horas ni días, y si eso no cambia es muy difícil que seamos capaces de cambiar las cosas internamente”, señalaba.



***De izquierda a derecha: Fernando Torrente, Alberto Estrelles, Constanza Vergara, Luis Fernando Guerra, Pilar Menor, Nicolás Martín e Ignacio Gómez-Sancha. Foto: ACN.***

- Modera: Luis Fernando Guerra, Diputado de la Junta de Gobierno del ICAM.
- Intervienen: Alberto Estrelles, Socio Director de KPMG Abogados; Ignacio Gómez-Sancha, Socio Director Latham & Watkins España; Nicolás Martín, Socio Director de Herbert Smith Freehills España; Fernando Torrente, Socio de Allen & Overy; Constanza Vergara, Socia, Directora Corporativa de Pérez-Llorca; Pilar Menor, Global Co-Chair de Laboral en DLA Piper y Senior Partner España.

## **Flexibilidad y conciliación**

“Los jóvenes y no tan jóvenes cada vez demandan más medidas de flexibilidad y conciliación”, explicaba María Guinot, para quien sería una pena perder talento por no saber adaptar las organizaciones a la situación concreta de los abogados en los momentos particulares de su vida en que requieren una mayor flexibilidad. “La flexibilidad es la necesaria contrapartida de la disponibilidad, la misma flexibilidad que pido es la misma que tengo que aportar”, destacaba, si bien ponía el foco en lo que no debe ser entendido como flexibilidad: “la conciliación no puede ser un tema exclusivamente femenino, la conciliación sin corresponsabilidad no es conciliación, es doble carga para las mujeres”. Tampoco puede suponer “el teletrabajo permanente”, pues el contacto físico es un elemento indispensable para desarrollar una carrera profesional en la abogacía ya que permite aprender a trabajar en equipo y crear sentimiento de pertenencia.

Por su parte, Constanza Vergara destacaba que para lograr la paridad es necesario “enfocar” las políticas de igualdad, estableciendo medidas en las distintas fases de la carrera profesional, no solo cuando las mujeres están a punto de convertirse en socias, sino desde el propio momento de reclutamiento, incorporando la perspectiva de género desde el inicio. También, según la abogada, es muy importante no pensar que hay políticas generales para todas las áreas, pues en algunas, como pueden ser procesal, fiscal o laboral se logran más fácilmente los objetivos, mientras que en áreas como *corporate* resulta más complejo por el tipo de asuntos que se tratan y las necesidades de los clientes.

## **Diversidad**

Dentro de los distintos conceptos de diversidad que se manejan en el ámbito corporativo, para Salvador Sánchez-Terán la que más preocupa a los abogados es la de género, sin perder de vista las relacionadas con la orientación sexual, el origen socioeconómico o la diversidad generacional. Para el socio director de Uría Menéndez, el problema con la paridad no reside en la entrada a la profesión, pues cada año se incorporan de forma natural prácticamente el mismo número de mujeres que de hombres, sino en el acceso a los puestos de mayor responsabilidad.

Se trata de un problema “grave” que tiene “muchas causas”, buena parte de las cuales son de tipo sociológico o cultural, y por tanto ajenas a los grandes despachos. En su opinión, lo más importante es “saber hacer trajes a medida”, tener la suficiente flexibilidad para acomodarse a las situaciones personales más o menos coyunturales, sin romper, pero sí “forzando nuestras reglas” para facilitar la permanencia en el despacho de las mujeres.

Para Eduardo García, la clave pasa por reconocer las circunstancias particulares de las mujeres, siendo capaces de valorar los méritos de aportaciones diversas que se dan en los despachos. “El modelo meritocrático tradicional ha evolucionado, y ahora se es capaz de reconocer otros méritos; no se trata de hacer carreras paralelas, sino meritocráticas pero basadas en reconocer elementos distintos en función del género”.

## **Sostenibilidad**

Para generar impacto en materia de sostenibilidad, lo que debe hacer un abogado es mantener una conducta ejemplar y mirar hacia sus clientes, apuntaba el socio director de Cuatrecasas: “nuestro verdadero impacto está en trasladar los criterios de sostenibilidad al asesoramiento de nuestros clientes”. Para llevarlo a cabo, Badía rechaza la necesidad de contar con especialistas en este ámbito al tratarse de una materia “totalmente transversal” en la que deben estar formados y concienciados todos los abogados de la firma. “La idea que queremos trasladar es que cada uno de nuestros abogados debe saber asesorar en materia de sostenibilidad a todos sus clientes en todas las materias e industrias”.

A nivel interno, Badía diferencia dos formas de generar impacto; desarrollando un asesoramiento ético y de calidad, por un lado, y tratando de la mejor manera posible a los equipos de trabajo, fomentando la formación y el desarrollo de una carrera profesional.

## **Tecnología**

Para Íñigo Erláiz, los grandes ejes de gestión en los que la tecnología puede tener un mayor impacto en los despachos tienen que ver con su uso como herramienta para generar productividad, rentabilidad y posicionamiento. En primer lugar, se trata de orientar su aplicación a la mejora de los procesos internos, entendiendo la tecnología como una herramienta para la mejora de la productividad con el fin esencial de liberar a los abogados de las labores más mecánicas para que puedan dedicarse a las de mayor valor añadido. Además, la tecnología es interesante en todo lo que tiene que ver con la inteligencia y el análisis de datos, a fin de extraer conclusiones que ayuden a mejorar la rentabilidad del negocio. Finalmente, los despachos deberían integrar la tecnología en la propuesta de valor que trasladan al cliente.

Por su parte, Gómez-Sancha considera que en un porcentaje alto la labor del abogado no se ha visto dramáticamente influenciada por la tecnología, aunque sí prevé cambios muy grandes en los ámbitos donde la tecnología tiene la partida ganada, por ejemplo, en la revisión de los contratos. “Un ámbito en el que no creo que sea una amenaza real la tecnología es la labor del abogado como consejero de vanguardia de sus clientes”, precisaba, si bien la revolución tecnológica ha añadido otra materia más en la que los abogados deben estar versados.

## **Aprendizaje tras la pandemia**

En palabras de Erlaiz, lo que hemos vivido en los últimos años y cómo lo hemos gestionado ha impactado en nuestras organizaciones. “Después de este tiempo somos más flexibles, más tecnológicos y más humanos, más conscientes del impacto que nuestro modelo tiene en las personas”, sintetizaba. En su opinión, las grandes organizaciones han tenido que incorporar conceptos como conciliación, flexibilidad o bienestar emocional “que no estaban en nuestro vocabulario y desde entonces se han quedado”.

“Hemos aprendido lo resilientes que somos como organizaciones”, añadía también Gómez-Sancha, destacando también la importancia de la salud mental y la flexibilidad, cuestiones que “están aquí para quedarse”.

De cara al futuro, más allá de la incertidumbre derivada del contexto económico actual, para Sánchez- Terán lo más importante sigue siendo el talento y formación. “El factor condicionante básico es el talento, fichar y retener a los mejores. Tener el talento y forjarlo es la clave. Lo relevante es mantener claro el rumbo de la nave a medio y largo plazo y para eso hace falta talento y formación”.