



FLEXIBILIDAD LABORAL, INCENTIVOS
ECONÓMICOS Y ESPECIALIZACIÓN:

Las estrategias de las firmas de abogados para retener al talento joven

Si bien algunos estudios señalan que se les puede ofrecer convertirse en socios a temprana edad para evitar que abandonen la oficina, la mayoría coincide en que para llegar a ese nivel es fundamental evaluar otros factores, como el desempeño y mérito de los asociados.

Daniel Inostroza Gálvez

Máxima digitalización, surgimiento de nuevas formas de trabajo y de profesiones, así como la desaparición de otras, además de un afán entre los profesionales por contar con procesos de formación durante toda su carrera, son algu-

“

La retención de talentos en todas las industrias es desafiante e involucra mucho más allá del buen desempeño de un profesional.

Cristián Pérez
Alessandri

”

nas de las principales características del nuevo mercado laboral, uno en el cual la industria legal, dicen los especialistas, no ha quedado ajena a sus cambios y mutaciones.

Y para las nuevas generaciones, agregan, la rotación y movilidad son aspectos cada vez más presentes, ya que le otorgan un mayor valor a sus tiempos personales y de ocio en comparación con las generaciones anteriores, haciéndolos más propensos a cambiar de trabajo o buscar desafíos, si las condiciones no les acomodan.

Frente a este escenario, ¿qué están haciendo las firmas de abogados para evitar la fuga de talentos desde el interior de sus propios equipos? ¿Mejores incentivos económicos o la posibilidad de convertirse en socios a temprana edad están entre las opciones?

Algunas de las principales oficinas jurídicas del país abordan este debate y aseguran que es clave fortalecer la guía en el



Es importante adoptar definiciones estratégicas para diseñar buenos sistemas de remuneraciones por nivel y reconocimientos conforme al potencial de cada uno.

Juan Pablo Wilhelmy
PPU



desarrollo de la carrera de los abogados, efectuar modificaciones en el actual modelo de trabajo y potenciar las prácticas en las que manifiesten interés los profesionales jóvenes, además de impulsar pasantías o prácticas, permitirles un contacto temprano con los clientes, ofrecer remuneraciones atractivas y mejorar el balance entre la vida personal y profesional.

Hace tres años Albagli Zaliasnik inició un trabajo "con especial foco en asegurar la sostenibilidad de la firma a través de una propuesta de valor destinada a atraer y retener el mejor talento de la industria potenciando nuestra área de personas", explica el socio Rodrigo Albagli.

"Definir el estándar y las expectativas de cada rol es clave para lograr impulsar el desarrollo del equipo y formación de líderes integrales", añade y, en ese sentido, explica que aquello se traduce en la implementación al interior de la oficina de estrategias como "un modelo de *coaching* personalizado para el acompañamiento del desarrollo de la carrera, flexibilización del modelo de trabajo, especialización en áreas de interés del abogado y acceso temprano a la relación con clientes, entre otras".

Se trata de una realidad que también se ha vuelto relevante en otros estudios, como Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU), donde han desarrollado una política de retención del talento joven mediante una serie de acciones transversales que consideran aspectos como las estructuras de remuneraciones y la compatibilidad con la vida personal, afirma el socio Juan Pablo Wilhelmy, quien además es miembro del Comité de Talento de PPU.

Escala de sueldos y balance de la vida personal

El socio administrador de Cariola Díez Pérez-Cotapos, Juan Pablo Matus, precisa que, en su caso, "ofrecemos una propuesta integral muy atractiva a nuestros abogados asociados, que nos permite retener los mejores talentos y mantener una baja rotación".

Tal propuesta, plantea, "incluye incentivos económicos de primer nivel, junto con un conjunto de beneficios que apuntan al desarrollo profesional y calidad de vida, entre ellos, un

porcentaje importante de teletrabajo, apoyo para estudiar y trabajar en el extranjero, un período sabático para asociados *senior* y programas de perfeccionamiento, entre otros".

Esto se complementa, añade Matus, con la preocupación por "capacitar permanentemente a nuestros asociados y buscar que participen en proyectos y transacciones relevantes. Todo lo anterior, cuidando mantener un muy buen ambiente de trabajo".

La relación entre vida personal y laboral también es una inquietud que destaca el socio de PPU y para ello han

impulsado "la conformación de grupos y equipos de trabajo que debe propender a maximizar el rendimiento y la eficiencia, pero teniendo en cuenta la búsqueda de un equilibrio" entre estos dos ámbitos.

Junto con eso, Wilhelmy explica que respecto de los sueldos de los asociados más jóvenes "es importante adoptar definiciones estratégicas para diseñar buenos sistemas de remuneraciones por nivel y reconocimientos conforme al potencial de cada uno".

Evaluaciones y retroalimentación con los asociados

En el caso de Alessandri, su socio y gerente general, Cristián Pérez, asegura que "la retención de talentos en todas las industrias es desafiante e involucra mucho más allá del buen desempeño de un profesional". Así, plantea algunas preguntas que surgen al analizar el escenario actual: "¿Es el área de práctica donde ese abogado o abogada quiere estar? ¿Le interesan esos desafíos? ¿Tenemos demanda suficiente para retener a ese talento?".

"Por eso es importante alinear primero tales aspectos", dice y agrega que en la firma "tenemos evaluaciones semestrales, que involucran aspectos cuanti y cualitativos, y, por supuesto, evaluamos competencias". Un ejemplo de ello, precisa, es un nuevo programa creado recientemente en la firma para la reinserción de los abogados luego de un posnatal o licencia extendida, "que involucra a jefaturas, socios y equipo en general y pone el acento en la rápida y eficiente vuelta al trabajo, con capacitación, entre otros aspectos, de manera de acortar las brechas que se producen en estas largas ausencias

y retener a esos talentos".

El socio administrador de Bofill Mir, Rodrigo Saffirio, comenta que teniendo en cuenta la evolución que está experimentando el sector legal, "incorporamos un ciclo de charlas de formación destinadas a generar espacios de reflexión y orientación a nuestros abogados. Este espacio tiene como objetivo promover la conversación y el debate sobre diversos temas relacionados con el ámbito jurídico, como nuevas regulaciones, reformas, entre otros".

Además, como una forma de involucrar al equipo en la toma de decisiones y dar forma a su plan estratégico —considerando el relanzamiento de la firma en marzo de 2022— cuenta que crearon comités de Personas, Comunicaciones, Formación, Tecnologías, Servicios e Implementación. Cada uno de ellos, explica, "se encarga de buscar oportunidades de mejora en su área de competencia y todos están integrados por socios, directores y asociados con diferentes niveles de experiencia y de diferentes prácticas para favorecer la diversidad de opiniones, la horizontalidad y la transparencia en la toma de decisiones, junto con el objetivo de reducir el riesgo de sesgos".

Consolidación de la flexibilidad laboral para adaptarse a cada perfil

El gerente general de Ferrada Nehme, Cristián Quezada, asegura que en el estudio cuentan actualmente "con diversas formas de atraer y retener talentos. Nuestro objetivo nunca ha sido crecer exponencialmente, sino de forma orgánica, por lo que creemos que los beneficios que podemos ofrecer deben responder a esa misma forma de entendernos como empresa".

Y, añade, para la firma "es importante incorporar sentido y propósito a cada cosa que hacemos. Ofrecemos una política de carrera clara y no discriminatoria, muy bien remunerada; ofrecemos un gran clima laboral y un amplio conjunto de beneficios adicionales".

En ese sentido, explica que han desarrollado "opciones de flexitrabajo, lo que nos permite adaptarnos a las necesidades de cada persona", a lo que se suman otras iniciativas: "También creemos que nuestras políticas y esfuerzos en materia de diversidad e inclusión son bien percibidos por las nuevas generaciones".



Existe una sobrevaloración del concepto de socio, sin considerar el verdadero alcance y sin haber cumplido con las etapas de la carrera necesarias para liderar desde esa posición a equipos de trabajo.

Rodrigo Albagli
Albagli Zaliasnik



La necesidad de ofrecer mayor flexibilidad a los asociados es un aspecto sobre el cual en general las firmas coinciden y que, dice el socio de Cuatrecasas Cristián Conejero, "debe conjugarse con la importancia en su formación continua".

"Por ello, mantenemos un programa denominado *smart work* —puntualiza—, que permite trabajar dos días de teletrabajo y tres días presencialmente, que se combina con programas de mentorías y, en etapas más avanzadas, de liderazgo dentro de la profesión, así como recursos muy importantes destinados a la formación permanente dentro de la oficina".

Involucramiento en la toma de decisiones

Wilhelmy agrega otro elemento de relevancia para esta discusión y que tiene que ver con la comunicación y evaluación en la firma, así como con el desarrollo de una cultura organizacional en ella.

Para el primer caso, dice el socio de PPU, "se deben considerar instancias de comunicación efectivas y bien enfocadas a temas y objetivos concretos, junto con buenos procesos de evaluación y *feedback*" entre todos los integrantes del estudio, mientras que respecto del segundo elemento, plantea que "se deben establecer estrategias y acciones para crear un ambiente de trabajo apropiado para el desarrollo profesional y personal, y una identificación con los valores de la organización".

También, advierte, son importantes las condiciones físicas y de infraestructura que permiten desarrollar las labores del área legal, por lo que consideran un eje de tecnología y desarrollo de carrera, donde "la inversión en tecnología es clave para que los abogados aprovechen al máximo sus potencialidades y su tiempo, en beneficio de la organización y su ámbito personal".

Desde Bofill Mir, en tanto, precisan que actualmente están trabajando en el desarrollo de un modelo "cada vez más horizontal, que nos permita promover la integración y el sentido de pertenencia. Esto, mediante la participación de nuestros abogados desde el primer día, con un fuerte apoyo e involucramiento de los socios y líderes de las distintas prácticas".

Aquello, aseguran, es un tema fundamental para el de-

“

Creemos que nuestras políticas y esfuerzos en materia de diversidad e inclusión son bien percibidos por las nuevas generaciones.

Cristián Quezada
FerradaNehme

”

sarrollo y crecimiento del estudio, por lo que “estamos reperfilando la formación y oportunidades de nuestros abogados”, destaca su socio administrador.

En esta fase cuentan con la ayuda de una experta externa y del director ejecutivo de la firma, Joaquín Pérez, quien fue asociado por más de 10 años de la oficina y se reintegró a ella luego de realizar un MBA y de trabajar en una fundación. “Para nosotros era importante incorporar a alguien que entendiera la cultura del estudio para promover los cambios”, afirma Saffirio.

Fomentar programas de estadía en España y Latinoamérica

Hay firmas internacionales con presencia en el país que también consideran fundamental desarrollar un plan para evitar la fuga de profesionales jóvenes desde sus equipos. Es el caso de Cuatrecasas, desde donde explican que cuentan con una estrategia global para abordar el tema.

“Al igual que el resto de nuestras 27 oficinas, en Santiago tenemos una dedicación especial para abordar la búsqueda y retención de talento”, afirma Conejero. Al respecto, explica que cuentan con diversos planes de captación y formación, “con los que fomentamos el desarrollo de nuestros profesionales, dirigido a todas las oficinas y en función del nivel de su experiencia y categoría profesional”.

Entre ellos destacan, dice, los programas de estadía de asociados en las sedes de Cuatrecasas en España, “para su introducción en sus áreas de práctica (*secondments* o traslados de corto o largo plazo); en instancias de cohesión con pares dentro de la firma y que también se realizan en Europa, como “El Compendio”, un evento para familiarizar a las nuevas incorporaciones con los valores organizacionales, o las llamadas “metas volantes”, que deben cumplir los asociados al pasar a una nueva categoría dentro de la carrera profesional.

Bofill Mir también destaca la existencia de un programa de prácticas internacionales especialmente destinado a asociados jóvenes en la oficina, la que se basa “en las buenas relaciones” del estudio con otras firmas en el mundo y que tiene su foco puesto en Latinoamérica.

“Considerando las cortas distancias entre cada país, abri-

mos nuestras puertas para que los asociados puedan ser parte de una pasantía de intercambio cultural y profesional tanto para recibir abogados como para que los nuestros viajen. Esta iniciativa tiene como objetivo, entre otros, reconocer a nuestros profesionales jóvenes más meritorios, pero también promover el encuentro cultural y la diversidad”, señalan.

También se refieren a la renovación total de su programa de pasantías para alumnos de Derecho, “que ahora se ca-

racteriza porque queremos darles la oportunidad a los estudiantes universitarios de conocer cómo es trabajar con nosotros, pero con un sólido compromiso de que queremos entender mejor las inquietudes de las nuevas generaciones y qué formatos laborales les atraen más”.

“Estas implican la práctica en un área específica del derecho y la participación en las instancias de Formación 360’, que incluyen una charla sobre el trabajo Pro Bono, los proyectos en curso de los comités, talleres y otras capacitaciones generales”, precisan y agregan que durante enero tuvieron a varios estudiantes trabajando a tiempo completo y para la selección apostaron por hacer invitaciones directas a universidades de fuera de Santiago, “como una forma de acercar este programa a ciudades donde son más difíciles de acceder y, a la vez, atraer al talento de regiones”.

Distintos factores para ser nombrado socio

“¿Es una posibilidad para lograr retener talentos el ofrecer a abogados jóvenes convertirse en socios de la firma?”, se pregunta el gerente general de Ferrada Nehme y a continuación responde: aunque “es uno de los tantos factores, no es el único”.

Tras reflexionar acerca de este punto, en Albagli Zaliasnik llegaron a la conclusión de que “existe una sobrevaloración del concepto, sin considerar el verdadero alcance y sin haber cumplido con las etapas de la carrera necesarias para liderar desde esa posición a equipos de trabajo”.

“Lo cierto es que hoy ya no existe un único modelo para incorporarse como socio. Al igual que varios otros temas que afectan a la industria legal, este seguirá evolucionando. Hace un año comenzamos a rediseñar nuestro modelo de *partnership* de acuerdo con los nuevos desafíos de la

profesión y los intereses de las nuevas generaciones de abogados”, precisa el socio Rodrigo Albagli.

Mientras que en el caso de Cuatrecasas aseguran que esta “no es una modalidad de nuestra firma”. Y, agrega, “más que adelantar sus desarrollos y ofrecerles ser socios a una edad más temprana, promovemos una carrera que permite al abogado profundizar en sus áreas de práctica y convertirse en un especialista en el sector que se desarrolle, para luego ser un referente en su área de práctica dentro del mercado”.

Durante la carrera profesional, precisa Conejero, “nuestra política va más enfocada en evaluar permanentemente la evolución de los asociados para que su formación y desarrollo sea de excelencia y lo más completo posible, cubriendo no solo los aspectos naturales de la prestación de servicios legales, sino una comprensión de cómo opera el mercado legal y las industrias con las que interactuamos”.

El socio de PPU, Juan Pablo Wilhelmy, advierte que “ofrecerles ser socio o socia a más corta edad dependerá de la trayectoria que tenga cada abogado o abogada y si cumplió o no con los requisitos y metas establecidas por el plan de carrera del estudio”, a lo que su par de Alessandri, Cristián Pérez, añade que en el caso de su oficina sí se usa ofrecerle a los profesionales jóvenes ser designados en esta posición, pero aquello se da “cuando están alineados el buen desempeño y mirada comercial con el área de práctica o especialidad y la demanda del mercado y de nuestros clientes”.

Una visión parecida plantea el socio de Cariola Diez Pérez-Cotapos, Juan Pablo Matus, quien destaca que “la incorporación de nuevos socios depende exclusivamente de los méritos del candidato o candidata, por lo que no se requiere una edad específica”, lo que el socio de Bofill Mir, Rodrigo Saffirio, complementa asegurando que “además del perfil de excelencia se busca que se combinen una serie de cualidades personales y profesionales, como, por ejemplo, una capacidad sobresaliente de comunicación, compromiso con los clientes y aporte a nuestro desarrollo corporativo a través de ideas o iniciativas innovadoras”.

“

Más que adelantar sus desarrollos y ofrecerles ser socios a una edad más temprana, promovemos una carrera que permite al abogado profundizar en sus áreas de práctica y convertirse en un especialista en el sector que se desarrolle.

Cristián Conejero
Cuatrecasas

”

Bajan edades en nombramientos, pero se mantiene la experiencia

Aunque para algunos la posibilidad de ofrecerle a un joven abogado convertirse en socio para retenerlo en la firma es un elemento a considerar, advierten que esto siempre va acompañado de otros elementos relevantes para tomar la decisión.

Pese a ello, Saffirio reconoce que el último tiempo “hemos ido bajando la edad promedio de los nuevos socios sostenidamente”, siendo esta —en los dos últimos años— menor a 40, mientras que el socio de Cariola Diez Pérez-Cotapos precisa que en su caso la edad promedio para estos nombramientos se ubica normalmente entre los 35 y 40 años, pero insiste que “su incorporación depende exclusivamente de los méritos”.

A juicio de Rodrigo Albagli, la edad para acceder a este cargo en las firmas legales debiera moverse entre los 37 y 42 años, aunque “siempre existen casos excepcionales que se salen de estos parámetros”.

“Un abogado, para llegar a ocupar una posición de socio en toda su dimensión, necesita entre 10 y 12 años de experiencia y logros consistentes para perfilarse en este rol de manera exitosa, al ser necesario consolidarse en distintas dimensiones que van mucho más allá de las capacidades técnicas”, evalúa.

Más allá de la edad, porque hay algunos casos en que los asociados pasan a ser socios a los 35 años y otros en un momento posterior, comenta Conejero, lo que sí existe es “un recorrido establecido institucionalmente que permite cumplir con los objetivos”.

En este sentido, señala, “para nosotros es clave poder ofrecer a nuestros profesionales un plan de carrera único en Chile, que les dé certeza y transparencia para su crecimiento profesional, que privilegie el desarrollo meritocrático y que les permita potenciar su talento en un ambiente multicultural”.

Pérez coincide con la evaluación de los otros socios y plantea que en el caso de Alessandri, “más que edad, privilegiamos un alto nivel de desempeño, área de especialidad y captación de nuevos clientes. Nos interesan también competencias como trabajo en equipo y liderazgo”. **L**