

EGALES



A la caza de los nuevos talentos

¿Cómo buscan los grandes estudios a la futura generación de socios? ¿Qué beneficios ofrecen a los abogados jóvenes y cuánto les pagan? La visión y la voz de los *partners* y las principales consultoras de recursos humanos orientadas al sector.

Por Ariel Alberto Neuman

Pasa a pág. 11





El saco y la corbata que tanto ayudan cuando sopla el viento otoñal, están también presentes cuando en la City hay 40°C a la sombra. Se trata de una tradición fuerte, una muestra de cómo funciona el mercado jurídico en materia de usos y costumbres. De allí que jornadas de trabajo interminables, planes de carrera a largo plazo y remuneraciones despojadas de mayores beneficios sean algunas de las falencias -y oportunidades- que acusan las consultoras encargadas de realizar las búsquedas de abogados para el mercado local.

En contrapartida, sueldos competitivos y buena formación profesional son los pro que ofrece el mercado. Los estudios, por su parte, hablan de una transición más o menos rápida a las necesidades de la denominada Generación Y, en tanto, promueven planes de carrera documentados y transparentes, programas de formación continua, coaching y mentoring.

Qué buscan

"Si bien sabemos que el factor remunerativo es de la esencia de cualquier profesional, realmente preferimos concentrarnos en gente que quiera trabajar de abogado, formarse, exigirse y superarse constantemente", apunta Lisandro Allende, socio de Brons & Salas.

"La transparencia comienza en el momento de la contratación: ningún familiar directo puede ingresar."

Matías Olivero Vila, de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi

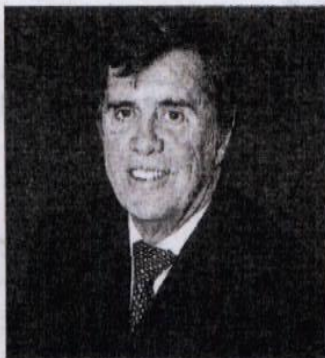
"Queremos abogados que piensen el largo plazo, en hacer una carrera, en crecer con el Estudio. Lo primero que miramos es, entonces, la actitud. Después, por supuesto, contemplamos la universidad de la que provienen, los posgrados locales y en el exterior, la eventual vocación docente, el manejo del idioma inglés y los anteriores trabajos y tiempos de duración en cada uno", redondea.

En esa línea parecen enmarcarse todas las grandes firmas, que analizan el capital profesional, pero también humano, con el que viene cada ingresante.

En Marval, O'Farrell & Mairal decidieron privilegiar la "incorporación por abajo", a través de su programa de jóvenes profesionales, que cuenta ya con más de una década. Para postular y ser tenido en cuenta por el estudio más grande de la Argentina, hay que tener el título de abogado, una buena base idiomática, un segundo idioma (inglés) y ciertos conocimientos generales. "Hay universidades a las que le damos un poco más de importancia, pero no discriminamos por el lugar del que provengan", dice Alfredo O'Farrell, presidente del Consejo de Dirección de la firma.

Es que todos pasan por un examen jurídico, uno de inglés y tantos otros como idiomas mencionen en su CV.

Cada convocatoria, hecha una vez al año a través de avisos en periódicos y contactos con universidades, recibe entre 500 y 600 aspirantes de los cuales, tras unos cuatro



Alfredo O'Farrell, de Marval, O'Farrell & Mairal



Lisandro Allende, de Brons & Salas



Matías Olivero Vila, de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi



Sabrina Diaz Ibarra, de Michael Page International Argentina

meses de proceso, ingresan alrededor de 40.

Consultado por la calidad profesional de los jóvenes abogados, O'Farrell considera que hay distintas clases de formación. "No es que sean más conocedores del derecho, pero sí son más prácticos y empresarios", señala.

En el sitio web de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi se lee que "los requisitos para considerar la postulación de abogados juniors, pasantes, paralegals y procuradores son los siguientes: dominio del idioma inglés oral y escrito; capacidad de trabajar en equipo; manejo adecuado de Word, Outlook y Power Point". También se publica cómo es el proceso de selección y la carrera dentro del estudio, compuesta por 11 escalafones antes de llegar a socio.

"Se publica porque se cumple", afirma Matías Olivero Vila, socio de la firma, quien destaca que el de recursos humanos pasó a ser un tema esencial en el año 2000, cuando el despacho pasó la línea de los 50 abogados.

Se trata de una "meritocracia transparente", dice. "La transparencia comienza en el

momento de la contratación: ningún familiar directo de los abogados y, especialmente, de los socios que están en el Estudio, puede ingresar. Es para evitar cualquier sospecha sobre la transparencia en el régimen de carrera profesional".

"Estamos relanzando el plan de carrera, para implementar una suerte de programa de capacitación legal continua."

Alfredo O'Farrell, de Marval, O'Farrell & Mairal

Con esta única restricción, para los niveles juniors valoran el promedio y el inglés (que no pesa tanto fuera del área de asesoramiento); para el resto, se mira la experiencia laboral y las referencias profesionales y humanas.

¿Cuánto ganan?

Cualquier tabla salarial que se quiera armar dejará a muchísimos desilusionados, a otros alterados y a unos cuantos, señalando con el dedo el yerro de lo que se haya publicado. Sucede que no existe una media salarial para el mercado jurídico. El *quantum*, por el contrario, varía dependiendo de quién responda. Así, por ejemplo, un abogado recién recibido podría estar cobrando \$ 5.000 por mes en bruto en una megafirma, o \$ 6.700 en el mismo período en un competidor, si consigue trabajo a no más de cinco cuerdas de aquella.

Para la consultora Valuar, los salarios medios, según las diferentes jerarquías son:

- **Junior:** de \$ 5.000 a \$ 7.000 (bruto) y un bono de 1 a 1,5 sueldos.
 - **Semi senior:** de \$ 8.000 a \$ 11.500 (bruto) y un bono de hasta tres sueldos.
 - **Senior:** de \$ 12.500 a \$ 24.000 + bono, que, en el caso de los estudios, es de cuatro a cinco sueldos, y en las compañías un tanto menor.
- Según Michael Page, "el tema de los salarios es, en este momento, complejo de sistematizar". En el caso de las empresas, dicen, un abogado senior está ganando entre \$ 9.000 y \$ 12.000; un jefe de legales entre \$ 12.000 y \$ 18.000, y un gerente entre \$ 18.000 y \$ 30.000.

"Los sueldos fluctúan bastante, dependiendo del tipo de Estudio", dicen en CONA Consultores. En promedio, los valores iniciales para un junior están en \$ 4.500 (bruto), mientras que para los semi senior la cifra trepa entre un 25 y un 35%. Los senior, en tanto, están con un piso de \$ 10.000 a \$ 12.000.

Desde el portal Trabajando.com, en base a datos de Infosalarial, dicen que un jefe de Legales para una empresa cuya facturación oscila entre \$ 10 y 50 millones anuales, debería tener un salario base promedio de \$ 8.772, mientras que para una compañía que factura entre 50 y 200 millones, prepararía a \$ 12.436.

Universidades semillero

La mayoría de los abogados que trabajan en los grandes estudios provienen de la UBA, la UCA, la Universidad Austral y, en los últimos tiempos, la Di Tella. A futuro, las grandes firmas estiman que incorporarán profesionales de la Universidad de San Andrés (cuya primera promoción aun no se ha graduado). En mucho menor medida, aparecen egresados de la UB, la UADE y la Universidad del Museo Social.



Raúl Farías, del Programa de Entrenamiento para Abogados (PAE)



Julieta Rocchietti, de CONA Consultores

La bondad de un plan de carrera absolutamente tasado, por el cual desde el primer día todo el mundo sabe cuánto cobra cada quien, encuentra como correlato la imposibilidad de negociar un aumento para alguien que esté siendo tentado desde otra organización. "En eso estamos totalmente limitados", reconoce Olivero Vila, quien privilegia el sistema de transparencia actual.

En promedio, por cada puesto a cubrir en Bruchou reciben unos 30 *currículum* que se adecuan, a priori, al perfil buscado. Hoy, en pleno proceso de búsqueda, el *partner* dice que casi todas las áreas de la firma incorporarán profesionales, aunque en Litigios e Impuestos están las principales expectativas.

En el estudio Beccar Varela, en tanto, llevan incorporados más de 20 abogados este año, y están buscando unos cuantos más. Horacio Beccar Varela, *managing partner* de la firma, adelanta que están por implementar un programa de jóvenes profesionales de un año de duración, con tres rotaciones internas. "Es que buscamos es básicamente el idioma inglés y notas buenas. Les tomamos un examen, un caso jurídico donde se evalúa el sentido común aplicado al derecho", comenta, y agrega que la importancia del inglés alcanza a

todas las áreas, pensando en que el día de mañana todos pueden llegar a socio.

"En general, el discurso es consistente", dice Raúl Farías, director Académico del Programa de Entrenamiento para Abogados (PEA) de Fores, en relación con las propuestas de los estudios y su cumplimiento posterior. En el PEA, fuente de capital humano para las grandes firmas, tienen un 'mapa' armado para definir qué se busca y qué se ofrece en el mercado, con los promedios académicos y el dominio de inglés como indispensables para los *juniors*, y los antecedentes laborales y de capacitación aquí y en el exterior para los de jerarquía superior.

Qué ofrecen

Dependiendo del *seniority*, los beneficios en Brons & Salas comprenden la cobertura de los costos de los cursos de especialización en el país y en el exterior; la posibilidad de publicar artículos; participar de conferencias y foros de abogados, y cubrir la membresía en asociaciones de profesionales locales e internacionales, describe Allende.

En Marval, en tanto, hay un ciclo interno de capacitación con entre 10 y 18 clases anuales a las que deben asistir los *senior* y *junior*. "Estamos en pleno proceso de relanzamiento del plan de carrera, para implementar una suerte de programa de

"Tenemos un plan de carrera que implementamos en 2010 con la idea de marcar pautas y que la gente sepa dónde está."

Horacio Beccar Varela, de Beccar Varela

capacitación legal continua donde todos deberán revalidar equis créditos por año", cuenta O'Farrell.

¿Servirá para retener talentos? "Creo que va a servir para que sea más interesante para el abogado entrar a Marval y hacer una carrera acá adentro, pero el que se quiera ir se va a seguir yendo igual. Los que se van hoy de un

Las principales búsquedas

El tipo de búsqueda que las distintas consultoras están haciendo por estos días reponen a los siguientes perfiles:

- Valuar: abogados generalistas.
- Michael Page: *senior* o *semi senior* con habilidades en el área de litigios y de derecho laboral. En menor medida: *abogados* con especialidad en derecho societario.
- CONA Consultores: profesionales con alto *seniority* y especialización, con primacía de derecho laboral.
- Von der Heide: búsquedas que incluyen capacidad de liderazgo, habilidades conversacionales y la capacidad de *automotivarse*.

estudio como éste, lo hacen porque tienen un estilo de vida distinto", comenta.

En BFM&L, en tanto, todos tienen un mentor, tutor que los acompaña durante la carrera como asesor en temas profesionales y personales. La función de *coach*, por su parte, la cubre el jefe de cada quien. "Si te encargo cierto trabajo, no te lo puedo dar así no más, sino que me tengo que sentar, explicarte quién es el cliente, qué quiere, contarte los antecedentes que tenemos y que te pueden llegar a servir, y darte los lineamientos para hacerlo", ejemplifica Olivero Vila.

La firma incorpora uno o dos socios por año, como parte de su programa de carrera que, en términos económicos, implica un aumento salarial de entre un 15 a un 25%, al pasar de escalafón en escalafón. Consultado por el horario de trabajo, el socio señala que priorizan el cumplimiento de objetivos. "No es que tenés que estar por estar. Lo que pasa es que hay veces que los negocios de nuestros clientes exigen un esfuerzo que va más allá del horario previsto y hay que cumplirlo", dice. Beccar Varela se sincera: "No todos quieren trabajar en estudios grandes. Antes era algo así como la Meca, pero, hoy, no lo es". Aún así, en la firma centenaria apuntan a la retención de talentos.

"Tenemos un plan de carrera que implementamos el año pasado con la idea de marcar pautas y que la gente sepa dónde está. Pagamos, además, la mitad de los *masters* que se quieran hacer acá, y damos el tiempo para que los hagan. Los cursos de capacitación, en general, los paga íntegramente el estudio", agrega. Con relación a la Generación Y, para él hay que "pensar metas más inmediatas que la posibilidad de ser socio en 10 años; se trata de que quieran recorrer el camino".

Consultado por el nivel profesional de la nueva generación, destaca su progreso. "Hay falencias que antes tenían todos y que ahora sólo la tienen algunos. Hay un montón de chicos buenos, que tienen buen promedio, que saben Derecho, que tienen idiomas. Eso hace más difícil la retención porque es gente que tiene otras inquietudes", redondea.

Llegados a este punto, la motivación se convirtió en un tema esencial en el mercado legal, donde varias generaciones, que recibieron felicitaciones a cuenta gotas, se

La recomendación desde las consultoras

"Para retener talentos, (los estudios) deberán implementar una política que ofrezca un mayor balance entre la vida personal y laboral, como así también actividades recreativas o beneficios vinculados -como gimnasio-, para ayudar a contrarrestar el clima de trabajo exigente que se vive en estas firmas", sugiere Marianne Stewart, de la consultora Valuar.

Con ella coincide Sabrina Díaz Ibarra, consultora de la división de Tax & Legal de Michael Page International Argentina, para quien los esquemas de incentivos diseñados dentro de los estudios frecuentemente no responden a la expectativa de los nuevos profesionales. "La concordancia de un esquema actualizado de incentivos y un modelo de carrera motivador contribuirán en un cese de la alta rotación profesional que hoy experimenta el sector", señala.

En esa línea también se enrola Julieta Rocchietti, Gerente de Selección y Consultoría en CONA Consultores, para quien, en general, los Estudios ofrecen sólo condiciones salariales. "Deberían tratar de agregar algunos beneficios adicionales, como bonos por objetivos, cobertura médica adicional, reconocimientos de determinados gastos, en la medida de lo posible horarios más flexibles, plan de carreras adecuado, capacitación externa e interna; rodear a la remuneración básica de elementos que jueguen a favor de la atracción y retención de los mejores talentos", apunta.

Para Susana Von der Heide, titular de la firma que lleva por nombre a su apellido, la