

# ¿ES EL FIN DE LA LUCHA POR EL TALENTO?

Posted on 24/09/2010



Category: [Uncategorized](#)

Tag: [formando y motivando a sus abogados durante la recesión](#)



**Los despachos tienen que seguir educando, formando y motivando a sus abogados durante la recesión, de lo contrario pagarán las consecuencias cuando la economía se recupere, afirma Romana Sadurska de Uría Menéndez**

La manera en que los departamentos de recursos humanos de los despachos han reaccionado ante la recesión económica ha acaparado la atención. Aplazamientos en las nuevas incorporaciones, despidos, congelación de sueldos y recortes en las bonificaciones son ahora la norma general.

De repente, los despachos que hace un par de años parecían más preocupados por conservar a sus abogados que por conseguir negocios nuevos, empezaron a comportarse como si los abogados tuvieran que sentirse afortunados por seguir teniendo un empleo.

Aquellos que pretenden seguir con la misma estrategia deberían pensarlo mejor.

Para empezar, los estudiantes se han dado cuenta. Tal como se ha apreciado en las últimas ferias de empleo, cada vez menos alumnos se están planteando la posibilidad de solicitar empleo en un despacho de abogados. Una reducción drástica en el volumen de reclutamiento conlleva una descapitalización del despacho a medio plazo. No se forma un buen abogado de la noche a la mañana. Son necesarios años de aprendizaje, una fuerte motivación personal y una inversión considerable por parte de los despachos. Además, la experiencia previa demuestra que cuando la economía da un vuelco y aparecen nuevas oportunidades, los abogados tienden a irse, muchos de ellos desgastados y desilusionados de las políticas de la dirección en tiempos de crisis y la consiguiente inseguridad laboral.

Así pues, lo que los despachos deberían hacer es seguir reclutando y asegurarse de gestionar las carreras profesionales de los socios adecuadamente.

No obstante, al mismo tiempo deberíamos mejorar nuestro sistema de reclutamiento para reducir el margen de error. No solo porque el coste de elegir a los candidatos erróneos es elevado (los gastos en formación, instalaciones, indemnizaciones, entre otros, son cargas financieras que nunca serán recuperadas), pero también porque nuestros clientes se están volviendo más cuidadosos con los gastos y más sofisticados. Tienden cada vez más a utilizar abogados externos distintos, dependiendo de la complejidad del caso y el grado de pericia necesario. Esperan honorarios flexibles que reflejen el valor que les hemos generado: diferentes niveles para trabajo de tipo "rutinario" y para asesoramiento especializado, estratégico y diseñado a medida. Y si los despachos quieren que les encarguen asuntos "de alto nivel", deben tener a los mejores abogados, capaces de ofrecer servicios de la mejor calidad.

A medida que los clientes se vuelven más sofisticados, los abogados también necesitan afinar su conocimiento de las necesidades de sus consumidores, implicarse más en el área de desarrollo de negocio, aprender a ser más eficientes y satisfacer las exigencias cada vez más fuertes de cumplimiento normativo. Además, los abogados senior tienen que seguir siendo "maestros" para sus colegas más jóvenes, dedicando mucha energía a la formación y orientación.

Todo ello requiere una serie de competencias que, por algún motivo extraño, se conocen como "soft" (soft skills = habilidades personales, comerciales o de gestión). No se encuentran abogados así en cualquier parte. Además, toma tiempo y esfuerzo prepararlos para ser líderes.

El trabajo rutinario o "commodity" y el asesoramiento diario son tan importantes como las transacciones, litigios y arbitrajes para conseguir el "cross-selling" (o venta cruzada), la satisfacción del cliente y la formación de los abogados jóvenes; todos y cada uno de estos servicios tienen que ser realizados eficientemente y el más alto estándar de calidad. No es fácil encontrar abogados con esa capacidad.

Un buen abastecimiento de abogados altamente cualificados, capaces de ofrecer asesoramiento de igual calidad, atraer negocio y mantener una buena relación con los clientes solo es posible si los despachos siguen buscando a los estudiantes más brillantes y más motivados y, sobre todo, si los despachos gestionan el desarrollo profesional de sus asociados con una buena dosis de "sentido y sensibilidad" (especialmente en cuanto a la conciliación laboral). Esto es esencial siempre, pero aún más en tiempos difíciles.

Los asociados deberían sentir que siguen creciendo profesionalmente y que se les valora. Los despachos tienen que fomentar el papel del socio como formador y mentor, mantener a sus asociados ocupados, asignarlos a otras áreas de práctica, animarlos a mejorar sus conocimientos de idiomas, hacer cursos de postgrado, dar conferencias, publicar artículos, etc. Deben asegurarse de que los asociados reciben la orientación adecuada y que su potencial se está desarrollando plenamente.

Por tanto, la respuesta a la pregunta del titular es que no solo la lucha por el talento no ha acabado, sino que de hecho la victoria es más importante que nunca.