



# Los 47, la edad preferida de los socios para dejar el bufete

Los socios ya no tienen una sensación de pertenencia a la firma y abandonan antes los bufetes en los que crecen profesionalmente. Los expertos abogan por más transparencia y diálogo para retenerlos.

Carlos García-León. Madrid

Los abogados ascienden más tarde que antes al *partnership* (estructura de socios) y se van antes. La edad media en que los letrados se convierten en socios es de 37 años y abandonan las firmas que les auparon a la cima de la sociatura a los 47,5 años de media, dos meses que lo que ocurría hace una década. Es una de las conclusiones del estudio *Partner Career Management*, en el que han participado 271 socios de firmas de Reino Unido, España y Holanda, elaborado por Bockmann Consulting y presentado en Madrid en un acto de la Facultad de Derecho de la Universidad de Navarra.

El estudio preguntó a los socios si una vez que se ha conseguido entrar a formar parte del *partnership* de un despacho –para muchos un codiciado anhelo–, su intención era jubilarse en la firma. El 51% respondió que sí, pero un altísimo 49% cree que no se retirará en ese mismo bufete o no lo tiene claro. Como apunta el autor del estudio, Christopher Bockmann, “el resultado refleja que los socios ya no tienen una sensación de permanencia a su despacho como antaño, sino que es más bien contractual y que muchos suelen irse antes de jubilarse. Pasamos de una carrera única a varias carreras”.

Pero, ¿cuáles son las causas para que tantos socios –algunos más jóvenes que otros– quieran abandonar grandes firmas que les ofrecen grandes casos y clientes y beneficios económicos muy altos? “Una gran cantidad de socios busca retos por encima de su retribución económica, y muchas firmas no lo perciben a tiempo. Se necesita más creatividad en los despachos para entender que se puede ofrecer a los socios más descuentos otras funciones y estatus que les haga ser más felices y que sigan aportando al

**Muchos socios buscan retos por encima del salario y las firmas no lo perciben a tiempo**



En los principales bufetes de la abogacía de negocios, los socios están llegando más tarde al 'partnership' en su firma y se marchan antes.

bufete, pero de otro modo”, asegura Bockmann.

Muchas firmas han reforzado en los últimos años sus evaluaciones de desempeño, pero el estudio refleja, según las entrevistas realizadas, que a pesar de los esfuerzos de las empresas para tener un enfoque equilibrado para la evaluación de la contribución, la mayoría de los socios piensa que se les valora casi exclusivamente por su rendimiento individual en el negocio.

Manuel Martín, socio director de Gómez-Acebo & Pombo, cree que “hay que hablar y escuchar todos los días a los socios, en realidad a todos los profesionales de la or-

## FUTBOLISTAS

Para algunos expertos, la vida de los socios de los bufetes ‘top’ es como las de los futbolistas de elite: tantas temporadas a muy alto nivel a sus espaldas hacen que la mayoría no pueda estar en lo más alto más de una década.

ganización, y dar retos a los que los quieren”. Jaime Velázquez, socio director de Clifford Chance, añade que “hay que tener con los socios un diálogo transparente, ¿qué puedo hacer por ti?”.

Según el informe, muchas de las tensiones surgen cuando algunos socios, después de un cierto número de años, no tienen la misma energía o no están dispuestos a seguir trabajando 24 horas los siete días de la semana. Y, en este punto, los más jóvenes a veces se preguntan si la remuneración sigue siendo acorde con su contribución, y por cuánto tiempo un socio principal debe permanecer en lo

## Las tensiones surgen cuando unos socios ya no tienen la energía para trabajar 24 horas, los 7 días

alto antes de desempeñar otro papel o simplemente dando paso a los que llegan desde abajo. Para Rafael Fontana, presidente ejecutivo de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, “si los que están abajo son mejores que los de arriba, éstos tienen que bajar para tener oportunidades, o de lo contrario te puedes cargar la firma”.

## Coste para las firmas

Pero más allá de las salidas incentivadas por la propia firma, la marcha temprana de socios –para la que muchos despachos no están preparados, mucho más aún si son *rainmakers* que generan mucho negocio– significa un coste alto en la relación con los clientes, en la transmisión de conocimientos, en la moral del equipo e, incluso, en la reputación externa, asegura el estudio. Sin embargo, Velázquez cree que “el cliente no está al tanto del *partnership* de su despacho, le es indiferente”. “Eso sí, le importa que se ofrezca buen servicio”, añade Fontana.

## Por qué los socios crean ‘spin-off’

Abogados que abandonan el bufete en que crecieron para competir en uno nuevo. Es cada vez más frecuente en España. En cinco años, al menos 12 socios directores de sus áreas han lanzado sus propias firmas –11 de ellas ‘boutiques’–. Para Marisa Méndez, profesora de IE Law School, estas huidas hacia adelante o buscar un nuevo ‘refugio’ se produce por cuatro razones:

- 1. Huir de la burocracia interna** que les encorseta en el trato y gestión de la carrera de sus asociados, limita sus contactos con clientes o acota su independencia y flexibilidad para aceptar asuntos.
- 2. Rechazo a los conflictos de interés** que les impide prestar servicios a clientes apetecibles para el letrado pero prescindibles desde la estructura o que dificultan

acciones judiciales contra determinados actores.

- 3. No admiten presiones de la estructura:** labores de administración interna o comerciales, llegar a ciertos niveles de facturación...

- 4. Están contra la falta de reconocimiento.** Crean que su formación y experiencia no se recompensa en cargos o remuneración.

## Cómo gestionar las salidas

- Dejar el orgullo a un lado. En ocasiones, los egos salen muy caros y puede convertirse en un coste empresarial. Sería el caso en el que la calidad de una práctica se vea seriamente afectada por la salida de un equipo grande de profesionales.
- Identificar los espacios de colaboración con el nuevo proyecto. Será más fácil si se trata de ‘boutiques’. Pueden ser una opción para asuntos especializados, en los que hay conflictos de interés o que compense su externalización a proveedores conocidos.
- Analizar las acciones que se deben tomar teniendo en cuenta los asuntos en curso. La última palabra es de los clientes, y es lógico que quieran terminar los expedientes con los profesionales que los iniciaron. No significa siempre perder el cliente. Afrontar esta situación con madurez enviará señales positivas a éstos.

- Acordar la comunicación de la salida que se dirija a clientes, equipo interno y prensa. Será un síntoma de sensatez y se evita que se empañe con críticas y cotilleos internos.

- Hablar de inmediato con el resto del equipo del departamento: “Hemos invertido tiempo y recursos en su formación y sería deseable frenar su salida”.

- Si son profesionales que representan la filosofía de la firma, hay que mantener el contacto. Puede hacerse con un programa de extrabajadores o dentro de las acciones de responsabilidad social.

- Monitorizar las motivaciones de salida. Preguntar y pasar las conclusiones al equipo directivo. Puede indicar desgastes de la cultura o de la gestión interna, o falta de comunicación que podría haber evitado el abandono de la firma.