

La **retención** del **talento** ante la competencia **internacional** de las firmas de **abogados**

Los despachos de abogados comienzan a convertirse en empresas consolidadas a todos los efectos en el ámbito internacional, acercándose a otras actividades tan afianzadas como la financiera, la tecnológica o el sector industrial. Por ello captar el mejor de los talentos y desarrollarlo es una de las tareas de las firmas del sector para lograr ser los líderes en un mercado cada vez más globalizado.

MARÍA JOSÉ SOBRADILLO, Associate Director Bao & Partners

El mercado legal español está viviendo en los últimos tiempos una fase de crecimiento y profesionalización con efectos importantes sobre el talento. En España hay actualmente cerca de 110.000 abogados, cifra que podría considerarse limitada si tenemos en cuenta la expansión de los despachos españoles, nacional e internacionalmente, así como la llegada constante de despachos extranjeros a nuestro país.

La prerrogativa de la demanda de abogados sobre la oferta es una realidad y ya podemos afirmar que los despachos se están disputan-

do el talento del mismo modo que lo hacen las empresas a diario, tal como podemos ver continuamente en la prensa. Los despachos compiten entre sí para atraer y retener a los mejores profesionales, ofreciéndoles no solamente sueldos atractivos, sino también otros beneficios en especie que normalmente pueden incidir de forma más clara aún en la retención del talento. En el Análisis Comparativo de las Retribuciones en los Despachos de Abogados que Bao & Partners / Signium International publicó en noviembre de 2006, identificamos que el 90 por ciento de los despachos analizados utilizan los honorarios variables como instrumento de compensación, frente al 70 por ciento del año anterior. Entre los beneficios sociales ofrecidos están:

- Seguro de vida y seguro médico: utilizados por más del 60 y del 85 por ciento, respectivamente, de los despachos analizados, frente al 50 y 60 por ciento del año anterior.
- Compensación flexible: ofrecida por más del 20 por ciento de los despachos analizados.
- Planes de pensiones: utilizados por más del 15 por ciento de los despachos analizados, frente al 10 por ciento del año anterior.
- Teléfono móvil y plaza de garaje: ofrecidos por más del 85 por ciento de los

FICHA TÉCNICA

Autora: SOBRADILLO, M^a José.

Título: La retención del talento ante la competencia internacional de las firmas de abogados.

Fuente: Capital Humano, nº 215, Extra Selección y Desarrollo, pág. 46, Noviembre, 2007.

Resumen: Crecimiento y profesionalización son las características definitorias del mercado jurídico, que comienza a definirse como un sector económico más que adquiere gran protagonismo en España. La expansión e internacionalización de algunas de sus firmas al extranjero, la gran especialización de los profesionales y sus firmas y la utilización de *head hunters* cada vez más frecuente para detectar algunos perfiles, son algunas de las señas de identidad del sector. Asimismo, en este artículo se analiza la situación de los profesionales y las empresas actualmente en España, sus principales problemas para salir al exterior y las áreas de mayor demanda así como los requerimientos de sus profesionales.

Descriptor: Selección / Retención / Sector Jurídico.



despachos analizados, frente al 65 por ciento de 2005.

- 65 por ciento de los despachos pagan las cuotas del Colegio de Abogados.

Es un hecho, por tanto, que cada vez hay que ser más imaginativo y lograr percibir en el profesional cuáles son sus inquietudes y la manera de retenerle con las mejores garantías.

Hoy en día, los profesionales *más solicitados* entre los bufetes no deben tener solamente los conocimientos técnicos pertinentes a sus prácticas, sino también una visión muy articulada del mercado legal en general, una característica comercial que es mucho más evidente sobre todo en los socios directores, lo que les hace ser capaces de identificar las mejores oportunidades y alternativas de desarrollo en relación a su competencia más directa en el mercado.

El factor estratégico y de empresa de los despachos de abogados se sitúa en la actualidad como uno de los valores añadidos que debe aportar el abogado a su firma y que se valorará muy positivamente entre los socios directores. Además de esto, el reclutamiento de abogados pasa por un momento de auge como consecuencia de la falta de profesionales en todos los niveles, debido en parte a la necesidad de atraer a los recién licenciados; hecho que se ha convertido en misión harto

difícil, ya que, además del descenso generalizado de estudiantes que acaban la carrera, también debemos subrayar como otro obstáculo la variedad de perspectivas que se abren para los jóvenes abogados, y que no siempre se circunscriben a trabajar en un despacho. Incluso la búsqueda de un nuevo abogado y, especialmente, la contratación de un *partner*, es un proceso largo y complejo que ha provocado que cada vez se haga más necesario acudir a compañías especializadas en reclutamiento que conozcan este sector en profundidad y que puedan ofrecer mayores garantías de éxito.

La utilización del *Head Hunter* es cada vez más común entre los despachos, una circunstancia que les está permitiendo la especialización en el sector legal. En esos casos, el éxito de las búsquedas se fundamenta no sólo en una base de datos muy concreta, sino principalmente, en un conocimiento del mercado legal muy amplio que deriva de la experiencia profesional de *Head Hunter*. Cada proceso es una experiencia nueva, ya que los despachos son diferentes y poseen necesidades diversas, por lo que, para aportar los mejores candidatos a los diferentes procesos de selección, lo primero que hay que definir es la cultura del despacho y los parámetros a detallar, que irán desde el proceso de incorporación de jóvenes titulados a la carrera profesional en el despacho, a saber si se trata



de una firma nacional o internacional, pasando por cuál es su facturación o el origen de los socios, entre otros criterios.

Además de eso, una buena investigación y evaluación del movimiento del mercado legal y de la economía en general, ya que le afecta de manera directa, también aporta mucho valor a la búsqueda de los candidatos ideales en un proceso de selección. Es este momento, la capacidad del *Head Hunter* es primordial pues, basado en una evaluación macro, debe ser capaz de identificar cuáles son los perfiles que más se identifican con la búsqueda. Una buena red de contactos, en este momento, es algo de gran valía teniendo en cuenta que las recomendaciones y referencias son características esenciales a los procesos de búsqueda de talentos. De esta manera, sólo si el candidato se adecua al modelo, el proceso será realmente un éxito.

La función de los *Head Hunters* es precisamente el apoyo a los despachos ante la dificultad de la identificación y retención del talento en un mercado cada vez más competitivo. Además de los bufetes tradicionales, nacionales o internacionales, gran parte de los profesionales españoles del sector legal trabaja en el sector privado: son los abogados *inhouse*, una tendencia que se observa particularmente en los sectores de banca, tecnología y telecomunicaciones, cuyas empresas cuentan con grandes departamentos legales. En este caso, los abogados también suelen cobrar sueldos atractivos y con beneficios interesantes, y además se ha convertido en una salida natural de profesionales que en muchos casos buscan mejorar su calidad de vida y encontrar un lugar para seguir desarrollándose profesionalmente. En ese sentido, se puede notar también un acentuado desplazamiento de abogados hacia las consultoras que, aunque no siempre ofrecen sueldos más atractivos, pueden propiciar una mejor calidad de vida.

Por otro lado, una parte importante de los licenciados en Derecho se reparten tam-

bién entre la Administración y los Órganos Públicos. En la cúspide de estos puestos se encuentran, entre otros, los Abogados del Estado, cuya remuneración viene fijada por la ley y su correspondiente reglamento, y cuya posición, a su vez, es muy valorada por el sector privado, donde en ocasiones son capaces de atraerlos con una remuneración muy atractiva.

Como podemos observar, encontrar a los profesionales con talento en el mercado español es una tarea ardua, aún más si tenemos en cuenta un fenómeno que se viene desarrollando desde hace cinco años y que está previsto que continúe en el futuro: el desembarco masivo de despachos anglosajones en España. Este desembarco se ha producido de distintas maneras; bien mediante movimientos laterales o bien mediante la integración dentro de un despacho español; dos modelos que han seguido aproximadamente el 50 por ciento de los despachos internacionales. Además, a la llegada de estas firmas hay que sumar que nos encontramos en un momento clave para los bufetes norteamericanos, cada vez más atentos a los cambios de la economía española, que pueden resultar muy atractivos.

Para éstos, las condiciones por las que es un buen momento abrir oficinas en España son que:

- Europa es un continente donde los despachos norteamericanos tienen una gran presencia. Principalmente se encuentran en grandes ciudades con un mercado desarrollado como Londres, París, Frankfurt, Milán y Bruselas. Madrid también se puede considerar una de ellas.
- La economía española ha crecido a un ritmo acelerado, con un promedio del 3,5 por ciento en los 10 últimos años (crecimiento del PIB). En el mismo periodo el promedio europeo no superó el uno por ciento.
- El crecimiento de los bufetes en España durante el último año fue del 12 por ciento, lo que parece un crecimiento superior al económico.
- Las empresas españolas se han internacionalizado. Entre ellas destacamos: Santander, BBVA, Telefónica, Endesa y Repsol que son conocidas internacionalmente y tienen como objetivos Europa, EEUU y Asia.

El factor estratégico y de empresa de los despachos de abogados se sitúa en la actualidad como uno de los valores añadidos que debe aportar el abogado a su firma y que se valorará muy positivamente entre los socios directores

“Ignoramos nuestra verdadera estatura hasta que nos ponemos en pie”

Emily Dickinson



Sea cual sea el tamaño de su empresa, Meta4 crece con ella.

Únase al compromiso de Meta4 con sus clientes. Soluciones de RR.HH. ajustadas al tamaño y las necesidades de cada empresa

Plan Renove

AHORA es el momento de evolucionar de la mano de un especialista en RR.HH.

Se lo ponemos fácil.
VALORAMOS SU INVERSIÓN.

Para más información visite:
www.meta4.es/renove

O llame al:
902 444 414

meta4!

Human is Capital!

Europa es un continente donde los despachos norteamericanos tienen una gran presencia. Principalmente se encuentran en grandes ciudades con un mercado desarrollado como Londres, Paris o Frankfurt

Actualmente, se cuestiona la dimensión que un despacho internacional debe y puede tener en España aunque cada mercado tiene bien definido el tamaño ideal que debería tener un bufete anglosajón, esto es, el deseado para alcanzar una adquisición o lo que se establece como objetivo en un plan de negocios. Se considera que el tamaño ideal de un despacho anglosajón en su tercer año se situaría entre veinte y treinta profesionales aunque, obviamente, esto no tiene por qué ser la norma en todos los servicios o especialidades. Extrapolando el número de abogados y, en el caso de que un despacho quisiera ofrecer una gama completa de servicios, éste debería alcanzar un objetivo de aproximadamente cien abogados en cinco años. La tendencia es abrir sólo una oficina por país, ya que el hecho de tener otras sucursales es menos atractivo y, además, los bufetes anglosajones suelen abrir sus oficinas ofreciendo especialidades en derecho corporativo y bancario, lo que significa que los bufetes especializados en estos servicios ya tienen una ventaja considerable.

La forma de entrar en el mercado español cuando uno no es muy conocido a nivel local son las referencias de sus abogados en publicaciones internacionales de reco-

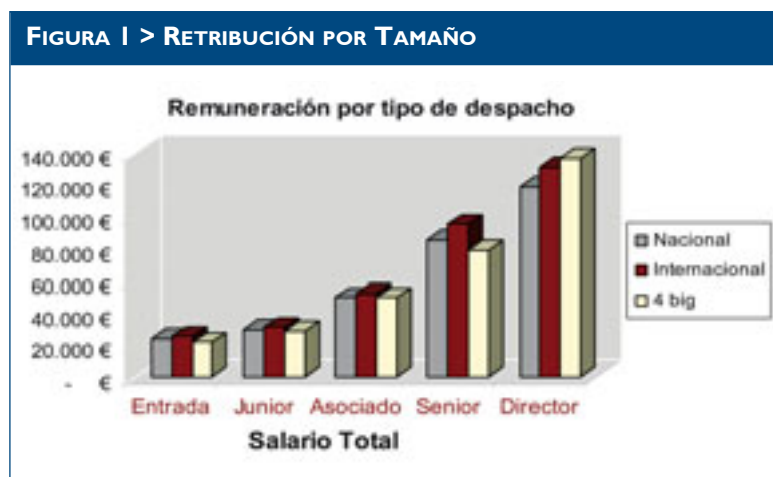
nocido prestigio, razón por la que muchos de los despachos internacionales traen los profesionales desde sus países de origen para trabajar en España. ¿Eso quiere decir que no se valora el talento español? No, es más, ahí de hecho nos enfrentamos con otra realidad con la que se encuentran los despachos españoles: la pérdida de talento frente a la apertura de despachos internacionales en nuestro país. Estas firmas ofrecen condiciones económicas que superan en muchas ocasiones a las que se ofrecen en despachos nacionales, lo que se comprueba en el siguiente gráfico sobre la comparación de las remuneraciones entre los despachos nacionales, internacionales y las Big 4 (las cuatro principales consultoras presentes en España) en el año 2006.

Además de los sueldos relativamente más atractivos, los despachos internacionales suelen brindar oportunidades de crecimiento profesional a corto plazo, por lo que, en este sentido, el abogado español que desee trabajar para bufetes internacionales debe estar preparado profesionalmente y hablar inglés. A la diferenciación salarial entre los diferentes despachos, se añaden también las diferencias en términos de incremento salarial anual, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

TABLA I > INCREMENTO SALARIAL

	Nacional	Internacional	Big 4
Entrada	7,80%	12,80%	15,79%
Junior	7,88%	6,81%	10,92%
Asociado	4,28%	5,63%	8,83%
Asociado Senior	4,65%	7,37%	16,83%
Director	3,95%	6,68%	11,74%

FUENTE > Análisis Comparativo de las Retribuciones en los Despachos de Abogados, Bao & Partners / Signium International, Nov/2006.



FUENTE > Comparativo de las Retribuciones en los Despachos de Abogados, Bao & Partners / Signium International, Nov/2006.

INCREMENTOS SALARIALES POR TIPOS DE DESPACHOS 2005/2006

En este caso, no sólo los despachos internacionales superan a los nacionales, como también las "Big 4" superan a ambos. En el caso de que el desembarco de un despacho internacional sea por integración de una firma nacional, el bufete ideal para una adquisición será uno con una oficina en la capital, especializado en derecho corporativo

o bancario, con unos diez abogados, siendo cuatro de ellos socios, y con ingresos superiores a ocho millones de euros y clientes de grandes corporaciones nacionales.

En cuanto a la salida de despachos españoles a nuevos mercados, lo primero que se está haciendo es potenciar el mercado ibérico, lo que supone incluir Portugal y crecer de forma clara en aquel país. En relación a otros mercados geográficos los bufetes nacionales están creciendo en otros continentes, claramente como consecuencia de la salida de multinacionales españolas que compiten en otros países. En cuanto a mercados más lejanos como China, hay que aconsejar a los clientes cuáles pueden ser los mejores profesionales a los que recurrir allí, por ello, algunos de nuestros despachos han abierto delegaciones en estos países, si bien la idea inicial no es desembarcar en los mismos.

Estos son algunos de los retos y oportunidades a los que se deben enfrentar las

El bufete ideal para una adquisición será uno con una oficina en la capital, especializado en derecho corporativo o bancario, con unos diez abogados, siendo cuatro de ellos socios, y con ingresos superiores a ocho millones de euros

firmas españolas que deberán tomarse de forma seria la necesidad de lograr atraer y retener el talento en sus firmas de recién licenciados, de abogados ya reconocidos e, incluso, de los socios directores. Esta tendencia está cambiando un mercado tradicionalmente cerrado, que comienza a abrirse a nuevas maneras de gestión, de relación y de acción comercial, y que está situando el sector legal a la altura de otros tan importantes como el financiero, el tecnológico o el industrial. Los despachos de abogados comienzan a convertirse en empresas a todos los efectos. ▲



RADIOGRAFÍA DE LA PREVENCIÓN
SOLUCIONES INTEGRALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

toría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría
Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Auditoría Reglame
a Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Se
Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consulto
ria Auditoría Previa Auditoría Reglamentaria Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Co
entaria Auditoría Continua Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Con
de Consultoría Auditoría Voluntaria Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Continua Ser
Auditoría Previa Servicios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Vol
a Auditoría Voluntaria Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Vol
nua Servicios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría
onsultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios
fa Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Au
Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Auditoría Reglamenta
oría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa
oría Continua Servicios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria
cios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua
ría Auditoría Reglamentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Con
amentaria Auditoría Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Auditoría
Previa Auditoría Voluntaria Auditoría Continua Servicios de Consultoría Auditoría Reglamentaria Audi