

Informe. Los abogados 'in house' recortan la factura en bufetes gracias a la IA —P3

Legal

III LA LEY



GETTY IMAGES

De becario a director: toda una vida en el bufete

Los abogados que echan raíces en una misma casa son perfiles cada vez más escasos ▶ Letrados de la vieja guardia analizan por qué los jóvenes ya no se atan a una firma

P. ESTEBAN / J. M. BARJOLA
MADRID

Legar a la cima en la carrera profesional después de tres décadas en una misma compañía es cada vez menos habitual. Esta es la historia de Elliott Hill, nuevo director ejecutivo de Nike desde el pasado mes de septiembre. Hill se incorporó al gigante de la ropa deportiva como pasante en 1988 y fue escalando posiciones hasta que dirigió las operaciones globales de la firma antes de su retirada en 2020. Ahora, la marca ha vuelto a llamar a su puerta, confiando en que su veteranía y conocimiento les haga remontar.

Distintos expertos en recursos humanos han utilizado el ejemplo de Hill para subrayar la importancia de cuidar el talento en las organizaciones. El compromiso auténtico y la afiliación a la cultura y los valores empresariales de aquellos que crecen con el proyecto original son un potencial que ninguna compañía debería desdeñar.

CincoDías ha entrevistado a cuatro abogados que han llegado

a dirigir el bufete o consultora a la que se incorporaron como becarios o juniors hace más de dos décadas. Ellos son: Mireia Sabaté (Baker McKenzie), Íñigo Erlaiz (Gómez-Acebo & Pombo), Cristina Camarero (Ontier) y Nuria Marcos (Pons IP). Su testimonio pone de relieve que hay ciertos factores que actúan como vectores de *engagement* con el despacho. El sentimiento de formar parte del proyecto desde el inicio, las oportunidades que ofrece el bufete para el crecimiento profesional, el buen ambiente y el compañeris-

Ser escuchados y participar en la toma de decisiones es vital para decidir quedarse

El experto Luis Díaz-Obregón cree que las mujeres son más proclives a permanecer en el mismo despacho

mo, la igualdad de oportunidades, el tener un hueco y ser escuchado por la dirección a la hora de tomar decisiones, por ejemplo, son algunos de los condicionantes para que un abogado decida casarse con un bufete.

Luis Díaz-Obregón, director del área *legal & compliance* de Boyden (empresa de cazatalentos), confirma la existencia de binomios casi inquebrantables de abogados con sus despachos. En puestos de sociatura dentro del sector legal, señala, “siempre encontramos *practitioners* o referentes cuya pertenencia al bufete está fuera de toda duda, se presente el proyecto o firma que se presente”. Más allá de aquellos despachos que imprimen un sello especial a todos aquellos que pasan por sus filas, apunta el experto, hay hombres o mujeres hechos para ser de “un solo club”.

Según Díaz-Obregón, uno de los secretos está en conseguir que el profesional se sienta parte del proyecto, que reme junto a los compañeros hacia un objetivo que tiene mucho que ver con los valores y el ADN de la compañía. En palabras de Díaz-Obregón, te-

—Continúa en P2

En portada

Mireia Sabaté,
23 años en Baker McKenzie
“Baker y yo encajamos,
fue un buen ‘match’”

Mireia Sabaté es, desde el pasado mes de julio, socia codirectora de Baker McKenzie en España, firma en la que se enroló en 2001, es decir, hace 23 años, como estudiante en prácticas. El idilio surgió desde el inicio. Enamorada del derecho laboral, Sabaté reconoce que se sintió una privilegiada: “Era como jugar en la Champions, un sueño para cualquier recién licenciado”. El tiempo ha confirmado este buen augurio. La firma, de la que fue socia en 2014, le encajaba por su cultura, plan de carrera, buen ambiente y el perfil internacional. “También yo le encajaba a Baker McKenzie por mi proactividad y ganas de aprender y colaborar. Fue un buen *match*”, asegura.



Íñigo Erlaiz,
25 años en Gómez-Acebo & Pombo
“Fernando Pombo me
conocía nada más entrar”

“Te sientes abogado de verdad desde el primer día”. Así recuerda Íñigo Erlaiz sus comienzos en Gómez-Acebo & Pombo, firma que dirige desde hace dos años. El letrado, que celebra sus bodas de plata en el bufete, cuenta una anécdota que le marcó: llevaba solo unos días en el despacho y se cruzó con Fernando Pombo: “Él sabía perfectamente quién era. No solo cómo me llamaba, también de dónde era, dónde había estudiado y en qué área estaba asignado”. Este detalle le hizo sentirse parte del proyecto, una sensación que le ha anclado al bufete. Para Erlaiz, la fuerza proviene del colectivo: “Lo de socio director es más circunstancial. Me ha tocado a mí en este momento, nada más”.



Cristina Camarero,
22 años en Ontier
“Nunca me planteé llegar
a ser socia directora”

“El despacho ha cambiado y crecido tanto que tengo la sensación de haber desarrollado mi carrera en sitios diferentes”. Cristina Camarero se incorporó como *júnior* a Ontier en 2002. En 2023, 21 años después, fue nombrada socia directora en España. “Nunca me planteé este puesto como una posibilidad”, asegura. Haber dirigido el departamento de litigación durante nueve años, cargo que aceptó embarazada de su tercer hijo, fue un punto de inflexión para que más tarde le confiaran el timón del barco. Su pasión por el bufete es clara. “Siempre lo he sentido como mi segunda casa”, hay “un ambiente insuperable” y la firma es “tremendamente innovadora”.



Nuria Marcos,
26 años en Pons IP
“Hubo mucho boli rojo
en mis primeros escritos”

Nuria Marcos entró como becaria en Pons Patentes y Marcas en 1996. Desde entonces, ha hecho de todo: ha orquestado la apertura de una oficina en Valladolid, ha liderado grandes cuentas, ha sido directora comercial, subdirectora y, desde 2012, directora de toda la firma. “Cuando llegué, me dieron una pequeña montaña de escritos para redactar y me dijeron: ‘Venga, haz lo que puedas y esta tarde los corregimos’”. Ahí empezó su aprendizaje. “Me sentía muy pequeña y con muy poco conocimiento, me encontraba descolocada, pero Juan Garbayo, director de la asesoría jurídica, me tranquilizó”. Aunque admite que en sus primeros escritos “había mucho boli rojo”.



—Viene de P1

ner “la convicción de que en tu firma, si un cliente deja un reloj, lo arreglará el relojero... no el zapatero”, con independencia de quién ostente la titularidad.

Estos factores construyen la cultura de la firma, lo que puede, en definitiva, enamorar al abogado y conseguir su compromiso. Por ejemplo, Íñigo Erlaiz, socio director de Gómez-Acebo & Pombo, encontró “buen ambiente y una estructura muy horizontal, en la que asumes responsabilidades desde el primer día”. Sentir como propio el proyecto hace que quieras “verlo y hacerlo crecer”, declara.

Cuando el *match* entre bufete y abogado es perfecto, el vínculo se fortalece. Fue el caso de Mireia Sabaté, codirectora de Baker McKenzie España, quien valoró desde un principio la igualdad de oportunidades y el hecho de que los socios puedan asumir “roles de responsabilidad y gestión”.

Sabaté es una de las tres abogadas que han contado su experiencia en el reportaje. ¿Existe un mayor nivel de compromiso por parte de las mujeres? Aunque es un tema controvertido, Luis Díaz-Obregón cree que el nivel de *engagement* entre socias y firmas es mayor en el sector que en el caso de los abogados varones. Ellas deben hacer una apuesta extra en términos de renuncia y esfuerzo personal, “por lo que pueden resultar más conservado-

ras a la hora de arriesgar el estatus alcanzado”, opina el experto.

Encontrar su sitio

La filósofa Hannah Arendt, en su libro *La condición humana* (1959), centró su investigación en cómo el trabajo configura la identidad del hombre. La autora dibuja una reveladora dicotomía que, más de medio siglo después, ayuda a entender por qué los jóvenes ya no se casan con un mismo bufete: la distinción entre el *homo faber* (el que trabaja para vivir) y el *homo laborans* (el que vive

para trabajar). A partir de los años sesenta, y especialmente en los ochenta, trabajar mucho era, sencillamente, sinónimo de ser mejor. Pero como destaca un reciente informe de la comisión de talento de Women in a Legal World, que menciona el trabajo de Arendt, el *statu quo* donde lo laboral es el gran eje social “está cambiando claramente”.

Este documento recoge una encuesta a más de mil abogados de distinto perfil: de despachos grandes y pequeños y de distintas edades. Los resultados del

muestreo reflejan que el ascender a toda costa o alcanzar la ansiada meta de socio dejará de ser la prioridad en la vida de las nuevas generaciones. La carrera, siempre piramidal, de los nuevos abogados no estará enfocada, sí o sí, en ser socio. En los despachos, en consecuencia, proliferarán caminos alternativos.

“Los bufetes coinciden en reconocer que se está produciendo un cambio de forma gradual y que hay que evolucionar hacia despachos sostenibles y que pongan foco en las personas”, remarca

el documento. Hay un dato destacable: el 86% de los encuestados coincidía en que el modelo tradicional de bufete tenía los días contados. Se trata de una idea que comparten tanto socios y perfiles *sénior*s como mileniales y la generación Z.

Tiempos de cambio

La vieja guardia admite que notan este cambio. “Antes y ahora era poco común encontrar personas que desarrollen toda su carrera en un mismo despacho”, señala Cristina Camarero, pero “es cierto que ahora hay más movimiento entre despachos y una mayor lucha por el talento”. “Los jóvenes están tremendamente formados y tienen muy claros sus objetivos y prioridades”, agrega. Y estas metas vitales “han cambiado en los últimos años”, admite.

¿Son los jóvenes más volátiles? Nuria Marcos responde que “los perfiles *júnior*s tienen, claramente, otro tipo de inquietudes”. “Se mueven por intereses muy distintos a los de mi generación, que apostábamos más por la estabilidad”. Esto no significa que quieran trabajar menos y ganar más; se trata, más bien, de una lucha personal por encontrar el sitio perfecto donde echar raíces. “Les gusta conocer proyectos distintos y diversas culturas empresariales; dan mucha importancia a la conciliación entre la vida personal y profesional, a la formación y al teletrabajo”.

Leandro Bootello, ‘in house counsel’ de Mayoral
Hacer carrera en la empresa:
“Tengo una visión general del negocio”

El destino natural de un abogado no tiene por qué ser echar raíces en un bufete. Hay letrados que eligen un camino sustancialmente distinto: aprender y crecer en el departamento legal de una compañía. Solo tienen un cliente y no es otro que la mercantil de la que forman parte. Por eso son conocidos como abogados *in house*. En este nicho también hay perfiles que deciden hacer carrera en la misma casa: profesionales que se vuelven piezas claves del engranaje del negocio, pues su cercanía a la dirección, su experiencia y su mano en casi todos los movimientos de calado de la compañía (fusiones, despidos, expansiones internacionales, financiaciones...) les otorga una visión panorámica. Bootello, abogado *in house* del grupo Mayoral desde 2007, lo corrobora. “Mi puesto en la empresa te hace tener una visión general del negocio. Asesoramos en multitud de materias, en todos los departamentos, recursos humanos, civil, administrativo, propiedad industrial...”. Si bien, reconoce, hacer carrera *in house* exige tener mano izquierda como abogado y no caer en el papel de “censor”. “Es un día a día que hay que manejar con diplomacia y paciencia”.

