



Juan Manuel Chicote,
director de Recursos Humanos de
Gómez-Acebo & Pombo
Abogados

Queremos candidatos con una formación integral que contribuyan al negocio

En el ámbito laboral, el sector jurídico es uno de los más dinámicos y una clara muestra es el despacho Gómez-Acebo & Pombo Abogados. Cada año la firma incorpora a cerca de 100 jóvenes, entre recién titulados y estudiantes en prácticas. Después de pasar por un exigente proceso de selección, el despacho pone a su disposición ambiciosos programas formativos para convertirlos en el futuro de la firma.

La plantilla del despacho está formada, básicamente, por dos generaciones muy diferenciadas. ¿A qué se debe?

La estructura de cualquier despacho tiene forma de reloj de arena, es decir, con una cabeza y una base grandes y una cintura estrecha. Esto significa que tenemos mucha gente joven y muchos abogados senior y socios, mientras que los abogados con entre cinco y nueve años de experiencia son los perfiles menos numerosos y ocupan la cintura de ese reloj.

¿Por qué?

Algunos abogados piensan que la carrera hacia la "sociatura" es complicada no solo por el nivel de exigencia sino también porque es una carrera de fondo. Esto hace que muchos de ellos, cuando llevan unos años en una firma, decidan buscar otras opciones como trabajar en asesoría jurídica de empresa o quieran opositar una vez que ya han probado el despacho.

Esta circunstancia provoca que para mantener un nivel estable de plantilla reemplacemos por abajo y realicemos contrataciones laterales. Al cabo del año contratamos cerca de 60 personas entre nueva incorporación, contrataciones laterales y equipos de apoyo.

Y, concretamente, Gómez-Acebo & Pombo incorpora cada año cerca de 30 recién titulados...

Efectivamente, cada año contratamos entre 25 y 30 nuevos abogados que suelen ser letrados que se incorporan al mercado laboral por primera vez.

Paralelamente, seleccionamos entre 85 y 100 estudiantes en prácticas que anualmente vienen a hacer prácticas de todo tipo, tanto las del master de acceso, que son obligatorias para poder acceder a la profesión de abogado, como las prácticas curriculares que los alumnos hacen durante el transcurso de la carrera.

Para seleccionarlos, acuden a dieciséis foros de empleo de las mejores universidades nacionales

e internacionales. ¿Qué tipo de perfiles buscan en ellos?

Cada vez los despachos somos más exigentes a la hora de seleccionar. Pedimos a los estudiantes que tengan un buen expediente académico, un buen nivel de inglés, porque gran parte de nuestros clientes son internacionales, y además consideramos otros idiomas como pueden ser el francés, el alemán... Pero también exigimos que la persona que se incorpora a Gómez-Acebo & Pombo sea un candidato integral. Es decir, que tenga una serie de habilidades sociales o una gran capacidad en *soft skills* como una buena capacidad comercial, que trabaje en equipo, que esté acostumbrado a hablar en público y que sepa redactar de forma más que correcta.

¿Por qué son tan exigentes con el cumplimiento de estos requisitos?

A diferencia de otro tipo de empresas, tenemos que asegurar a nuestros clientes que el asesora-

El catálogo de formación contempla 22 acciones formativas en *soft skills* y habilidades comerciales

miento que les ofrece el despacho es un asesoramiento técnico de calidad, de primer nivel, y que además vamos a resolver sus problemas. Por ello, nos cercioramos de que en el proceso de selección todos esos parámetros de expediente, nivel de inglés y habilidades sean muy homogéneos dentro de la casa, a pesar de la diversidad que puede haber dentro del despacho.

¿Qué tipo de programas ponen en marcha para estas nuevas incorporaciones?

Tenemos el "Programa de Trainees", de inducción al despacho y a la abogacía, dirigido a los estu-

diantes en prácticas de verano. Se trata de un curso de formación teórico y práctico especializado en aquella área jurídica donde cada uno de los alumnos quiere trabajar en el futuro. Con este curso, de un mes de duración, queremos que el estudiante se empape de la cultura y de la práctica del despacho, y que quiera trabajar en Gómez-Acebo & Pombo.

Al final, los mejores estudiantes en prácticas terminan quedándose en el despacho; por este motivo, realizamos un proceso de selección tan exhaustivo y los estudiantes que seleccionamos para realizar sus prácticas curriculares con nosotros tienen que cumplir los mismos requisitos que un joven titulado que se va a quedar en nuestra organización.

Y para los jóvenes titulados que se incorporan a la firma, ¿qué programa han diseñado?

Una vez que han terminado las prácticas del master de acceso, cuando se incorporan definitivamente a la firma con un contrato laboral les ofrecemos un curso de cinco semanas donde tocan de forma práctica todas las áreas del Derecho y, sobre todo, se focalizan en aquella práctica concreta que han elegido porque, a diferencia de otros despachos, en Gómez-Acebo & Pombo no hacemos rotaciones entre las áreas.

En esta formación les vamos dando un baño bastante profundo donde los propios socios del despacho y los abogados senior les enseñan cómo funcionamos, cuál es la práctica habitual, casos prácticos que se pueden encontrar a lo largo de su vida, etc.

Ya llevamos 13 ediciones de este curso de inicio para los nuevos abogados con gran éxito y muy buena valoración.

Precisamente la formación continua es una de las señas de identidad del despacho...

En Gómez-Acebo & Pombo llevamos a cabo muchas acciones de desarrollo a lo largo del año y ahí incluimos la formación, porque no concibo desarrollar a un abogado sin que se forme continuamente.

Hace cerca de dos años creamos un catálogo de formación que contempla veintidós acciones formativas, la mitad de las cuales hacen referencia a *soft skills*, es decir, formación en habilidades tanto de trabajo en equipo como habilidades para poder gestionarse en el día a día, y la otra mitad del catálogo son formaciones comerciales y sobre cómo desarrollar el negocio.

¿Por qué son tan importantes las *soft skills* y las habilidades comerciales?

Nuestro programa de desarrollo se basa en lo que llamamos el "diagrama de trébol", donde las tres hojas del trébol representan las tres grandes capacidades que tiene que tener un letrado para ser un gran abogado y pueda llegar a ser un buen socio de la firma: tiene que tener una altísima capacidad técnica, una gran capacidad comercial y una gran capacidad en gestión de personas. De este modo, consideramos que un socio perfecto es aquel que está en la intersección de las tres hojas del trébol.

La conciliación entre vida profesional y laboral es uno de los grandes retos en el mundo del Derecho. ¿En qué líneas están trabajando en este sentido?

Conciliar en un gran despacho es muy complicado porque históricamente se ha asociado el trabajo de abogado con la plena disponibilidad, es decir, trabajar para el cliente las 24 horas del día y los 365 días del año.

Es cierto que cuando hay un cierre de operación, con muchos intereses encima de la mesa, los abogados dedican muchas horas, pero con el objetivo de poder conciliar hemos creado un programa de conciliación y mejora de la eficiencia. Se trata de una iniciativa formada por muchos microproyectos y, entre ellos, uno de los principales ha sido la mejora de la conciliación mediante la optimización del tiempo.

¿En qué sentido ha cambiado?

Con el programa de conciliación y eficiencia lo que pretendemos es que haya una mejor racionalización de los horarios (dentro de lo que permite nuestra profesión). Algunos ejemplos concretos son la habilitación de un servicio de restauración para todos los empleados, así como medios tecnológicos de conexión remota que faciliten una mayor conciliación y eficiencia porque, al final, el objetivo es que el trabajo sea eficiente.

Con los programas de conciliación hemos conseguido mejorar los niveles de rotación del Despacho

¿Cómo consiguen esta eficiencia?

El presentismo que tradicionalmente existía en los despachos de abogados, donde era impensable que un asociado se fuera a casa antes que un socio, ya no existe. Los profesionales de mayor experiencia son modelo de las nuevas generaciones, adaptándose a las demandas de la sociedad actual, pero eso sí, sin mermar la calidad, sin reducir la productividad y siendo eficientes. Por ello, con el sistema de evaluación de desempeño medimos dos veces al año la eficiencia.

¿Qué resultados están obteniendo con la puesta en marcha del programa de mejora de la conciliación y eficiencia?

Está estudiado que la rotación media de los despachos de abogados se sitúa entre el 15% y el 45%. De hecho, existen despachos que cambian la mitad de su plantilla cada año.

En Gómez-Acebo & Pombo, con las medidas de conciliación del programa, hemos conseguido mejorar los niveles de rotación. En este sentido, en el año 2016 GA&P se situó entre las 25 mejores empresas para trabajar en España según el ranking de la revista "Actualidad Económica".

Esta elevada rotación del sector, ¿les obliga a recurrir también a aspectos retributivos para retener al talento o la atracción de la marca Gómez-Acebo & Pombo es suficiente?

Es cierto que la marca Gómez Acebo & Pombo está considerada como uno de los mayores valores de referencia en el mercado jurídico, pero es también cierto que la competencia en las remuneraciones en nuestro sector hace que debamos ponernos en línea con esta tendencia.

Por tanto, le diré que la mejora en la remuneración es relevante, pero considero que es bastante más importante el salario emocional.

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que las organizaciones no pueden subsistir sin la gestión de personas y la labor de RRHH es estratégica en cualquier organización. Nosotros somos ese catalizador que hace que la compañía fluya de forma adecuada.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Que tengo que divertirme con lo que hago porque si no me divierto, no lo voy a hacer bien.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Si tuviera que volver a nacer quizás seguiría haciendo RRHH, pero de una manera distinta a la que se hace en una empresa al uso. Me gusta mucho la gestión cercana de las personas, porque con la cercanía y la confianza se consiguen muchas cosas.

Tres adjetivos que le definan.

Cercano, divertido y riguroso.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Candelario, un pequeño pueblo de montaña en la provincia de Salamanca. Es un municipio considerado uno de los pueblos más bonitos de España y paso muchas temporadas allí disfrutando de la naturaleza, de la montaña, haciendo actividades con los niños...

¿Cómo le gusta desconectar?

Me gustan mucho los trabajos manuales y restaurar muebles antiguos.

¿Quién cocina en su casa?

Cocinamos mi mujer, mi hijo pequeño y yo. Me gusta mucho cocinar y cuando tenemos invitados en casa, normalmente, hago el plato principal.

¿Qué le hace reír?

Me hacen reír los amigos e incluso las cosas más tontas de la vida.

¿Cuál es su serie o película favorita?

La mejor película de la historia es "La misión" y mi película de culto española es "Amanece que no es poco".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Tengo la suerte de tener una familia estupenda y muchos amigos de verdad. Para mí, la felicidad es estar con mis amigos y con mi familia. No quiero nada más.

¿Qué retos se ha fijado al frente de la Dirección de Recursos Humanos?

Uno de nuestros retos principales para este año es la adaptación del sistema de evaluación del desempeño en base a un nuevo esquema de competencias que va ligado, por otro lado, a los programas de desarrollo individual y a la formación de nuestros profesionales. Con estos planes de formación y desarrollo garantizamos la obtención de abogados integrales ■

