



¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener el talento?

Los despachos valen lo que valen sus personas, sus profesionales. Es algo obvio pero que conviene recordar en los momentos que vivimos donde hay que desarrollar más que nunca políticas de gestión del talento motivadoras y atractivas. Por ello, es necesario aplicar políticas de Recursos Humanos eficaces y crear un entorno que fomente y motive el capital humano. Además, los despachos se enfrentan al reto de adaptarse a las necesidades y expectativas de las “generaciones del futuro”: los llamados millenials, que ya predominan en la mayoría de firmas, y la posterior ‘generación Z’, los nativos digitales, que empiezan ya a incorporarse al mercado laboral.

Law firms worth their people, their professionals. This is something obvious but that should be remembered in current times where motivational and attractive talent management policies must be developed more than ever. Therefore, it is necessary to apply effective Human Resources policies and create an environment that encourages and motivates human capital. In addition, law firms face the challenge of adapting to the needs and expectations of the “generations of the future”: millennials, which already predominate in most firms, and the subsequent ‘generation Z’, digital natives, who are joining the job market.



Javier
MORENO-MEYERHOFF
Socio de Iuris Talent



Xavier **MIRAVALLS**
Socio de Iuris Talent



La mayoría de los despachos se crearon mediante la asociación de abogados, amigos, compañeros de facultad, etc. que un día decidieron compartir su trabajo y su experiencia para satisfacer al cliente. Esa plena dedicación al cliente ha provocado que hayan centrado sus esfuerzos principalmente en prestar el mejor asesoramiento, basándose en una organización interna muy básica y muchas veces sin una estrategia definida sobre su activo más valioso, los recursos humanos. Por tanto, es importante integrar la función de recursos humanos desde el momento mismo de la concepción de la estrategia del despacho, concediéndole, como mínimo, la misma importancia que a las otras dimensiones: financiera, comercial o tecnológica. En este sentido, las firmas anglosajonas que comenzaron a aterrizar en España a finales de los 90 y durante los principios del siglo XXI han ayudado a profesionalizar la gestión en todos sus ámbitos, incluyendo la parte de gestión del talento y desarrollo de personas.

A fecha de hoy, el desarrollo de políticas de RR.HH. (que incluya selección, formación y desarrollo, diseño de planes de carrera, fórmulas retributivas fijas y variables, etc.) se hace cada vez más necesario para potenciar el capital humano, principal activo de una firma, y ha de ser igual de relevante como la calidad que se les da a sus clientes. Una buena gestión interna en lo que a RRHH se refiere permite una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo que, sin duda, acaba mejorando el servicio que se le da al cliente.

En un entorno empresarial en el que los despachos cada vez se asemejan más a una empresa, deben diseñarse planes de atracción y retención del talento. Según diversos estudios empresariales (no centrados en el sector jurídico), las razones por la que los profesionales abandonan la compañía son las siguientes:

1. Salario e incentivos económicos
2. Falta de liderazgo

3. Falta de plan de carrera
4. Falta de reconocimiento

Y los factores de retención:

1. Desarrollo profesional (generación de expectativas realistas) y relacional (buen clima)
2. Políticas de conciliación/flexibilidad
3. Reconocimiento y motivación (orgullo de pertenencia; autonomía en el desempeño)
4. Retribución fija y variable competitiva
5. Otros factores (retos ofrecidos, bajo nivel de burocracia interna, etc.)



Uno de los aspectos que más se destaca actualmente, quizá por ser el menos imitable y por la importancia que le atribuyen las generaciones del futuro —sobre todo los *millennials*— es la cultura de la compañía, sus valores, su misión en la sociedad. En realidad, esto es lo que marca el ADN de la organización y define la forma de actuar de la empresa, el modo de gestionar los equipos y la forma de trabajar en ella. Hoy una cultura sólida es una ventaja competitiva a la hora de captar y retener al mejor talento, según refleja un reciente estudio de la firma de sondeos Gallup, que señalaba que el buen talento

EL NEGOCIO LEGAL

“busca organizaciones que tienen una marca y valores con los que se identifican y que invierten y desarrollan sus capacidades”.

Como vemos, en el entorno actual, ya no basta con desarrollar políticas retributivas más o menos complejas, sino que, hemos de desarrollar sistemas que compensen de manera integral y atendiendo a las necesidades y expectativas específicas de cada uno de nuestros profesionales. Todos estos sistema y políticas se integran en lo que las organizaciones modernas y más punteras llaman Propuesta de Valor para el Empleado.

PROPUESTA DE VALOR PARA EL EMPLEADO/ PROFESIONAL (PVE)

De acuerdo al estudio presentado en 2018 por AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Recursos Humanos), se entiende por PVE el conjunto de elementos retributivos que una organización ofrece a un profesional actual o potencial como contraprestación por trabajar en la organización.

La cultura de la flexibilidad se va incorporando en los despachos, aunque no a la velocidad debida, pues aún predomina la cultura del “presentismo”

La PVE puede estar compuesta por medidas —beneficios y/o políticas corporativas relativas a la Compensación— dentro de los siguientes ámbitos:

- **Ayudas Económicas:** Percepciones económicas no salariales recibidas por los profesionales para cubrir contingencias en su vida personal.
- **Beneficios Sociales:** Productos y servicios ofrecidos al trabajador a un costo reducido o de manera gratuita.
- **Empresa Saludable:** Medidas que fomentan la salud y seguridad en el empleo, facilitando una experiencia profesional saludable.
- **Entorno de Trabajo:** Medidas que contribuyen a crear un lugar de trabajo y un ambiente agradable o a facilitar el desarrollo del trabajo por parte de los trabajadores.
- **Formación y Desarrollo:** Medidas dirigidas a la capacitación, el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- **Conciliación:** Políticas e iniciativas que favorecen la integración de la Vida Personal y Profesional de los trabajadores.
- **Programas de Reconocimiento:** Medidas de la Compañía que reconocen la contribución y/o los logros de los trabajadores al proyecto empresarial.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** Participación de los empleados en las políticas corporativas relacionadas con la ciudadanía responsable de la compañía en aspectos tales como el medio ambiente, fomento de la igualdad, gestión de la diversidad, integración de la discapacidad, etc.
- **Retribución:** Percepciones económicas percibidas por los trabajadores de carácter salarial.

Las compañías que han desarrollado una **Propuesta de Valor para el Empleado** atractiva y efectiva tienen profesionales más **comprometidos con la organización**. Eso se traduce en **menos rotación laboral, más innovación, mayor productividad**, niveles más altos de **satisfacción de clientes**, crecimiento de la **cuota de mercado** de la compañía y **mayores beneficios** para la organización, según recogía *Harvard Business Review* en un estudio titulado *The Impact of Employee Engagement* tras realizar una encuesta a 568 directivos de todo el mundo.

En la actualidad, la PVE se está posicionando como uno de los conceptos más valiosos e

¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener el talento?

interesantes para gestionar personas de modo que la organización sea atractiva, fidelice y genere compromiso entre sus trabajadores. Ello está llegando también al sector jurídico y está empezando a aplicarse, en algunas de sus esferas, como una potente herramienta para atraer y retener el cada vez más exigente talento *millennial* y de la generación posterior (Z). Sin embargo, todavía hay una diferencia significativa entre la importancia que se le da en muchas firmas a la PVE y los recursos que se destinan a conseguir una máxima eficiencia e implantación.

No contar con una buena Propuesta de Valor para el Empleado realmente atractiva, con todo lo que ello implica, tiene un **coste cada día más elevado**. Uno, fácil de cuantificar, es el **coste de reemplazar a los que se marchan** –se estima entre el 50% y 150% del salario anual del nuevo empleado– y otros, más difíciles de cuantificar, tienen que ver con el **déficit de talento** que puede sufrir la compañía, la **desmoralización interna**, la falta de **compromiso** de los empleados, el **impacto potencial en la relación con clientes** y en **la marca como empleador** en un mundo digital e interconectado en el que las valoraciones fluyen rápidamente y a los ojos de todos por las redes sociales.

En nuestra opinión, una de las claves es la gestión diferenciada e individualizada de acciones de motivación y retención. Cada generación tiene diferentes inquietudes, expectativas y aspiraciones y ha de ser un objetivo prioritario del despacho ajustar y acomodar las políticas a cada una de ellas.

Actualmente conviven tres generaciones principalmente:

- Baby boomers (nacidos entre 1950 y 1964)
- Generación X (1965-1979)
- Generación Y/Millennials (1980-1995)

Profundizaremos en la generación *millennial*, que es la que predomina en la mayoría de firmas y organizaciones. Sin duda, se trata de una generación que se plantea ciclos de carrera cada vez

más cortos, estableciendo etapas que en algunos casos consisten en uno o dos años, no más. Ello contrasta con lo que sucedía hasta hace relativamente poco tiempo, cuando los planteamientos de carrera tenían un horizonte temporal de un mínimo de 5-7 años y más antiguamente de 10-15 años. Con lo cual los factores y el desarrollo efectivo de políticas de retención cobran, si cabe, una importancia creciente.

Dos tercios de los nuevos abogados (millennials) son mujeres

Estamos, por tanto, ante unas nuevas generaciones que ya no buscan ser socios de una firma. Lo ven muy lejos y poco atractivo. No son ambiciosos económicamente y priorizan retos y proyectos que les motiven y satisfagan. En nuestra experiencia como *head hunters* especializados en el sector legal desde hace 10 años y tras entrevistar a cientos de candidatos de esta generación, observamos que dan mucha importancia a trabajar en entornos dinámicos, retadores y aspiran a trabajar con los mejores profesionales. La marca y la retribución no les preocupa tanto. Priorizan tener buenos líderes de los que aprender y poder conciliar trabajo y vida personal, aspecto este muy complicado de conseguir en la mayoría de firmas de la abogacía de los negocios.

Como un aspecto clave en la retención del talento, el sector se encuentra en la necesidad de implantar políticas y herramientas que faciliten de verdad y con eficiencia la conciliación, creando entornos de trabajo flexibles para evitar el efecto jaula que muchos profesionales dicen sufrir en sus firmas. La cultura de la flexibilidad, del *agile working*, va incorporándose en los despachos, pero todavía

EL NEGOCIO LEGAL

no a la velocidad debida, pues aún predomina la cultura del “presentismo” y los horarios se dilatan innecesariamente.

Una forma de trabajar que incorpora la flexibilidad tanto al horario (*flexible working*) como al lugar (*remote working*). Así, consiste en que una organización da autonomía a sus profesionales para trabajar donde, cuando y como quieren (con máxima flexibilidad y mínimas limitaciones) para optimizar su desempeño. Debe primarse la productividad + eficiencia + responsabilidad. Si funciona este triángulo virtuoso, la firma no ha de resentirse promoviendo un menor presentismo.



En conexión con el desarrollo de políticas de conciliación/flexibilidad, introducimos aquí algunas medidas para convertirse en una firma con Responsabilidad Familiar Corporativa:

1. Compromiso de los socios: si las iniciativas no se generan “desde arriba”, con pleno compromiso y determinación, es imposible su impulso
2. Dotar de presupuesto los planes y medidas correspondientes
3. Crear un Comité coordinador del plan trabajo-familia

4. Estudio interno de las necesidades familiares de los profesionales (a través de encuestas internas, entrevistas individuales o grupales, etc.)
5. Elaboración de un plan de acción
6. Elaboración de un manual/guía para la aplicación de las políticas
7. Formación a los socios y abogados
8. Integrar los valores familiares en la misión corporativa
9. Puesta en marcha del paquete de acciones/políticas
10. Evaluación de la eficacia/utilización/adaptación de las políticas

Otro factor clave para entender a las nuevas generaciones y sus motivaciones y expectativas de su carrera profesional, tiene que ver con que los abogados jóvenes deben sentirse empoderados. 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.

Empowerment/Empoderamiento - Cuatro factores

El *empowerment* o apoderamiento hace referencia al proceso estratégico de dotar de herramientas y medios —tecnología, formación, información— a los empleados con el fin de ‘remar juntos’ hacia una meta conjunta y hacerlos partícipes en la toma de decisiones de la organización.

Gracias al *empowerment*, se puede lograr una organización completamente comprometida con su cometido y con una jerarquía lo menos rígida posible. Como consecuencia, los profesionales se involucran más y aumenta su iniciativa, lo que afectará positivamente a la productividad y rentabilidad.

Los cuatro factores que estiman los abogados más jóvenes tienen que ver con los siguientes valores:

1. Recompensar: al finalizar un asunto (firma de un contrato, cierre de una operación, juicio o litigio complejo, etc.) se debe evaluar el

¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener el talento?

trabajo realizado, y si éste no cumple con las expectativas, se debe analizar los errores y las consecuencias; pero si sí cumplen o sobrepasan las expectativas, se debe reconocer y recompensar el trabajo realizado, no solo en sentido económico, aspecto importante, sino en reconocer y felicitar por el trabajo bien hecho. Ello eleva la satisfacción global, la seguridad y el desarrollo para cada uno y en su conjunto.

2. **Capacitar:** crear un entorno de aprendizaje y que el abogado sienta que mejora y progresa cada día y que el despacho pone a su disposición herramientas para formarse, no solo a nivel técnico, sino, especialmente, en habilidades como la negociación, comunicación persuasiva, ventas, etc. También es necesario que el abogado disponga de todas las herramientas y los recursos adecuados (equipo, tecnología, etc.).

3. **Delegar:** el profesional ha de sentir que se confía en él y que cada vez asume más responsabilidades y trabaja con mayor autonomía. Ha de percibir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y que son capaces de tomar decisiones o avanzar en determinados asuntos por iniciativa propia.

4. **Comunicar:** es necesario establecer líneas directas de comunicación con el equipo (reuniones semanales para compartir novedades, valorar cargas de trabajo, etc.) y ser accesibles de manera que se puedan responder sus preguntas, proporcionar orientación, y proporcionar información que le permita al profesional saber si está ejecutando el asunto de manera correcta. Asimismo, y con carácter más general, se han de sentir partícipes y ser conocedores de la estrategia de la firma, sus objetivos empresariales y sus valores.

Asimismo, nos gustaría hacer mención al talento femenino y a los factores de su atracción y retención. No podemos olvidar que dos tercios de los nuevos abogados (*millennials*) son mujeres (se mantiene la misma proporción en las facultades de Derecho en España - generación Z, a la que nos referiremos más adelante) y que su

desarrollo profesional a medio/largo plazo no está solucionado en la mayoría de las firmas, al quedar excluidas de la carrera profesional cuando deciden ser madres. A pesar de los esfuerzos que están haciendo algunas de las firmas líderes en España por potenciar el talento femenino promoviendo políticas favorecedoras (programas de *mentoring* y liderazgo específicos para abogadas; reducciones de jornada sin menoscabo retributivo; planes de igualdad de oportunidades y transparencia, entre otras medidas), la realidad dice que tan solo hay un 15% aproximadamente de socias en el sector.

En este sentido observamos que, si no se produce un cambio cultural radical en el sector y contempla la posibilidad, por ejemplo, de nombrar socias a tiempo parcial, seguiremos desperdiciando una parte importante del talento jurídico que abandona el sector o simplemente trabaja y ejerce sin la ilusión y motivación de la que muchas mujeres abogadas son merecedoras.

¿CÓMO DEBEN SEDUCIR LOS DESPACHOS A LA GENERACIÓN Z: QUÉ PIDEN Y NECESITAN LOS JÓVENES HOY?

Lo primero que hemos de responder es qué es la generación Z. Se trata de aquellas personas nacidas entre 1995 y 2010 y que, por tanto, tienen actualmente entre 9 y 24 años. Son la primera generación totalmente digital, son nativos digitales pues han nacido con internet y durante toda su adolescencia han estado rodeados de tecnología.

Los abogados de la generación Z se están incorporando al mercado laboral y los despachos deben seducirles para captar y retener su talento

EL NEGOCIO LEGAL

Existen varios estudios que analizan cuáles son sus valores e intereses, cuáles son sus principales rasgos de personalidad y qué capacidades tienen. De este modo, se considera que valoran especialmente el dinero, el deporte y una carrera profesional satisfactoria. Les interesa la música, la tecnología, los viajes y la lectura. Son impacientes, buscando siempre un resultado inmediato y por ello se les considera emprendedores y autodidactas.



Los abogados de esta generación se están incorporando ahora al mercado laboral y es imprescindible que los despachos sepan seducirles para, no solo captar su talento, sino también para retenerlo en los próximos años. Para ello es necesario que las firmas se adapten a esta nueva generación digital.

Desarrollaremos los aspectos más destacados de sus intereses y personalidad y cómo los despachos deben afrontarlos. El objetivo es adaptar las políticas de selección y captación del talento con las particularidades de la nueva generación. Es importante que el Departamento de Recursos Humanos y también el de Comunicación se pongan al día para cumplir con las expectativas que esta nueva generación espera de los despachos.

Las grandes firmas de abogados y las firmas multiservicios son las que más han trabajado los últimos años para ser atractivas, pero hay mucho por hacer todavía en los despachos medianos que, en algunos casos, siguen todavía anclados en el pasado en temas como carrera profesional, formación, conciliación, flexibilidad, etc., aspectos que, como veremos, son vitales para esta nueva generación que está ya llegando a los bufetes.

¿QUÉ VALORA ESTA GENERACIÓN COMO ASPECTOS A DESTACAR DE LA PROFESIÓN?

- *Retribución:* Como todas las generaciones anteriores, ésta valora tener una buena retribución acorde con su formación y dedicación. Han vivido de cerca las dificultades de sus padres y hermanos mayores motivadas por la última crisis económica y creen que la situación actual es mejor que la anterior y esperan recuperar la retribución perdida en la anterior generación.

Su objetivo es, no solo tener un buen sueldo, sino también una carrera profesional acorde que vaya acompañada de una retribución ascendente.

Todos somos conscientes de que no existe un sistema heterogéneo en la retribución y que hay varios niveles de retribución claramente diferenciados.

La nueva generación es consciente de ello, pero espera que firmas medianas puedan ser más competitivas en este aspecto incorporando otros sistemas más allá de un fijo que hagan que la retribución sea atractiva.

- *Flexibilidad:* El único aspecto que puede rebajar en algún caso las expectativas económicas es que el despacho tenga un plan de conciliación y flexibilidad real. El sector legal es, sin duda alguna, uno en el que el grado de dedicación es más exigente. Los jóvenes abogados son conscientes de ello, pero no quieren renunciar a tener algo de tiempo para sus hobbies e intereses. Este es uno de los

¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener el talento?

ámbitos en el que los despachos más deben mejorar. Es cierto que las firmas nacionales e internacionales grandes, así como las *Big Four*, han hecho un esfuerzo en este sentido, pero muchas de las firmas medianas siguen ancladas en el pasado, sin planes de conciliación o flexibilidad.

Valoran especialmente una flexibilidad horaria, el teletrabajo, algo sencillo gracias a la tecnología, así como el valor del trabajo hecho sin la necesidad de estar presente en el despacho.

- *Éxito personal/ Carrera profesional*: El éxito profesional es algo que esta joven generación valora por encima de otros aspectos y es por ello que los despachos deben definir una carrera profesional meritocrática, transparente y evolutiva.

El objetivo es que desde el primer día estos jóvenes abogados sepan qué deben hacer para evolucionar y crecer dentro de la firma, sean conscientes de lo que se espera de ellos y, sobre todo, vean resultados en su evolución profesional.

- *Tecnología*: Sin duda alguna se trata de la primera generación digitalmente nativa.

Este aspecto es posiblemente el más destacado y el que más influye en el perfil de los que forman esta generación. La tecnología les ha rodeado desde su infancia, han sido adolescentes con un móvil en las manos y ello le ha hecho desarrollar ciertos rasgos que se trasladaran a su día a día como profesionales.

Son la generación de Google, de los tutoriales de YouTube y, por tanto, están acostumbrados a la autoformación y a la inmediatez. Son personas impacientes, que exigen resultados instantáneos y, en consecuencia, en un mundo tan complejo como la abogacía, deberán aprender a adaptarse. Por otro lado, las firmas han de saber aprovechar esos recursos de “búsqueda” que les ofrecerán estos jóvenes abogados. Tienen capacidad para buscar distintas respuestas ante un reto, compararlas, analizarlas y escoger la más adecuada y, dado que son

creativos, podrán encontrar respuestas insólitas a problemas comunes.

- *Workplace*: El puesto y ambiente de trabajo es algo que afecta a la captación y retención del talento joven. Por el perfil generacional del que estamos hablando los entornos abiertos ayudan al trabajo colaborativo y a la comunicación, no solo entre compañeros, sino también entre juniors, seniors, etc. En este sentido y, teniendo en cuenta que se trata de una generación a la que le cuesta concentrarse, el entorno ha de disponer también de ambientes para ello, así como otros para dejar descansar la mente.

Así, se han ido desarrollando en muchas firmas políticas para mejorar este aspecto, incluyendo desde salas de relajación, servicio de fisioterapia, yoga y meditación, así como gimnasio. Complementariamente se ha relajado el código de vestimenta, algo aparentemente insignificante pero que las jóvenes generaciones valoran.

- *Formación*: Según varios estudios, la Generación Z se considera a sí misma como la más preparada ante los retos actuales. Su acceso a la formación, información y conocimiento les ha hecho ser autodidactas en muchos campos y tener una amplia capacidad de obtener aquellos recursos que el mundo exterior no les daba. A pesar de ello, sin duda la formación universitaria y la práctica del día a día de la abogacía junto con la formación continua que deben ofrecer los propios despachos es imprescindible para la formación de un buen abogado.

Esta formación debe hacerse de un modo accesible para los nativos digitales. Debe tener unos formatos muy visuales, acompañados de una formación personal impartida por compañeros que les pueda poner ejemplos prácticos.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LAS FIRMAS DE LA GENERACIÓN Z

- *Capacidad relacional*: Unos de los aspectos que diferencian a esta generación con los Millenials es, según diferentes estudios, que, a pesar de

EL NEGOCIO LEGAL

tener un perfil virtual muy desarrollado prefieren el cara a cara a los emails o memorandos. El mundo virtual es su entorno normal y por ello valoran, especialmente en el trabajo, una relación personal y cercana.

En la mayoría de los casos son personas con una gran capacidad relacional que han trasladado esa capacidad del mundo virtual al mundo real y, por tanto, aprecian el trabajo en equipo, trabajar en un ambiente participativo y son más propensos a la colaboración que a la competitividad.

La Generación Z es la primera generación totalmente digitalizada

Muchos despachos ya se han ido adaptando a estos cambios y han pasado a estructuras de equipos menos jerarquizadas, en los que los jóvenes puedan trabajar con todos los socios. A pesar de ello esta nueva generación requiere de algo más y, sin quitar que en muchos asuntos el trabajo legal es un trabajo individual, el intentar buscar métodos de trabajo más colaborativo será valorado muy positivamente.

Siguiendo en esta línea, debe reforzarse la comunicación vertical, que de forma regular, y no anual o semestralmente, se les vaya trasladando un *feedback* de su valoración como profesionales, que haya un plan de *mentoring* que acerque los abogados más experimentados a los más jóvenes, y que, por tanto, vean el lado más humano de las firmas. Por otra parte, hemos de tener en cuenta que los seniors de esta generación serán millenials y por tanto es importante también que las firmas formen a estos nuevos “veteranos” en aspectos como liderazgo, comunicación y gestión de equipos para que la integración de ambas generaciones sea perfecta.

- **Motivación:** Se ha hablado de la capacidad de atención de esta generación. La inmediatez y la impaciencia generada por la velocidad de la red ha provocado que si no obtienen respuesta en una media de 8 segundos pierden interés por las cosas.

Obviamente esta conclusión debe tomarse con reservas y más aún en la profesión de abogados, donde en muchas ocasiones se requiere un grado de concentración altísimo para redactar un contrato, contestar una demanda o escribir un informe. Del mismo modo, la brevedad en la comunicación hace que su capacidad redactora se considere pobre.

Todo ello debe trabajarse desde las firmas, buscando, por un lado, formación en cuanto a redacción y luego saber crear la motivación suficiente para que estos jóvenes centren su interés en lo que están haciendo. Será más fácil establecer hitos a corto plazo y llevar un seguimiento cercano en lugar de *timelines* lejanos y sin supervisión. Es importante la estimulación en los quehaceres del día a día, que cada día sea un reto estimulante para que la motivación no decaiga.

- **Conocimientos:** Al ser una generación digital pueden aportar a las firmas amplios conocimientos en materia tecnológica, en herramientas de búsqueda de información, sistemas relacionales y del entorno digital en general. Las firmas han de poder aprovechar estas circunstancias y aportación para evolucionar e ir adaptándose a la paulatina incorporación de dicha generación a la profesión.

En conclusión, los despachos se encuentran ante el reto de incorporar a una nueva generación con valores, motivaciones y formación distintas a las anteriores.

Se trata de la primera generación totalmente digitalizada que se encontrará con una realidad de la profesión que, en mayor parte, no se ha adaptado del todo al mundo digital como ellos

¿Cuánto cuesta para una firma no ser capaz de retener el talento?

lo entienden. Su manera de relacionarse con sus compañeros y sus responsables será distinta, así como su modelo formativo, hasta la fecha autodidacta en muchos aspectos.

Las universidades y escuelas de negocios han sido las primeras que han tenido que adaptarse a esta generación y lo han hecho en la medida de lo posible. Ahora se trata de que las firmas pequeñas y medianas sigan la estela de las grandes organizaciones y adapten su día a día a estos jóvenes abogados.

Es importante que, junto con una retribución acorde, les ofrezcan planes de formación, políticas de conciliación y flexibilidad, una carrera profesional transparente y asumible,

unos canales de comunicación interna modernos y adaptados a la tecnología actual. Asimismo, deben ser los recursos que pongan en sus manos para su desarrollo como abogados: tecnológicos, completos y de fácil comprensión.

En la misma línea, los bufetes deberán adaptar su metodología de trabajo logrando la integración de esta nueva generación en equipos multigeneracionales, que puedan aprender de sus compañeros, pero en el que se sientan partícipes, se les valore y se tenga en cuenta su aportación.

Los despachos deberán lograr hacer atractivo el trabajo, estimulándoles con retos nuevos cada día para que la supuesta impaciencia de la generación se vea recompensada con resultados inmediatos.

