

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADE

Trabajo Fin de GRADO



**POLÍTICA DE DESARROLLO DE
CARRERA PROFESIONAL EN LOS
DESPACHOS DE ABOGADOS**

Autor: Villauriz Muñoz, Silvia

Tutor: Aguilar Pastor, Eva María

Madrid, enero de 2021

ÍNDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CONCEPTO DE POLÍTICA DE DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL.....	4
2.1. VENTAJAS DE LA POLÍTICA	6
2.2. CARRERAS PROFESIONALES EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS.....	7
3. DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA: EL DESPACHO DE ABOGADOS.....	9
3.1. DISEÑO DE LA POLÍTICA	9
3.1.1. Fase de Valoración: Previsiones de promoción y planificación de sucesiones.	10
3.1.2. Fase de Dirección: Asesoría profesional individualizada y servicios de información a los trabajadores.....	14
3.1.3. Fase de Desarrollo: <i>Mentoring. Coaching.</i> Rotación de puestos.....	18
3.2. LA PROBLEMÁTICA DE GÉNERO PARA ALCANZAR LA ÚLTIMA ETAPA DE LA CARRERA PROFESIONAL.....	21
4. DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO: EL ABOGADO	23
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS	24
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL Y ANCLAJES DE CARRERA.....	25
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES	29
5. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A ABOGADOS	30
6. CONCLUSIONES.....	34
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS	40
8.1. ANEXO 1	40
8.2. ANEXO 2	41

RESUMEN

La política de desarrollo de carrera profesional tiene como objetivo evitar la pérdida de valor del capital humano de la organización. Busca un equilibrio entre las necesidades del individuo y las exigencias de la compañía. El sector legal se caracteriza por la planificación formal de la carrera de sus abogados, aunque se enfrenta a varios problemas relacionados con ella, como la falta de paridad en la última etapa de la carrera y la fuga de talento en las etapas intermedias. Las nuevas generaciones están cambiando la visión tradicional del sector y el departamento de recursos humanos de los despachos, a través de sus políticas, debe adaptarse a dichos cambios.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo es analizar la política de desarrollo de carreras profesionales en el sector legal español. Como apuntan Javier Moreno-Meyerhoff y Xavier Miravalls (2019), socios de Iuris Talent: *“Los despachos valen lo que valen sus personas, sus profesionales. La abogacía es un trabajo de personas, con personas y para personas y, por tanto, hay que poner a las personas en el centro de todo.”*

Para las empresas de servicios profesionales, como los bufetes de abogados, las políticas de recursos humanos son muy relevantes ya que son determinantes para la calidad del servicio que se ofrece a sus clientes. El capital humano es el principal activo de este tipo de compañías por lo que es esencial la planificación formal de políticas internas de gestión de los empleados. Una de las políticas necesarias para la retención del talento y la motivación de los abogados es el desarrollo de carreras profesionales, ya que, a través de esta, los letrados podrán conocer el camino que recorrerán y planificar su proyección laboral.

La política de desarrollo de carreras suele estar planificada y formalizada en los despachos españoles, como veremos, es una de las características que diferencia al sector y lo hace más atractivo, aportando seguridad a sus empleados.

Para analizar el tema de estudio, debemos enfocarlo desde dos perspectivas, la de la empresa y la del empleado. Por ello, la estructura del trabajo se divide en dos; el

desarrollo de la carrera profesional desde la perspectiva del despacho desarrollando las fases del diseño de la política, y el desarrollo de la carrera profesional desde la perspectiva del abogado, profundizando en el enfoque y elementos esenciales que tiene en cuenta el empleado en esta política. Para finalizar, exponemos los resultados de un cuestionario que realizamos para profundizar sobre la visión que tienen los abogados sobre el desarrollo de su carrera profesional.

2. CONCEPTO DE POLÍTICA DE DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

El departamento de recursos humanos de una organización empresarial desde un punto de vista estratégico debe tener como objetivo actuar para conseguir que el capital humano de la empresa sea adecuado y este coordinado para lograr la estrategia empresarial.

La dirección de recursos humanos tiene tres objetivos:

- Atraer: conseguir una plantilla adecuada en la cantidad óptima y momento oportuno.
- Desarrollar: el capital humano que conforma la empresa no es durable, hay que lograr que no pierda valor incluso apostar por su apreciación.
- Motivar: conseguir que los objetivos de los trabajadores estén alineados con los de la organización.

Para conseguir dichos objetivos, el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo diferentes políticas. Aunque hay diferentes tipos de políticas para cada objetivo del departamento, estas deben estar coordinadas entre sí y se deben apoyar unas en las otras.

En este trabajo nos vamos a centrar en una política específica de recursos humanos encaminada a lograr el segundo objetivo mencionado: Desarrollar el capital humano de la organización. Para cumplir este objetivo existen dos políticas: Formación interna de los trabajadores y Desarrollo de carreras profesionales. Profundizaremos en la segunda de estas políticas.

El sistema de desarrollo de carreras profesionales es un esfuerzo planificado, formal y organizado para conseguir un equilibrio entre las necesidades de carrera del individuo y las exigencias de la organización sobre la disponibilidad de empleados. (Leibowitz, et al., 1986)

Uno de los principales retos en la gestión del capital humano en una organización es contar con los profesionales adecuados y con las capacidades técnicas y personales necesarias para los diferentes puestos de trabajo de la empresa. Encontrar a dichos profesionales en un mercado laboral externo es complicado debido a la competitividad y la independencia de los trabajadores. Por esa razón las organizaciones optan por ir cubriendo los diferentes puestos de la empresa contando con su propio mercado interno de profesionales. Para ello es necesario una planificación formal y estructurada del recorrido que van a hacer los trabajadores en la empresa desde el comienzo de su carrera profesional. Además de la utilidad que tiene para la empresa, el empleado se beneficia de ello, ya que al estar informado desde el inicio de su experiencia del recorrido que podrá tomar en la misma, se sentirá más motivado y se podrá ir formando, adquiriendo habilidades y capacidades necesarias para los siguientes puestos que asumirá, consiguiendo una mejor adaptación, lo que conlleva que este más motivado a permanecer en la compañía.

La planificación de carreras se puede entender como un *contrato psicológico* entre la empresa y el trabajador. Ya que se identifican las expectativas que tiene cada parte en la evolución de la carrera laboral del trabajador. Se espera que la empresa cumpla con la planificación de carrera que se ofrece al inicio y que el trabajador responda esforzándose por alcanzar los diferentes niveles que se le plantean (Dessler, 2015).

El desarrollo profesional ha ido cambiando mucho en las últimas décadas. Tradicionalmente la carrera profesional trataba de ir pasando de puestos de trabajo a cada vez puestos de más autoridad y responsabilidad dentro de una misma empresa. Actualmente las carreras ya no se limitan a una sola dirección ni a una misma organización sino a múltiples. También las necesidades de la política han variado, en el pasado las políticas únicamente se diseñaban para satisfacer las necesidades del empleador para cubrir esas vacantes directivas previstas. Hoy, se tiene en cuenta

también las necesidades del empleado y se busca un punto donde confluyan los diferentes intereses (Gómez-Mejía, et al., 2016).

En consecuencia, como venimos apuntando, para comprender la política de desarrollo de carreras debemos ofrecer un enfoque dual, se trata de un estudio de dos procesos: cómo el empleado trata de cubrir sus necesidades profesionales con este plan y cómo las empresas diseñan e implantan su política de carreras en la organización. Cada una de las partes deben asumir responsabilidades para conseguir un desarrollo exitoso de la política. Se debe asegurar que los intereses y necesidades de los empleados se cumplan en la medida de lo posible, teniendo en cuenta a su vez los objetivos y retos de la organización para lograr su cumplimiento. (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003)

El trabajo lo estructuraremos en base a este enfoque dual, para entender la visión de los dos agentes, en este caso concreto, al tratarse del estudio de un sector específico, el sector legal, trataremos las visiones del abogado y el despacho

2.1. VENTAJAS DE LA POLÍTICA

Los beneficios de la política de desarrollo de carreras se pueden estudiar desde una triple perspectiva:

- Ventajas para los empleados. El hecho de tener formalizado un plan de carrera desde el departamento de recursos humanos beneficia en gran medida a los empleados sobre todo logrando una mayor motivación al observar que la empresa se involucra y se ocupa de medir sus capacidades para un mejor encaje en los puestos determinados (Jimenez del Río, A., 2018). Los empleados serán capaces de fijar sus objetivos de una manera informada porque saben el camino que deben recorrer en el presente y en el futuro.
- Ventajas para los directivos. La planificación de carreras es beneficioso también para los responsables más altos de la empresa, ya que les aportara una visión global y más completa de toda la compañía, no solo de su departamento de especialización. Al formalizar las relaciones se logra una mejor comunicación entre trabajadores de diferentes niveles, lo que supone mayor eficacia en el desempeño de sus labores. Por último, obliga a utilizar los procesos de

evaluación de desempeño, determinantes para el éxito de las políticas de recursos humanos (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003).

- Ventajas para la organización en su conjunto. El sistema formalizado de la política de desarrollo de carreras aporta una imagen de transparencia, se difunde información a todos los trabajadores mejorando la comunicación de la organización con los mismos. Además, se logra una mayor retención de los empleados porque se reduce el riesgo de inadaptación (se conocen las capacidades y habilidades del trabajador antes de cubrir el puesto). La organización consigue tener su propio mercado interno de trabajo por lo que reduce los costes de captación, contando con sus propios empleados para las nuevas vacantes. Por último, mejora la fama de la empresa como buen empleador (Pérez O., 2019).

2.2. CARRERAS PROFESIONALES EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Una de las principales características del departamento de recursos humanos en los despachos de abogados en comparación con otros sectores es la planificación específica y detallada de los planes de carrera profesional de sus abogados. Lo más común, sobre todo en los despachos de mayor tamaño, es incorporarte conociendo la información detallada de la carrera profesional diseñada en el despacho; años de cada nivel, salario, pasos a seguir etc. Así lo explica Silvia Pérez Navarro, socia directora de Iterlegis Legal Staffing Solutions en Legal Today (2015) *"es frecuente, que las categorías de los asociados estén definidas, que existan unas bandas salariales para cada una de ellas, y que se establezcan los requisitos para poder pasar a la categoría siguiente. Aunque no todos los despachos comunican y/o aplican este modelo con la misma transparencia, ésta es una de las ventajas que ofrecen los despachos frente a las empresas, y, de hecho, los abogados que contemplan un cambio de despacho a empresa suelen temer que la progresión en las últimas no esté tan definida"*.

Sabiendo que los responsables de recursos humanos de los bufetes dan mucha importancia al diseño completo de las carreras profesionales de los abogados vamos a detallar cual es la planificación más común que impera en el sector. Para dar una visión gráfica, la carrera de un abogado en un despacho se puede representar en forma de

pirámide, en la parte inferior se situarían los *Juniors*, que sería la categoría más numerosa, a medida que van pasando los años se va produciendo una ascensión de puestos hasta la cumbre que es llegar a socio. A lo largo de esta escalada de puestos la cantidad de abogados va bajando debido a que normalmente se trata de un sistema *Up or Out* (Arriba o Fuera).

Dentro de esta pirámide que mencionábamos, comúnmente se pueden diferenciar 4 niveles:

- Asociado *Junior*. Es la primera etapa de la carrera profesional en el despacho. Dedicada a la formación general para la posterior especialización del área concreta de práctica donde desarrollará su carrera. El objetivo es reforzar sus conocimientos jurídicos y adquirir la forma de trabajo del despacho concreto.
- Asociado *Senior*. Se adquiere una mayor independencia y autonomía en la manera de trabajar y se empieza progresivamente a llevar equipos y guiar a los asociados junior.
- Asociado Principal. En esta etapa comienzan a tener contacto directo con el cliente y a llevar de forma autónoma proyectos y casos concretos que les van encomendando sus superiores. Eligen los equipos de trabajo y los dirigen.
- Socio. Es la última etapa de la carrera profesional de un abogado en un despacho, te conviertes en propietario de este. Se debe combinar las habilidades empresariales con las habilidades jurídicas para la captación de clientes y el asesoramiento a los mismos.

La duración de la carrera profesional depende de cada despacho, pero normalmente suele transcurrir entre los 10 y 14 años. (Espacio Asesoría Lefebvre, 2015)

En los últimos años, además de los niveles que señalábamos anteriormente, se han ido incorporando nuevos niveles intermedios con el objetivo de retrasar el ascenso a la sociatura y retener a los buenos profesionales que aun no tienen la vacante de socio. Creando el puesto de *Council*/consejero, que se trata de una figura que puede ser la última etapa de la carrera, para quien no quiera o pueda llegar a ser socio, creando a un abogado experto en una materia específica que ofrece su asesoramiento jurídico sin

necesidad de habilidades empresariales. Pero también puede ser un puesto anterior a la figura de socio.

Marisa Méndez y Soledad Atienza en el portal jurídico Legal Today (2012) exponen la idea de que la carrera profesional va a pasar de tener forma de pirámide a forma de diamante debido a la tendencia de creación de puestos intermedios donde se localizarían la gran mayoría de abogados que componen el despacho. Supondría una estructura con menos socios, más abogados en niveles intermedios y menos abogados *Juniors*. Este cambio se está produciendo por los intereses de las nuevas generaciones, no todos los nuevos abogados quieren llegar a socio y el despacho se debe adaptar para mantener a los buenos profesionales y evitar la rotación externa.

3. DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA: EL DESPACHO DE ABOGADOS

Como hemos señalado en el apartado anterior la carrera profesional tiene dos enfoques; desde la perspectiva de la empresa y desde la perspectiva del empleado. Cada parte tiene unas necesidades y objetivos y se debe lograr un equilibrio beneficioso para ambas. Por ello, analizaremos de forma separada sus tareas y objetivos en el desarrollo de carreras profesionales, comenzando por la perspectiva de la empresa, que en nuestro caso concreto es el despacho de abogados.

La tarea principal de la empresa en la política de desarrollo de carreras es su diseño. Como hemos enunciado, la política ofrece múltiples ventajas para la empresa que la lleva a cabo y, por tanto, estará incentivada a su planificación y diseño de manera específica logrando así un mayor éxito en la gestión del capital humano.

3.1. DISEÑO DE LA POLÍTICA

El diseño de la política de desarrollo de carreras profesionales se puede dividir en tres etapas que ocurrirán de manera sucesiva y que el departamento de recursos humanos tendrá que desarrollarlas simultáneamente. Las fases son las siguientes: fase de valoración, fase de dirección y fase de desarrollo (Gómez-Mejía, et al., 2016). Mientras se están desarrollando las carreras profesionales de los diferentes trabajadores, el

departamento de recursos humanos tendrá que valorar las futuras carreras profesionales según sus previsiones a la vez que dirige las que ya se están produciendo.

Por lo tanto, las tres etapas se deben tener en cuenta por los responsables de recursos humanos simultáneamente. Además, son dependientes las unas de las otras debido a que las decisiones que se tomen en las fases anteriores determinarán el funcionamiento y gestión de las siguientes. A continuación, explicaremos las diferentes fases del diseño de la política de carreras profesionales centrándonos en como se realizan en los despachos de abogados, analizando las especialidades del sector.

3.1.1. Fase de Valoración: Previsiones de promoción y planificación de sucesiones.

En esta primera fase del proceso de diseño de la política de desarrollo de carreras, el objetivo principal es analizar las necesidades del despacho, estableciendo las previsiones de promociones que irán ocurriendo en los próximos años y planificando las sucesiones que serán necesarias.

En esta etapa es importante tener en cuenta los objetivos estratégicos del despacho concreto, estableciendo cuál es la situación actual y cuál es la situación deseable en un futuro cercano.

También cabe destacar en esta fase, la importancia de coordinación de la política de desarrollo de carreras con las herramientas de evaluación del desempeño de la empresa. Es necesario decidir cual va a ser el criterio para ascender a un empleado de puesto y en la mayoría de las ocasiones se tomará la decisión según los logros del empleado en cuestión. No podemos olvidar que un desempeño óptimo en un puesto de trabajo determinado no tiene porque significar también un buen desempeño en el puesto de trabajo al que se dirige el empleado, por tanto, es necesario también medir el potencial que tiene el trabajador en el puesto de trabajo que va a ocupar. Para ello, es importante analizar las características de los puestos para saber qué perfil de personas deben ocuparlos.

Las **previsiones de promoción** son decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados (Gómez-Mejía et al., 2016). La primera

decisión que se debe tomar en el ámbito de las promociones es el criterio en el que se va a basar el sistema: la antigüedad del trabajador, su competencia o una combinación de ambas (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003). En el caso de los despachos de abogados es importante la antigüedad debido a la experiencia técnica que se adquiere durante el tiempo en el que se encuentra un abogado en cada puesto, pero lo verdaderamente determinante para proceder a la promoción es el desempeño y el potencial para el nuevo puesto. Así lo refleja Alejandro Galisteo (2019) en *Expansión* jurídico hablando de los dos bufetes de mayor tamaño en España: *“En Garrigues para ir superando cada una de las etapas de la carrera profesional -un periodo total de doce años- todos los profesionales se someten a un proceso de evaluación por competencias basado en los méritos personales (...) En Uría Menéndez la progresión se basa en una evaluación anual de cada letrado, adaptada a los diferentes estatus.”*

Un buen instrumento para la toma de decisiones de promoción en la carrera profesional de los abogados es la matriz desempeño-potencial. Como establece Aurora Alonso, gerente de PeopleMatters en la revista *Capital Humano* (2013): *“Contar con un buen mapa de talento resulta imprescindible para tomar decisiones de movilidad que impliquen la cobertura de puestos críticos, así como la llamada matriz de talento, que expresa la relación entre el desempeño de las personas y su potencial estimado en la evaluación”*. Para tomar la decisión de promoción se evaluará a los trabajadores según sus habilidades, competencias y capacidades y, según los datos recabados, se les ubicará en la matriz en función de su desempeño actual y su potencial futuro (Alonso, A., 2012). Las decisiones que se tomarán se pueden representar gráficamente de la siguiente forma:



Gráfico 1º: Matriz desempeño-potencial

Fuente: Pérez, O. Blog PeopleNext, (2014)

La **planificación de sucesiones** es la actividad de desarrollo profesional que se centra en preparar a las personas a ocupar puestos ejecutivos. Estas decisiones están muy ligadas a los objetivos estratégicos de la empresa, en la decisión se debe tener en cuenta la dirección futura de la empresa determinando las competencias que deben tener los nuevos líderes de la organización (Gómez-Mejía, et al., 2016). Dicha planificación es importante para los despachos porque la falta de esta puede suponer sacrificar estabilidad y rentabilidad. Es necesario que cuando puestos superiores, bien por jubilaciones o por rotación externa, queden vacantes haya perfiles preparados para sustituirlos. El hecho de que no se ocupe el puesto determinado puede hacer que otros trabajadores asuman sus labores y por tanto mayor carga de trabajo hasta que se contrate de manera externa a otra persona óptima para el puesto, lo que suele suponer mayor coste.

Jordi Amado, consultor de gestión de despachos y autor del libro titulado *El relevo generacional en los despachos profesionales* recomienda en una entrevista para Legal Today (2012) que para que se produzca un relevo generacional exitoso en un despacho el primer paso es la anticipación y planificación, estima que es necesario pensarlo y preverlo con una antelación posible de 10 años. Se debe ejecutar un plan de acción para decidir si el relevo será con “compradores internos” o “con compradores externos”. Comenta a su vez, que en los grandes despachos esta planificación ya es una realidad y que falta por ejecutarse en los pequeños y medianos despachos, sobre todo en los familiares.

Esta última actividad está muy relacionada con la política de formación dentro de los bufetes. Es necesario ir formando a los abogados para los próximos puestos que está previsto que ocupen, de esta manera cuando llegue el momento tendrán las capacidades necesarias para asumir dichos puestos de manera exitosa. Podemos observar varios ejemplos de planificación de sucesiones en grandes despachos: en Pérez-Llorca cuentan con un plan de formación específico en desarrollo de negocio sobre habilidades comerciales, captación de clientes y manejo de presentaciones para

abogados senior con el objetivo de prepararlos para la futura labor de socio (Casanueva, 2020). En Garrigues (2018) y Uría Menéndez (2020) la formación va ligada al nivel jerárquico en el que se sitúa el abogado, de manera que cada posición tiene su formación especializada, todas ellas pensadas en la preparación de dichos profesionales para los puestos que les tocará asumir en el futuro.

Por último, en esta primera fase de valoración, el despacho deberá **diseñar las trayectorias profesionales** que van a ofrecer. Existen varios tipos de trayectorias profesionales:

- Verticales. Significa que el trabajador siempre va promocionando a un puesto superior, que es la única vía de promoción de la empresa. Cuando se utiliza esa política se suele denominar *up or out*.
- Horizontales. Suponen que la empresa promociona a sus empleados cambiándole de área o departamento. Mantienen el mismo nivel de puesto de trabajo, pero hay un cambio de función. Se produce un “ascenso” dejando a la persona en el mismo puesto (Dessler, 2015).
- Transversales. Sería una mezcla de las dos categorías anteriores, cambio de función con promoción de puesto de trabajo.
- En tablero. Cuando la empresa utiliza los tres tipos de trayectorias profesionales.

Tradicionalmente, en los despachos de abogados únicamente se utilizaban las trayectorias profesionales verticales o *up or out*. Esta tendencia está cambiando debido a las nuevas necesidades del sector. Aunque muchos despachos importantes mantienen esta esencia, por ejemplo, es el caso de Uría Menéndez, *“el plan de carrera en este bufete se basa en el principio de up or out, según el cual los abogados son evaluados anualmente y, solo si su desempeño alcanza un determinado nivel, continúan su evolución en la firma.”* (Ruiz de Valbuena, 2018)

Como vemos, en la mayoría de los despachos la carrera se define como la ascensión desde abogado Junior hasta la cumbre: la sociatura. Algunos de los abogados se quedan por el camino por no tener las habilidades técnicas o comerciales suficientes para ascender (Marisa Méndez y Soledad Atienza, Legal Today, 2012). Si bien, es cierto, que el objetivo de llegar a socio en estos momentos es menos atractivo para los jóvenes

abogados que hace 10 años y, por lo tanto, un problema de los despachos es qué hacer con los abogados que evolucionan en conocimientos y funcionalidad, pero no cumplen los requisitos para ser socios (San Andrés García, J., 2019). La solución que se ha tomado en los bufetes es la creación de lo que podemos denominar un **plan de carrera en Y**. Para ascender a la última fase de la carrera profesional, se puede optar por el camino de socio, lo que conlleva un perfil comercial y de gestión de equipos o, por el contrario, optar por un perfil de especialización técnico para los abogados que no cumplan con los requisitos para convertirse en socio y tengan un deseo de especialización en su sector de actividad. Por lo tanto, los despachos han venido creando la figura de *Counsel*/consejero que cubre dichas necesidades que demandan sus abogados.

También observamos que muchos despachos optan, al comienzo de la carrera profesional del abogado, por un tipo de trayectoria profesional horizontal. Coincidiendo con la fase de exploración, ofrecen al recién llegado al despacho rotar por diferentes áreas de este para descubrir cuál es el departamento que elegirá para, finalmente, desarrollar su carrera profesional en uno de ellos. Esta rotación se produce manteniendo su nivel de puesto de trabajo, pero cambiando de área de especialización. Por lo que en algunos de los bufetes en la primera etapa de la carrera promocionarán de forma horizontal mediante la rotación, en la que profundizaremos sobre ello más adelante.

3.1.2. Fase de Dirección: Asesoría profesional individualizada y servicios de información a los trabajadores.

El objetivo de esta fase es tener en cuenta las preferencias y características de los empleados e intentar adaptar los planes de carreras diseñados por la empresa a sus deseos. Se realizarán diferentes actividades de comunicación con los trabajadores para comprender y conocer sus aspiraciones profesionales y también para informarles de las diferentes opciones de desarrollo profesional que ofrece la empresa.

La importancia de esta fase reside en el mantenimiento y actualización de dichas actividades. Las generaciones van cambiando y por tanto las preferencias de los trabajadores también. Con el diseño de herramientas para la comunicación de la directiva con sus empleados se logra una actualización de sus aspiraciones y por tanto

la creación de los planes de carreras mejor adaptados a las preferencias de los trabajadores. Siempre teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

Para lograr conocer las preferencias de los trabajadores existe la herramienta de **asesoría profesional individualizada** se trata de sesiones individuales con el objetivo de ayudar a los empleados a analizar sus aspiraciones profesionales (Gómez-Mejía, et al., 2016). Estas sesiones se suelen realizar con los directivos de la firma que serán los responsables de captar la información y proporcionarla a recursos humanos y de guiar al trabajador en su desarrollo profesional. Además, con ello se buscará identificar los anclajes o bases de carreras de los empleados, concepto sobre el que trataremos más adelante con el análisis de la carrera profesional desde la perspectiva del empleado. Lo que se pretende conseguir es ser conscientes de lo que les hace a los empleados tomar sus decisiones sobre su trayectoria profesional y así poder cubrir sus necesidades. Los anclajes de carrera son intereses o valores de los empleados que no abandonarán cuando tengan que hacer una elección de carrera (Schein, 1996)

Los despachos de abogados suelen captar dicha información útil a través de actividades como las tutorías, el *coaching* o *mentoring* que posteriormente trataremos en profundidad. La preocupación por conocer las preferencias de las nuevas generaciones está a la orden del día en el sector, debido a la lucha por atraer el mejor talento posible. Gracias a ello los bufetes han descubierto nuevas preferencias relacionadas con la carrera profesional, como señalan las directoras de recursos humanos de Cuatrecasas, Nuria Martín (2018): *“Las nuevas generaciones aportan una nueva percepción de la carrera y del mundo profesional y hacen que nos replanteemos cómo atraer y retener el talento”* y de DLA Piper, Adela García de Tuñón (2018): *“estamos viviendo un cambio de paradigma en la carrera de los abogados, mucho más flexible de lo que era antes, y convivimos con diferentes aspiraciones y desarrollos profesionales dentro del sector jurídico”*. (Ruiz de Valbuena, 2018)

En esta fase del desarrollo de carreras profesionales es determinante los **servicios de información** que tratan de hacer llegar a los empleados el contenido de la carrera profesional de la empresa. Los servicios de información más comunes son:

- Sistema de anuncios de puestos, se trata de que a través de las herramientas internas de la empresa (portal del empleado, redes sociales, correos electrónicos, etc.) se informe de las nuevas vacantes de puestos a los trabajadores.
- Inventario de habilidades, registro que posee la empresa de las diferentes capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados que se utilizan para identificar los posibles perfiles para las nuevas vacantes.
- Trayectorias profesionales, cuadro que representa las posibles direcciones de desarrollo profesional que se pueden tomar en la empresa, representando los pasos a seguir y la duración de cada uno.
- Centro de recursos, materiales como libros, textos y tareas para dar a conocer habilidades y capacidades necesarias a lo largo del desarrollo profesional.

La decisión principal en este caso es si las nuevas vacantes de promoción se van a cubrir a través de un sistema formal o informal. El sistema informal se basa en que las decisiones de promoción se tomaran por directivos que conocen a sus subordinados y deciden promocionarlos por sus logros. Este sistema tiene el inconveniente de la opacidad a la hora de conocer las razones del ascenso, puede suponer falta de motivación al resto de trabajadores. En cambio, el sistema formal se caracteriza por utilizar criterios de promoción conocidos por todos los empleados y están vinculados a logros objetivos. Este último sistema tiene la ventaja proporcionar una imagen de transparencia por parte de la empresa, lo que motivara a los empleados a cumplir los requisitos demandados.

Una vez conocidos los diferentes servicios de información y tipos de sistemas, vamos a explicar los que más se usan en el sector legal de nuestro país. Es una característica específica del sector la planificación formal y pública de las carreras profesionales. Podemos señalar varios ejemplos:

- Garrigues (2018): *“Desde el primer día conocerás el plan de carrera profesional que el despacho te ofrece: un recorrido definido con altas expectativas de desarrollo personal y profesional”*.

- Uría Menéndez: *“Desde el momento en que cualquier joven se incorpora conoce el camino que le puede llevar, en un periodo de unos once años, a ser socio del despacho”. “El plan de carrera es un conjunto de reglas generales, públicas y transparentes, en el que sus abogados tienen que superar seis etapas diferentes”* (Galisteo, 2019).
- Pérez-Llorca *“cuenta con un reglamento interno en el que se recogen los requisitos que deben cumplir los candidatos para acceder a esta condición, que incluye la emisión de informes y la adopción de acuerdos por diferentes órganos internos.”* (Galisteo, 2019).
- Baker Mckencie: *“La carrera profesional viene determinada por el Lawyer Development Framework, un marco de competencias global estructurado en cinco categorías y con un periodo de diez años de duración”* (Galisteo, 2019).

Como podemos observar con estos ejemplos, en los despachos de abogados, generalmente todos los letrados desde que comienzan su carrera profesional conocen las posibles trayectorias profesionales, su duración, las capacidades y requisitos necesarios para poder ir ascendiendo de una categoría a otra. En conclusión, el servicio de información más usado es la publicación de las trayectorias profesionales. También se utiliza el inventario de habilidades ya que, como hemos visto anteriormente, el criterio para ascender se basa en méritos de cada abogado y el bufete guarda esa información para la toma de decisión.

El sistema de ascenso de puestos siempre se trata de un sistema formal, todos deben llevar a cabo un proceso específico para poder ascender, no hay excepción para saltarse dichos pasos. Se observa perfectamente este sistema planificado y público para alcanzar la última etapa de la carrera profesional: en EY Abogados, es necesario la elaboración de un *Business case* para su promoción a socio, en Baker Mckenzie se debe elaborar un plan de negocio relevante para la firma, en el caso de Linklaters cada candidato a socio es propuesto por su oficina y es entrevistado primero por un panel de socios de la oficina y posteriormente por un consejo global, formado por socios de todas las áreas y países (Galisteo, 2019).

3.1.3. Fase de Desarrollo: *Mentoring*. *Coaching*. Rotación de puestos

En esta fase se trata de tomar las acciones necesarias para preparar a los trabajadores para su futuro profesional, darles la oportunidad de ir adquiriendo habilidades y capacidades necesarias para su puesto actual y futuro. El objetivo es fomentar el crecimiento y la mejora continua tanto técnica como personal.

Los programas que se llevarán a cabo en la empresa dependerán de la etapa de la carrera profesional en la que se encuentre el trabajador. A lo largo de la trayectoria profesional las necesidades van cambiando por lo tanto las actividades de desarrollo de carrera profesional deberán adaptarse a las diferentes etapas según las demandas de los trabajadores. Podemos distinguir cuatro etapas: exploración, asentamiento, mantenimiento, y decadencia (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003).

Los programas de desarrollo de carrera más comunes en el sector legal español son los siguientes:

***Mentoring* o tutoría.** Es una relación entre dos trabajadores, uno de ellos tiene experiencia y el otro no, que implica asesoría, compartir contactos y ofrecer apoyo durante su desarrollo profesional (Gómez-Mejía, et al., 2016). Esta herramienta se utiliza en gran medida en la primera etapa de la carrera, debido a que el trabajador está comenzando y es un momento perfecto donde recibir apoyo y consejos para poder comenzar la andadura en la empresa de una forma informada. También desde el punto de vista del mentor se ha demostrado ser algo beneficioso, el mentor estará en una fase más avanzada de la carrera y el hecho de aconsejar en base a su experiencia a otra persona hace que aumente su motivación y autoestima, significa mucho para los empleados con experiencia que la empresa cuente con ellos para este tipo de actividades.

La mayoría de los despachos de abogados utilizan esta figura para los recién llegados al bufete, podemos encontrar los casos de: KPMG Abogados donde los abogados más jóvenes están acompañados durante su primera etapa en la firma por un mentor que cuentan con entre tres y siete años de experiencia. Clifford Chance donde cada vez que un abogado comienza su carrera se le asigna un mentor que le guía y le sirve de apoyo

en *The Academy*, la universidad corporativa del despacho. En Baker Mackenzie los estudiantes en prácticas cuentan con un socio mentor (Galisteo, 2019).

Coaching. Es un entrenamiento o asesoramiento personalizado, el cual permite a los directivos desarrollar sus capacidades y situarse en entornos adversos. Como podemos observar esta herramienta se utiliza en fases más avanzadas de la carrera profesional. En el sector legal no es una herramienta tan utilizada hoy en día como el *mentoring* pero hay casos de despachos que las ofrecen: EY Abogados ofrece un *coach* para sus profesionales para el asesoramiento en la experiencia de programas internacionales (Galisteo, 2019), Clifford Chance facilita un *coaching* voluntario llamado *Global Careers Advisor* dirigido a socios y asociados senior con el objetivo de ayudarles en su crecimiento profesional (Casanueva, 2020).

Rotación de puestos de trabajo. Como veíamos en las trayectorias profesionales horizontales, se trata de cambiar de departamento a un trabajador siempre dentro de la propia empresa, no tiene porque suponer un cambio retributivo ni jerárquico. Simplemente se trata de que el trabajador pueda formar parte de diferentes divisiones de la empresa para poder tener una experiencia más amplia.

Dentro del sector de la abogacía podemos estudiar la rotación de puestos de trabajo en dos etapas de la carrera profesional. En la primera fase de exploración hay ciertos despachos que apuestan por planificar un sistema de rotaciones formal basado en que el abogado pasará por diferentes áreas del despacho para que pueda descubrir así cual es el área que más le motiva y a la que quiere dedicar su carrera profesional. Debemos tener en cuenta que en el sector de la abogacía es necesario abogados especializados en áreas concretas del derecho (litigación, penal, fiscal, laboral...) y también en sectores empresariales (construcción, energía, transporte...). Dependiendo de la estrategia que quiera llevar el despacho, si opta por abogados especializados desde el principio o prefiere abogados multidisciplinarios que puedan comprender una base de cada área, se planificará la rotación más cambiante o menos. Esta característica es uno de los rasgos que más diferencia las carreras profesionales en los diferentes despachos de abogados. Podemos dividirlos en dos grupos:

- Bufetes que optan por la especialización. Se trata de despachos que apuestan por la especialización desde el inicio de la carrera profesional de sus abogados. Buscan abogados expertos en cada área y sector del despacho. En cuanto el abogado elige uno, es ahí donde está planificado que desarrolle sus conocimientos jurídicos, con el objetivo de ser un abogado experto en el departamento concreto. En este caso, podemos poner como ejemplo a Garrigues (2018), el despacho que más factura en España: “*En Garrigues apostamos por la especialización*”
- Bufetes que optan por la rotación de puestos por las diferentes áreas de práctica que cuente el despacho. Muchos despachos ofrecen programas de rotación por las diferentes áreas de especialización del despacho. El principal objetivo es ayudar al abogado que se incorpora a elegir el área donde se querrá especializar. Además, con ello también se busca que los trabajadores cuenten con una visión global de la firma. Tenemos los casos de EY Abogados, cuenta con un programa de rotación que permite a los recién licenciados trabajar temporalmente en los diferentes departamentos de fiscal y legal (Galisteo, 2019). En Pérez Llorca (2020) durante los quince primeros meses en el despacho el abogado pasará por tres equipos diferentes, cinco meses en cada equipo. Cada rotación es un nuevo reto y fomenta el desarrollo de distintas habilidades necesarias en la profesión del abogado.

Otra forma de rotación de puestos de trabajo en el sector legal se da en etapas de la carrera más avanzadas cuando puedes formar parte de los programas internacionales que ofrece el despacho. Actualmente, todos los grandes despachos, ya sean nacionales o internacionales cuentan con estos programas de **movilidad internacional**. Normalmente llamados, programas de *secondments*. Se basan en dos tipos de programas; o acuerdos de intercambios con otros despachos internacionales (*Best Friends*) o rotación por las oficinas del propio despacho que se sitúen en diferentes países.

Podemos encontrar varios ejemplos, en Pérez Llorca (2020) ofrecen dos tipos de acuerdos: Programas de Intercambio con despachos de abogados de reconocido prestigio de EE. UU., Latinoamérica y Europa y también un sistema de rotación a oficinas

de Londres y Nueva York. Cuatrecasas (2020), por su parte, ofrece el programa PPAI (Programa Pro-Abogacía Internacional) donde se realiza un máster en una universidad internacional y posteriormente una vacante en un despacho fuera de España. Baker Mckenzie (2020) ofrece International Clerkships donde se trabajará con abogados de dos países diferentes durante un período de 12 semanas.

Los despachos, cada vez más, optan por implementar dichos programas ya que son una inversión de cara a la formación internacional de sus abogados. Debido a la cantidad de clientes internacionales que poseen hoy en día, necesitan de abogados con un perfil internacional y preparados para asesorarles. Los abogados lo demandan y la empresa al ofrecerlo se beneficiará en el futuro de su experiencia internacional.

3.2. LA PROBLEMÁTICA DE GÉNERO PARA ALCANZAR LA ÚLTIMA ETAPA DE LA CARRERA PROFESIONAL

Uno de los problemas que existe en el sector de la abogacía es la barrera invisible que dificulta a las mujeres abogadas el acceso al último escalón de la carrera profesional: la sociatura. En los niveles anteriores de la carrera se observa una paridad de sexos, casi la mitad de la plantilla de los despachos son mujeres (48%). En cambio, es cuando nos fijamos en la última etapa de la carrera profesional donde la proporción de mujeres se reduce hasta el 19% (Cortés y Rosal, 2019). Los despachos son cada vez más conscientes de ello y están tomando medidas para el fomento de la carrera profesional de sus abogadas.

Según Juan San Andrés García (2019), especialista en organización y RRHH en el sector legal: *“Las nuevas generaciones que se incorporan año tras año suelen estar compuestas entre el 60% y el 70% de abogadas. Durante los primeros 5 a 7 años de carrera esta proporción se suele mantener. Después empieza a caer y en el colectivo de socios solo se encuentra un macro 11% a 15%”*. Si bien, es cierto que ha habido una evolución en los últimos años, según un informe de Iberian Lawyers publicado por Cinco Días Legal (2019), en 2017 el número de socias se situaba en un 16% y tres años antes en un 14%.

Las causas de esta disparidad son varias, pero podemos identificar una principal. La conciliación en el puesto más alto de un despacho de abogados no es fácil. Así lo explica

Antonio Kress en El Confidencial (2017) *"Son tiempos nuevos, pero en un despacho si eres socio [de cuota], no eres empleado de la firma y, por muchos intentos por fomentar la conciliación, tendrás que estar al servicio de tus clientes. Y eso en el sector legal significa estar disponible 24 horas, fines de semana incluidos"*. En esta misma línea Fernando Vives, presidente de Garrigues, en Cinco Días (2019) apunta que la vida en un despacho es muy intensa porque, en gran medida lo marcan los clientes. Muchas mujeres por ello priorizan la vida familiar a su ascenso en su carrera profesional, pero como manifiesta Lidia Zommer en El Confidencial (2017) es fundamental que la conciliación se entienda como una demanda generalizada y no únicamente de las mujeres, ya que se presume que con la maternidad serán únicamente ellas las que optarán por limitar su horario de trabajo.

Otra de las causas que se identifican son los prejuicios hacia las mujeres en el sector legal, se trata de sesgos inconscientes que perjudican la presencia de la mujer (Cortés y Águila Barbero, 2019). Juan San Andrés García (2019) afirma: *"Existe evidencia de que, aún hoy, se difunden mensajes sutiles y eficaces que podrían afectar en cierta medida negativa a las creencias que algunas profesionales asumen sobre sí mismas"*.

Aunque todavía queda por recorrer un largo camino, los despachos son cada vez más conscientes de este problema y están convencidos de los múltiples beneficios que aporta impulsar el talento de sus abogadas. Además de la obligación ética y la exigencia social, mejora la reputación de la firma, ayuda a atraer y retener a profesionales y actúa como atractivo para grandes clientes. Raquel Flórez, socia de Freshfields, explica que cada vez más compañías, sobre todo de dimensión internacional, piden que se cumplan ciertos requisitos, entre ellos de igualdad y diversidad (Cortés y Rosal, 2019).

Por tanto, en los últimos años se han implantado en los grandes despachos medidas para fomentar el ascenso de sus abogadas a los puestos más altos de la carrera. Por ejemplo, en Garrigues se creó en 2016 el Plan Garrigues Optimun que permite a sus letradas que acaban de tener un hijo reducir su jornada sin reducción de salario; en PWC Legal cuentan con un programa de *coaching* maternal para que la maternidad afecte lo menos posible a sus carreras; Deloitte Legal, Broseta, y DLA Piper optan por programas de *mentoring* para sus letradas (Cortés y Rosal, 2019). Pese a estas medidas, los

nombramientos de socios continúan componiéndose de una mayoría de hombres (Cortés y Águila Barbero, 2019).

Una de las medidas más controvertidas en este punto es la discriminación positiva, existe un gran debate sobre su eficacia. Jorge Badía consejero delegado de Cuatrecasas expresó *“Es una cuestión muy controvertida, pero tenemos que ser conscientes de que la promoción femenina es una inversión. Debemos acelerar los tiempos naturales”*. Sin embargo, por ejemplo, en Écija son las propias abogadas las que rechazan un sistema de cuotas afirmando que no quieren que haya sospechas sobre su valía. Una discriminación positiva podría aumentar los prejuicios hacia las mujeres debido a que puede transmitir una imagen de que únicamente está en ese puesto porque hay que cumplir un porcentaje. Marlen Estévez, socia de Roca Junyent se posiciona también en contra explicando que cree en la meritocracia radical (Cortés y Rosal, 2019).

El problema de falta de paridad en los puestos más altos tanto en el sector legal como en el resto de los sectores es una realidad. Sin embargo, como podemos observar, es algo que está evolucionando. Hay mayor concienciación social, los valores de las nuevas generaciones benefician el cambio, y el aumento de mujeres en puestos de poder harán que el problema vaya siendo cada vez menor. Cuando la conciliación sea un objetivo de hombres y mujeres llegará un momento que se logrará la verdadera igualdad. Para ello las mujeres deben ser parte del cambio, como afirma Teresa Minguez, Legal Director en Porsche en la revista Iberian Lawyers (2020): *“Las mujeres debemos ser conscientes de la necesidad de asumir un papel más protagonista y superar nuestras propias barreras personales para buscar nuevos retos y salir de la zona de confort”*.

4. DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADO: EL ABOGADO

En este apartado pasamos a describir el desarrollo de la carrera profesional desde la perspectiva del empleado. El propio empleado tiene sus necesidades, deseos e intereses en relación con su carrera profesional que irá descubriendo y desarrollando a lo largo de la misma. La empresa deberá conocerlas y tenerlas en cuenta para poder mantener al trabajador en la compañía.

Específicamente, vamos a estudiar la perspectiva de la carrera profesional de los abogados en el sector legal. Haciendo uso de los factores que identifica Dessler (1991) en relación con la planificación personal de carrera profesional.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS

A lo largo de la carrera profesional el trabajador va pasando por diferentes etapas profesionales donde van cambiando sus intereses. El hecho de ir ganando experiencia e ir desarrollándose como persona hace que las necesidades se modifiquen según el momento de la carrera en la que se encuentre. Existen cuatro etapas de carrera, exploración, establecimiento, mantenimiento o decadencia (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003).

- Exploración. A partir de la Ley de Acceso a la Abogacía (Ley 24/2006 de 30 de octubre) se establecen los nuevos requisitos para el ejercicio de la abogacía, es necesario cursar un máster habilitante, realizar unas prácticas y aprobar un examen de estado (Legal Today,2012). Por tanto, la fase de exploración coincide con el recién graduado que se incorpora al despacho con la condición de becario de prácticas de acceso a la abogacía, que tiene una duración de 6 meses. En esta primera etapa el objetivo es descubrir el área de especialización y adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar el oficio a través de la formación. Una vez aprobado el examen y después de la colegiación, los becarios se convierten en abogados y con ello, los que hayan superado con éxito las prácticas, se incorporan de manera definitiva al despacho como *Asociado Junior*, donde seguirán con la formación y aprendizaje.
- Establecimiento. Cuando ya transcurren unos tres o cuatro años, el abogado promociona a *Asociado Senior*, en esta etapa los recursos humanos de los bufetes se encuentran uno de los grandes retos del sector legal. Las nuevas generaciones dan menos valor relativo al dinero y más al tiempo libre disponible, además se sienten incómodos en estructuras muy rígidas y jerárquicas, desean sentir que su opinión importa y que se les tiene en cuenta. Esto explica que sea bastante común ver a muchos jóvenes abandonar las grandes firmas de abogacía para ocupar puestos en asesorías jurídicas de empresas y no llegar así al perfil de

socio (San Andrés García, J., 2019). Además, otro de los problemas en esta etapa lo identifica Leticia de la Iglesia, Asociada Principal de Signium (2019): *La realidad es que en muchas firmas no existe espacio para nombrar tantos Socios como Asociados Senior y directores tienen en su plantilla, y ello se traduce en un enorme descontento, desilusión y tienden a irse a otros despachos, produciéndose así fugas de talento constantemente.*”

- Mantenimiento. Cuando el abogado logra adaptarse al despacho y superar las dificultades de la etapa de establecimiento, se convierten en asociados principales y posteriormente en socios. *“Para alcanzar el último escalón en la cadena jerárquica de los despachos hay que rozar la excelencia en la resolución de casos difíciles con clientes y que los valores personales encajen como un guante en los de la firma que representa.”* (Galisteo, 2019). Como dice el artículo, para lograr llegar a la etapa de mantenimiento en un despacho, el abogado debe encajar a la perfección con la firma a la que representará, siendo habitualmente uno de los requisitos del proceso de selección necesarios para convertirse en socio.
- Decadencia. Alejandro Kress, socio director de SSQ explica en El Confidencial (2019) que la edad de jubilación depende de cada despacho, pero se pueden agrupar en áreas geográficas, los españoles optan por una edad de jubilación de entre los 60-65 años. Aunque muchas firmas han optado por alargar las edades de jubilación debido a que algunos socios no quieren terminar de trabajar. También para evitar una salida temprana de los abogados, muchos optan por establecer nuevas figuras como los *Councils* para mantenerlos en el despacho, ya que estos ofrecen conocimiento sin la exigencia de mantener los salarios tan elevados como los socios más senior.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL Y ANCLAJES DE CARRERA

Según John Holland (1973), experto en asesoría de carrera, la personalidad es un factor clave a la hora de tomar las decisiones de la carrera profesional que una persona va a llevar a cabo. A partir de investigaciones con su prueba VPT: *Vocational Preference Test*, encontró seis tipos básicos de personalidad:

- Orientación realista. Personas que se sienten atraídas por ocupaciones que requieren habilidad, fuerza y coordinación
- Orientación investigadora. Personas atraídas por carreras con habilidades cognitivas, de pensamiento, organización o entendimiento.
- Orientación social. Personas que prefieren carreras con actividades interpersonales.
- Orientación convencional. Personas que tienden a elegir carreras estructuradas, regidas por reglas. El trabajador suele subordinar sus intereses personales a las de la organización.
- Orientación emprendedora. Carreras que conllevan actividades verbales destinadas a influir en los demás. Aquí es precisamente donde Holland sitúa a los abogados, ya que su trabajo entraña actividades de asesoramiento y buscan asesorar e influir sobre otras personas.
- Orientación artística. Personas que se sienten atraídos por la creación artística, expresión de emociones y actividades individualistas.

Las personas no suelen identificarse con una sola orientación sino con varias de ellas. Pero entre estas hay orientaciones más parecidas unas con otras. Holland trató de ilustrarlo en forma de hexágono, cada ángulo representa una orientación. Cuanto más cerca estén una orientación de otra, más compatibilidad hay entre ellas y por tanto más fácil será para la persona elegir su carrera profesional.

En el caso de una persona que opte por el mundo de la abogacía deberá estar entre los ángulos de orientación convencional, emprendedora y social, ya que estos tres perfiles representan perfectamente lo que conlleva ser un abogado; un profesional con don de palabra, habilidades interpersonales, capaz de trabajar de forma estructurada y regido por reglas.

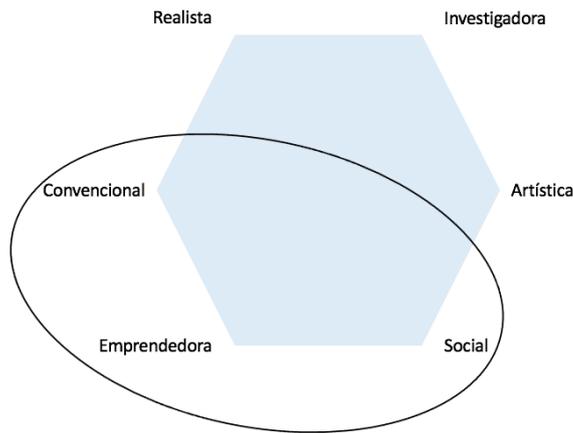


Gráfico 2º: Orientación profesional de los abogados

Fuente: Elaboración propia a partir de Dessler, G., (2015: 287).

También, en torno a la personalidad de la persona se estudian los **anclajes de carrera**, se trata de *“todo aquel factor que uno no puede dejar de lado al tomar una decisión sobre su futuro profesional”* (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003).

Schein (1996) identifica cinco anclajes:

- Competencia técnica/funcional. Los profesionales con este tipo de anclaje son los que desarrollan un trabajo que requiera un gran peso de conocimientos técnicos. Estas personas no van a regir su carrera profesional según los ascensos para ir ganando responsabilidades porque les desviaría de su verdadera vocación que es la especialización en su sector de conocimiento. Como hemos comentado anteriormente en el trabajo, muchos de los abogados optan por este tipo de carrera técnica, no todos están interesados en dirigir equipos, sino que muchos optan por especializarse en el área del derecho concreta y dedicarse a la investigación de esta o incluso optan por ser profesores de su área de conocimiento. La figura de *Council* o consejero que está implantándose en los últimos años demuestra la existencia de estos perfiles. Además, hay despachos que apuestan por la creación de programas específicos para fomentar los perfiles técnicos, como Cuatrecasas (2020) con la creación del programa de fomento del Doctorado.

- Competencia directiva. Profesionales que tienen un claro interés en convertirse en gerentes. Su imagen de progresión en la carrera profesional está formada por ir ganando responsabilidades en gestión de personas.
En el sector legal demuestran tener esta competencia los abogados que acaban llegando a ser socios de los despachos de abogados. No todos llegan, muchos abogados a lo largo de su carrera se van dando cuenta que su interés no es llegar a socios del despacho bien porque no tienen habilidades directivas o bien porque no es su deseo.
- Seguridad. Las personas que prefieren un empleo estable y seguro, en el sentido de tener poca posibilidad de perder el puesto de trabajo. En el sector legal podemos encontrar un perfil que encaje con este anclaje, como son los opositores, al ser funcionarios tienen la certeza de mantener su puesto de trabajo en el ámbito público, aunque puedan cambiarse al sector privado en algún momento de su carrera profesional.
- Creatividad. Personas emprendedoras que optan por crear proyectos propios. En nuestro caso, podrían ser los abogados que optan por crear sus propios despachos o por seguir el legado de sus familiares y heredar el despacho familiar. En el sector de la abogacía la gran mayoría de despachos son de tradición familiar que llevan los apellidos y por tanto crean un gran sentimiento de pertenencia.
- Autonomía/independencia. Profesionales que valoran el trabajar por su cuenta sin tener que dar cuenta de sus acciones a ningún superior. Según las estadísticas publicadas por el Consejo General de la Abogacía Española, el 89% de los abogados en España ejercen por cuenta propia en despachos de carácter unipersonal o colectivos y de uno, dos o tres miembros a lo sumo (Manrubia, 2019). Por lo que nos demuestra que muchos de los abogados de nuestro país desarrollan su carrera en relación con este anclaje de autonomía e independencia.

Debido a los diferentes perfiles con los que puede contar un despacho las grandes firmas han decidido flexibilizar su plan de carrera y adaptarse a las preferencias y aspiraciones de cada abogado. Como dice Ignacio Paz, socio y miembro del comité de recursos humanos de Herbert Smith Freehills España (2018), *"se trata de hacer un traje a medida*

en función de la situación y aspiraciones de cada uno". Loreto de Blas, HR mánager de la oficina de Hogan Lovells en Madrid (2018), puntualiza que en la firma *"no hay planes de carrera alternativos a alcanzar la condición de socio, sino carreras profesionales adaptadas a cada abogado"* (Ruiz de Valbuena, 2018).

4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES

No solo la personalidad del trabajador influye en el desarrollo de la carrera profesional. Un factor muy importante en el éxito o fracaso de una carrera son las capacidades del empleado, es decir, las aptitudes con las que cuenta él mismo para adaptarse y mejorar en la compañía. Lo que nos lleva a pensar la importancia de valorar las fortalezas y debilidades de los empleados a lo largo de su carrera.

La evaluación e identificación de las capacidades del trabajador beneficia a la empresa para tomar decisiones más informadas en cuanto a los ascensos y promociones durante la carrera, pero también son útiles para el trabajador. Conociendo las habilidades técnicas con las que cuenta, tomará decisiones concordantes con las mismas.

Para lograr dichos beneficios, se pueden utilizar las herramientas de evaluación de desempeño, *mentoring*, o *coaching*. Con estas actividades el empleado deberá ser informado de los resultados de sus evaluaciones, tanto formales como las que puedan realizar sus superiores de manera independiente, y así conocer sus puntos fuertes y débiles y tomar decisiones fundadas sobre dónde dirigir su carrera.

Los despachos suelen tener dos periodos formales de evaluación del desempeño (en junio-julio y en noviembre-diciembre) para transmitir a los abogados cómo lo están haciendo, cuáles son sus opciones de carrera y qué pueden hacer para mejorarlas. Pero muchas firmas están trabajando en un procedimiento que proporcione al abogado, prácticamente en tiempo real sus niveles de cumplimiento ya que así el abogado podrá ser consciente de sus debilidades y reaccionar con rapidez para mejorar sus indicadores (San Andrés García, J., 2019).

A nivel de socio, para la identificación de sus capacidades se está optando por el *feedback* directamente de sus abogados sobre sus comportamientos de liderazgo.

Descubriendo de esta manera la eficacia de la forma de dirigir a sus empleados. Posteriormente, el socio podrá mejorar o bien a solas o bien con la ayuda de un *coach* (San Andrés García, J., 2019).

5. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A ABOGADOS

Para finalizar el trabajo, hemos optado por realizar un cuestionario con el objetivo de conocer la visión de los abogados sobre las carreras profesionales que actualmente están ofreciendo los despachos. Además, con ello podremos identificar sus aspiraciones, gustos o anclajes de carrera. De esta forma vemos en la práctica todo lo mencionado anteriormente durante el trabajo.

Elaboramos un cuestionario de 11 preguntas (Anexo 2) dirigido a letrados que actualmente estén ejerciendo la abogacía en un despacho de abogados, tanto nacional como internacional. Llegamos a obtener una muestra de 41 abogados de los cuales la mayoría de los que rellenaron el formulario tienen un perfil *Junior*, aunque también nos encontramos con algún abogado *Senior*, en mitad de la carrera profesional. Esta característica la tenemos en cuenta a la hora de analizar los resultados.

A la pregunta si conocían la carrera profesional que llevaría a cabo en el despacho en el momento de la incorporación, el 88% de los encuestados respondieron afirmativamente. Como hemos comentado anteriormente, una de las características principales de los bufetes es la planificación formal de la carrera profesional, además de la comunicación e información de esta a sus empleados. Lo que podemos comprobar con esta pregunta es que la comunicación con sus abogados funciona correctamente ya que, la gran mayoría de ellos identifica y conoce el plan de carrera que van a llevar a cabo. Lo que proporciona una ventaja al sector respecto a los demás proporcionando seguridad y motivación al tener planificado el futuro de los letrados.

Sobre el tipo de carrera profesional que se lleva a cabo en el sector, la respuesta predominante con un 66% fue carrera vertical (*up or out*). Por ahora se mantiene en los despachos la tradicional carrera que les ha venido caracterizando. Sin embargo, vemos una evolución hacia carreras variadas según el caso de cada abogado (17%), lo que nos demuestra que cada vez se opta más por carreras a medida y acordes con los deseos de

cada trabajador. Como vemos, varios abogados responden que se llevan a cabo carreras horizontales o transversales, lo que demuestra la tendencia de rotación de puestos en los despachos, tanto entre departamentos como movimientos entre sus diferentes oficinas internacionales (secondments).

En su firma, ¿Qué tipo de carrera se lleva a cabo?

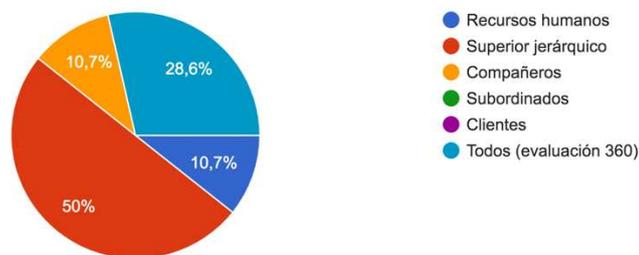


En cuanto a la importancia que dan los abogados a la rotación en los primeros años de la carrera, observamos que más del 70% de los encuestados le da una importancia de entre 3 y 5 puntos. En el sector de la abogacía se busca la especialización, ya que cada área del derecho entraña unas exigencias distintas. Pero los abogados mayoritariamente ven necesario al inicio de su carrera una visión global de las áreas para poder tomar la decisión de especialización de manera informada. Por tanto, esta puede ser una de las razones que el despacho tiene en cuenta para ofertar programas de rotación a los perfiles *Junior*.

Sobre las actividades de desarrollo de la carrera profesional, al ser una muestra donde predomina el perfil *Junior*, observamos que la preferencia se demuestra por la *tutoría/mentoring* (68%) y cursos de formación (61%), actividades muy necesarias en esa etapa de la carrera para poder desarrollar su oficio de la mejor forma. También se observa un interés por la movilidad internacional (40%), pensando en el futuro de su carrera, y teniendo en cuenta las opciones internacionales que ofrece cada despacho. En cambio, el *coaching* y los programas de fomento de la docencia académica todavía no son atractivos para este perfil, posiblemente por estas actividades surgirá interés en un momento posterior de la carrera profesional.

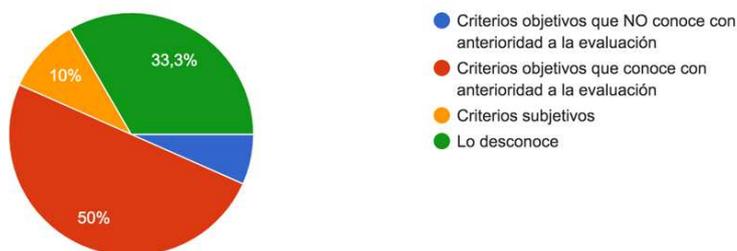
En cuanto a las evaluaciones de desempeño, el 68% de los encuestados se someten habitualmente a las mismas. La evaluación en la mayoría de los casos la realiza su superior jerárquico (50%), aunque vemos que el 30% ha señalado que en su despacho realizan una evaluación 360°, es decir, que son evaluados por sus compañeros, superior jerárquico, clientes, subordinados y recursos humanos. En los últimos años se ha convertido en una de las técnicas más utilizadas ya que aporta una visión completa del desempeño del empleado, conociendo las opiniones de todas las personas con las que se relaciona en su ámbito laboral.

¿Quién realiza la evaluación de desempeño?



Los criterios de evaluación son una parte determinante de las evaluaciones de desempeño, de manera que con ellos los empleados pueden conocer las razones y motivos de sus promociones a otros puestos de trabajo. En el apartado 3.1.2 del trabajo explicamos las ventajas que ofrece un sistema formal de promoción donde los empleados conocen los criterios por los que van a ser evaluados. Como podemos ver en el gráfico, la mitad de los encuestados conoce los criterios de evaluación mientras que la otra mitad lo desconoce incluso llegando a marcar que se basan en criterios subjetivos (10%). Se puede deber a una falta de comunicación por parte del despacho, y puede ocasionar desmotivación de los abogados por no conocer como pueden ser promocionados ya que no sabrán cómo mejorar, si no son conscientes de las características que se evalúan.

¿En qué criterios se basan las evaluaciones de desempeño?



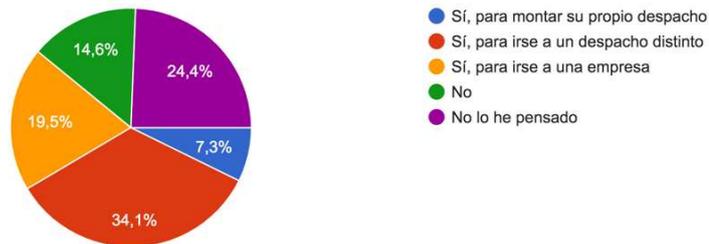
Sobre la pregunta de los anclajes profesionales: ¿Qué es lo que más valora de una carrera profesional? Observamos que cada una de las opciones son valoradas por los encuestados. Por lo que nos demuestra que el perfil del abogado puede encajar en cualquiera de los anclajes explicados anteriormente, dependerá de la personalidad de cada uno. Aunque sí que podemos observar que la mayoría ha señalado la opción de “especialización técnica” (46%). Debido a las características de la profesión, los letrados suelen dar mucha importancia a la especialización técnica del área del derecho donde ejercen, de ahí la creación de la figura de *counsel* y el plan de carrera en Y que están implantando los despachos.

Con el objetivo de conocer las preferencias de las nuevas generaciones sobre llegar a la última etapa de la carrera, preguntamos si era su objetivo llegar a ser socio del despacho en el que trabaja. El resultado ha sido que un 44% de los abogados encuestados han respondido que no tienen como objetivo llegar a socio frente a un 42% que sí que tienen ese objetivo. Podemos concluir que las nuevas generaciones no están tan atraídas por la sociatura como sí que ocurría con las generaciones anteriores. Los despachos, en cambio, optan mayoritariamente por la promoción interna para nombrar a sus socios, como señala CincoDías (2018): *“La promoción interna sigue siendo el mecanismo más utilizado para llegar a la sociatura en los grandes despachos. En Garrigues, Cuatrecasas, Herbert Smith y Uría Menéndez entre el 82% y el 95% de sus socios han hecho carrera en las propias firmas hasta llegar a esa posición.”*

Para acabar, debido a la identificación de que uno de los principales problemas del sector es la fuga de talento, preguntamos sobre si se plantean la posibilidad de dejar el despacho en algún momento. El 60% de los encuestados señalan que sí que lo tienen pensado, el 20% de ellos para pasar a formar parte de una empresa, lo que demuestra problemas de conciliación por los horarios exigentes que venimos señalando durante el

trabajo, y el 34% establecen que se irían a un despacho distinto, como apuntaba Leticia de la Iglesia (2019), muchos abogados no ven espacio para ellos en sus despachos y los abandonan yéndose a la competencia a menudo a despachos más pequeños donde ofrecen mejores condiciones.

¿En algún momento de su carrera se plantea la posibilidad de dejar el despacho?



6. CONCLUSIONES

Primera. En los últimos años, debido a la aprobación de la nueva Ley de Acceso a la Abogacía, la carrera profesional en los despachos ha cambiado. Tradicionalmente, solía tener forma de pirámide, donde la única carrera que se llevaba a cabo era vertical a modo de *up or out*, ahora existe una tendencia que se va acercando más a la forma de diamante. Debido a los requisitos de la ley para llegar a ser abogado se ha producido un efecto disuasorio para las nuevas generaciones en cuanto a dedicarse a la profesión, por tanto, actualmente nos encontramos con menos abogados Junior, hallándose la mayoría de los empleados en los niveles intermedios de la carrera profesional. Además, el deseo de llegar a socio de los despachos ha dejado de ser algo prioritario para los abogados jóvenes, buscando nuevas opciones en la carrera, como la rotación, movilidad internacional y especialización técnica.

Segunda. La política de desarrollo de la carrera profesional es necesario que esté relacionada con otras herramientas y políticas de recursos humanos. Como es el caso de las herramientas de evaluación de desempeño y las políticas de formación de la compañía. Deben estar relacionadas y coordinadas, ya que las decisiones de la carrera profesional se deberán llevar a cabo teniendo en cuenta los resultados de la evaluación por desempeño del abogado. Además, la política de formación deberá estar determinada según la etapa de la carrera donde se sitúe y se basará en la posible

promoción del letrado para que cuando ocupe el nuevo puesto de trabajo esté capacitado.

Tercera. Debido a las características propias de su oficio, los despachos de abogados regulan a través de normas y reglamentos internos todos sus procesos. Por lo tanto, la política de desarrollo de carreras profesionales en la mayoría de los casos es un plan organizado y formalizado donde los responsables de la toma de decisiones y abogados conocen en qué criterios se basan las decisiones de promoción y qué pasos hay que seguir para tomarlas.

Cuarta. En el sector de la abogacía la oferta del plan de carrera es muy homogénea, sin embargo, una de las características que más diferencia a los despachos es la posibilidad de rotar por las diferentes áreas que lo componen. Hay despachos que optan por la estrategia de formar a abogados especializados en un área en concreto desde el principio de su carrera y otros, en cambio, forman a abogados con una visión global de todos los departamentos. Para un abogado sin experiencia esta característica a la hora de decidir donde quiere dedicar su carrera profesional debe conocerla y decidir que es lo que más encaja con sus preferencias.

Quinta. Uno de los principales problemas del sector legal es la fuga de talento de sus abogados que se produce en las etapas intermedias de la carrera. Las nuevas generaciones exigen conciliación y más tiempo libre, por ello, muchos de los abogados acaban abandonando los despachos para formar parte de asesorías jurídicas de empresas donde encuentran la flexibilidad que demandan. Los despachos están siendo conscientes de esta dificultad y buscan medidas para evitarlo.

Sexta. En el cuestionario realizado para nuestro trabajo podemos observar de forma práctica su contenido. La mayoría de los que rellenaron el formulario son letrados con un perfil Junior, por lo tanto, la muestra no es representativa para los abogados de manera generalizada, sino que representa las opiniones y preferencias de los más jóvenes. Además, una de las limitaciones que nos encontramos es la dificultad de llegar a un número elevado de encuestados al centrarnos en un único sector empresarial, obteniendo una muestra de 41 abogados.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, A. (2012). *Mapa de talento para una gestión global y eficaz*. Capital Humano, nº 272, enero, pág. 24.

Alonso, A. (2013). *Más allá de la identificación del talento*. Capital Humano, nº 277, junio, pág. 20.

Baker Mckenzie (2020). *Global Opportunities* [en línea] disponible en: <https://www.bakermckenzie.com/en/careers#internationalclerkships> [consulta 29 de noviembre de 2020]

Brunch, E., Camargo, U., Carmona, M^aA., Gericó, M., Manrubia, R., Mata, A., Molina, S., Ruiz, C., Santos, B. y Val, E., (2019). *Gestión y Coaching. Claves del día a día en un despacho de abogados*, s.l.: Consejo General de la Abogacía Española.

Casanueva, I., (2020) *Los despachos apuestan por la formación continua de sus abogados para mejorar sus servicios*, Confilegal [en línea] disponible en: <https://confilegal.com/20200530-los-despachos-apuestan-por-la-formacion-continua-de-sus-abogados-para-mejorar-sus-servicios/> [consulta: 28 de octubre de 2020]

Cortés, I. y Águila Barbero, P., (2019). *La igualdad empieza a calar en los bufetes*, Cinco días Legal, El País Economía [en línea] disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/30/legal/1567155737_105831.html [consulta: 2 de diciembre de 2020].

Cortés, I. y Rosal, P., (2019). *El techo de cristal de los bufetes: solo el 19% de los socios son mujeres*, Cinco días Legal, El País Economía [en línea] disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/08/legal/1573229519_547515.html [consulta: 20 de noviembre de 2020]

Cortés, I. y Rosal, P., (2019). *Estas son las medidas de los despachos para impulsar la promoción de sus abogadas*, Cinco días Legal, El País Economía [en línea] disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/08/legal/1573218696_183725.html [consulta: 2 de diciembre de 2020].

Cuatrecasas (2020). *Únete a nosotros* [en línea] disponible en: https://www.cuatrecasas.com/es/carrera_profesional/proyeccion_internacional.html [consulta: 10 de noviembre de 2020]

Dessler, G., (2015). *Administración de recursos humanos*. 14a ed. Mexico D.F.: Pearson.

El Confidencial (2017). Maternidad, prejuicios y cuotas: ¿Por qué hay tan pocas socias en los despachos? [en línea] disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-08-16/socias-despachos-abogados-bufetes-espana-igualdad_1421414/ [consulta: 2 de diciembre de 2020]

Espacio Asesoría Lefebvre (2017). *La carrera profesional en los despachos de abogados* [en línea] disponible en: <https://www.espacioasesoria.com/Noticias/la-carrera-profesional-en-los-despachos-de-abogados-> [consulta: 14 de octubre de 2020]

Galisteo, A., (2019). *De abogado a socio: así se llega a la cima en diez años*, Expansión Jurídico [en línea] disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2019/06/27/5d13a53de5fdea4d228b459f.html> [consulta: 25 de octubre de 2020]

Galisteo, A., (2019). *Jóvenes abogados: qué despachos ofrecen los mejores planes de carrera* Expansion Jurídico [en línea] disponible en: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2019/06/05/5cf7de22468aeb92038b4633.html> [consulta: 28 de octubre de 2020]

Garrigues Brochure, (2018). *Garrigues, un despacho innovador, un equipo internacional* [en línea] disponible en: <https://www.garrigues.com/doc/brochures/Garrigues-Brochure-RRHH-es.pdf> [consulta: 10 de noviembre de 2020]

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R., (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. 8a ed. Madrid: Pearson.

Holland, J., (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Iglesia García, L., (2019). *Las retribuciones en los despachos de abogados en España*. Innovación y tendencias del Sector Legal 2019. Madrid: Wolters Kluwer. Págs. 154-166.

Jimenez del Río, A., (2018). *Plan de desarrollo profesional y su importancia para las empresas*. Revista digital INESEM [en línea] disponible en: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/> [consulta: 27 de noviembre 2020]

Legal Today (2012). *La carrera profesional de los abogados: de la pirámide al diamante* [en línea] disponible en: <https://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/recursos-humanos/la-carrera-profesional-de-los-abogados-de-la-piramide-al-diamante-2012-01-27/> [consulta: 13 de octubre de 2020]

Legal Today (2015). *La carrera del abogado hacia la sociatura ¿solo facturar o también facturar?* [en línea] disponible en: <https://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/recursos-humanos/la-carrera-del-abogado-hacia-la-sociatura-solo-facturar-o-tambien-facturar-2015-08-07/> [consulta: 13 de octubre de 2020]

Legal Today entrevista a Jordi Amado (2012). *Todos los despachos que tienen proyecto le dan mucha importancia a la gestión interna* [en línea] disponible en: <https://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/recursos-humanos/todos-los-despachos-que-tienen-proyecto-le-dan-mucha-importancia-a-la-gestion-interna-2012-03-15/> [consulta: 26 de octubre de 2020]

Leibowitz, Z., Farren, C. y Kaye, B., (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Josey Bass.

Minguez, T., (2020). In-house Spain. *Fast & Legal*. Iberian Lawyers, nº 92, marzo, págs. 40-43.

Moreno-Meyerhoff, J. y Miravalls, X., (2019). *¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener talento?* Innovación y tendencias del Sector Legal 2020. Madrid: Wolters Kluwer. Págs. 82-91.

Pérez Llorca (2020). *Por qué somos únicos* [en línea] disponible en: <https://www.perezllorca.com/por-que-somos-unicos/> [consulta 29 de noviembre de 2020]

Pérez, O., (2014). *Matriz de administración del talento humano de las 9 cajas*. Blog Peoplenext [en línea] disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas> [consulta: 28 de noviembre 2020]

Pérez, O., (2019). *Seis beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. Blog Peoplenext [en línea] disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa> [consulta: 27 de noviembre 2020]

Ruiz de Valbuena, I., (2018). *Los jóvenes abogados ya no aspiran a ser socios*, Cinco Días Legal, El País Economía [en línea] disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/22/legal/1529669378_936230.html [consulta: 26 de octubre de 2020]

San Andrés García, J., (2019). *Abogacía de los negocios y capital humano. En el punto medio de una transición acelerada*. Innovación y tendencias del Sector Legal 2019. Madrid: Wolters Kluwer. Págs. 140-153.

Sastre Castillo, M. Á. y Aguilar Pastor, E. M., (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. 1a ed. Madrid: McGraw-Hill.

Schein, E., (1996). *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. Academy of Management Executive 10, núm. 4, págs. 80-88.

Uría Menéndez (2020). *Formación y plan de carrera, selección del talento* [en línea] disponible en: <https://www.uria.com/es/talento/formacion-plan-carrera> [consulta: 10 de noviembre 2020]

Zarzalejos, A., (2019). *¿Cómo afrontan la jubilación los abogados? Del turno de oficio al socio de un bufete*, El Confidencial [en línea] disponible en:

https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-01-01/edad-jubilacion-despachos-abogados_1715330/ [consulta 29 de noviembre de 2020]

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1

RANKING DE DESPACHOS DE ABOGADOS POR FACTURACIÓN 2019				
Ranking	Despacho	Facturación (M€)	Nº de profesionales	Origen
1	Garrigues	328,8	1212	Nacional
2	Cuatrecasas	276,8	770	Nacional
3	Uría Menéndez	191,4	484	Nacional
4	PwC Tax & Legal	159,9	945	Internacional
5	EY Abogados	136,2	850	Internacional
6	Deloitte Legal	128,1	650	Internacional
7	KPMG Abogados	110,8	779	Internacional
8	ETL Global	80,5	629	Internacional
9	Baker Mckenzie	69,8	233	Internacional
10	Linklaters	67,8	131	Internacional
11	Clifford Chance	66,7	135	Internacional
12	Pérez-Llorca	64	227	Nacional
13	Gómez-Acebo y Pombo	62	234	Nacional
14	Legálitas	58,2	275	Nacional
15	Allen & Overy	48,1	102	Internacional
16	Hogan Lovells	46,2	115	Internacional
17	Écija	39	228	Nacional
18	Herbert Smith Freehills	39	82	Internacional
19	DWF-RCD	37,1	256	Nacional
20	DLA Piper	29,8	81	Internacional
21	BDO	28,7	286	Internacional
22	Roca Junyent	28,6	148	Nacional
23	Broseta	26,8	107	Nacional
24	CMS Albiñana	26,7	132	Nacional
25	Auren	26,6	337	Nacional
26	Ramón y Cajal	26,4	132	Nacional
27	Ashurst	26,3	67	Internacional
28	Andersen Tax & Legal	25	215	Internacional
29	Ontier	22,9	105	Nacional
30	Bufete Barrillero	20,8	86	Nacional
31	Lener	20,5	175	Nacional
32	Sagardoy	19,6	75	Nacional
33	Grant Thornton	19,2	237	Internacional

34	Martínez-Echevarría	17,8	109	Nacional
35	Montero Aranburu	17,8	144	Nacional

Fuente: Expansión jurídico (2020)

8.2. ANEXO 2

Cuestionario a Abogados:

1. ¿En qué etapa de la carrera profesional se encuentra?

- Prácticas de Máster de Acceso a la Abogacía
- Asociado Junior
- Asociado Senior
- Asociado principal
- Socio

2. ¿En el momento de la incorporación al despacho conocía la carrera profesional que llevaría a cabo y sus plazos? Si o no

3. En su despacho concreto, ¿Qué tipo de carrera se lleva a cabo?

- Vertical (up or out)
- Horizontales (conlleven rotación entre departamentos)
- Transversales (ascendiendo a la vez que se cambia de departamento)
- Variadas según el caso

4. ¿Qué importancia le da usted a la rotación en los primeros años de la carrera profesional de un abogado? 1 al 5

5. En su etapa profesional actual, ¿a qué actividades le da más importancia?

- Tutoría o Mentoring
- Coaching
- Cursos de formación
- Movilidad internacional
- Programas de fomento de la docencia académica

6. En el despacho que trabaja, ¿Se somete habitualmente a evaluaciones de desempeño? Si o no

7. En el caso de ser así ¿Quién realiza la evaluación?

- Recursos humanos
- Superior jerárquico
- Compañeros
- Subordinados
- Clientes
- Todos (evaluación 360º)

8. ¿En que se basan esas evaluaciones?

- Criterios objetivos que no conoce con anterioridad a la evaluación
- Criterios objetivos que conoce con anterioridad a la evaluación
- Criterios subjetivos
- Lo desconoce

9. ¿Qué es lo que más valora de una carrera profesional? *Multi respuesta*

- La especialización técnica
- El potencial directivo (optar a puestos con responsabilidades gerenciales)
- La seguridad de mantenimiento en la empresa
- La posibilidad de ser creativo al llevar los casos o proyectos
- La autonomía o independencia a la hora de trabajar

10. Actualmente, ¿Tiene como objetivo llegar a socio del despacho en el que se encuentra?

- Si
- No
- No lo ha pensado

11. ¿En algún momento de su carrera se plantea la posibilidad de dejar el despacho?

- Si, para montar su propio despacho
- Si, para irse a un despacho distinto
- Si, para irse a una empresa
- No
- No lo ha pensado