

GESTIÓN

Así impulsan el liderazgo femenino los planes de carrera de los despachos

Programas de formación, mentorías, 'coaching' o fomento de las redes de contacto son algunos de los aspectos que desarrollan los grandes despachos para conseguir una mayor representación de la mujer en la sociatura.

Laura Saiz. Madrid

Con muchos profesionales disfrutando de las vacaciones, el pasado 22 de agosto entró en vigor la Ley de representación paritaria de mujeres y hombres en los órganos de decisión, una normativa que obliga a las grandes empresas a alcanzar un mínimo del 40% de mujeres en sus consejos de administración en un calendario de implantación que se alarga a 2028 dependiendo de la organización.

En el sector legal, estos porcentajes suenan a quimera en una gran parte de los grandes bufetes. Aunque muchos de ellos han configurado consejos de administración, la estructura tradicional de la abogacía de élite, la sociatura, aún está muy lejos de un reparto paritario. Así, el porcentaje de socias en el top 20 por ingresos –sin Cuatrecasas ni Clifford Chance– se queda en un 24,7%, un punto y tres décimas más que el año anterior.

A pesar de estos tímidos pasos hacia delante, muchos de los despachos sí son conscientes de esta desigualdad, por lo que han incluido en sus planes de carrera, así como en los de igualdad, medidas para fomentar una mayor presencia femenina en posiciones de liderazgo.

Aunque son pocas las firmas que se ponen cuotas predefinidas –por ejemplo, Linklaters aspira a que las promociones globales a socio sean de al menos un 40% de mujeres y al menos un 30% en posiciones de liderazgo y gestión–, sí es común programas específicos que ayuden a romper el techo de cristal en unos entornos en los que la alta exigencia y la meritocracia son incontestables.

Con planes de carrera flexibles y personalizados a los momentos vitales de cada uno de los profesionales, la élite de la abogacía centra sus esfuerzos en ofrecer programas de mentoría interna y *coaching* con proveedores externos, formación en habilidades como liderazgo o el fomento de redes de contacto.

Además, todos los planes de desarrollo profesional ha-

LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA SOCIATURA

	2025		2024		Número total de empleados
	Socias	% femenino	% femenino		
Garrigues	64	22	21	▲	1.783
Uría Menéndez	17	15	15	▶	942
PwC Tax & Legal	22	28	27	▲	1.049
EY Abogados	36	36	30	▲	1.209
Deloitte Legal	21	23	21	▲	2.243
ETL Global	45	19	25	▼	2.612
Pérez-Llorca	22	29	27	▲	535
KPMG Abogados	18	27	30	▼	1.025
Baker McKenzie	26	41	40	▲	336

	2025		2024		Número total de empleados
	Socias	% femenino	% femenino		
Gómez-Acebo & Pombo	17	30	29	▲	362
Linklaters	4	20	18	▲	200
A&O Shearman	3	19	17	▲	183
Hogan Lovells	6	25	21	▲	185
BDO Abogados	4	18	15	▲	680
CMS Albiñana & Suárez de Lezo	4	12	10	▲	210
Ecija	24	31	28	▲	514
Andersen	21	24	24	▶	495

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los despachos. Del 'top 20' por ingresos no han participado Cuatrecasas ni Clifford Chance. Legálitas no se incluye por no tener sociatura.

LOS PLANES DE CARRERA DE LOS GRANDES DESPACHOS

<p>Garrigues</p> <p>En su plan de sostenibilidad una de las 12 líneas de actuación es el compromiso con el talento femenino a través de la equidad de género en las contrataciones, promociones en la carrera, salarial e incremento del número de socias. Además, su cuarto plan de igualdad refuerza estas medidas con acciones específicas.</p>	<p>Uría Menéndez</p> <p>Algunas de las medidas son flexibilización del plan de carrera; reducción del objetivo de horas en los meses previos y posteriores al nacimiento; plan de igualdad con actuaciones en materia de selección, formación, sensibilización, conciliación...; teletrabajo; 'networking'; formaciones en diversidad y para evitar sesgos...</p>	<p>PwC Tax & Legal</p> <p>Se llevan a cabo programas específicos de 'mentoring'; homogeneidad de las valoraciones en el desempeño, teniendo en cuenta maternidades; y se analiza la diversidad en todos los procesos de recursos humanos: selección, formación, programas de talento, valoraciones, retribuciones, promoción...</p>	<p>EY Abogados</p> <p>Los planes de carrera incluyen diferentes compromisos, como desarrollo profesional continuo, formación y sensibilización, conciliación y promoción, evaluación justa e igualitaria y priorización de la promoción interna. Apuestan por programas internos de 'mentoring' y de 'coaching'.</p>	<p>ETL Global</p> <p>Los planes de carrera que se han implantado en los diferentes despachos tienen varias vías de desarrollo: técnica, mentorización, comercial o gerencial. De tal forma que en función del potencial y talento de cada profesional y, atendiendo a su ciclo vital o condiciones personales, tengan su opción de desarrollo.</p>
<p>Baker McKenzie</p> <p>El programa 'Rise está destinado a apoyar la promoción a socias locales con mentoría, 'coaching', capacitación y desarrollo y red de contactos. A su vez, el programa 'Lift' está dirigido a socias locales que aspiran a convertirse en internacionales o de cuota y proporciona apoyo y desarrollo profesional específico.</p>	<p>GA_P</p> <p>Los planes de carrera incluyen 'mentoring' y 'coaching', formación en liderazgo desde fases muy tempranas, políticas de promoción transparente y de igualdad de oportunidades, o un plan flexible, que permite adaptar la evolución en la carrera a las circunstancias personales de cada uno de los profesionales.</p>	<p>Linklaters</p> <p>Entre sus iniciativas destacan 'Women's leadership programme', de desarrollo para mujeres con alto potencial y rendimiento; el programa de 'coaching' 'stepping forward', dirigido a asociadas para apoyarlas en su carrera; taller interactivo para los socios para concienciar sobre sesgos; y 'mentoring' femenino.</p>	<p>A&O Shearman</p> <p>Cuentan con programas de formación diseñados para mujeres, tanto a nivel local como global. Están orientados a facilitar el alcance de metas profesionales y personales. La formación está orientada a reforzar desde capacidades técnicas y jurídicas hasta habilidades de liderazgo y desarrollo personal.</p>	<p>Hogan Lovells</p> <p>Con la función de diversidad, equidad e inclusión en dependencia directa de la oficina del consejero delegado, cuentan con iniciativas de retención que incluyen la ampliación y el lanzamiento de programas de patrocinio y tutoría, de aprendizaje y desarrollo, o de interrupción de sesgos y comunicación inclusiva.</p>

blan de temas clave como la concienciación y sensibilización sobre la importancia de la equidad de género, la igualdad de acceso a oportunidades de crecimiento y equidad salarial o la eliminación de sesgos que pongan barreras –reales o psicológicas– a la hora de la contratación o la promoción de las mujeres.

Un buen ejemplo es Baker McKenzie, el único gran bufete que en España supera el 40% de mujeres en la sociatura y que, además, cuenta con Mireia Sabaté como codirectora nacional. Así, cuentan con dos programas diseñados específicamente para impulsar el avance de las mujeres hacia roles de lide-

razgo y que abarcan mentorías personalizadas, modalidades de trabajo flexibles, capacitación en liderazgo, gestión de equipos y desarrollo de habilidades empresariales. "A través de estas medidas proactivas, estamos creando un entorno más inclusivo y diverso donde las mujeres pueden desarrollar

plenamente su potencial y alcanzar puestos de liderazgo", señala Lilly Hristova, directora de recursos humanos en la oficina de Madrid. Sin embargo, estos temas no son nuevos en el sector legal español. Por ejemplo, Garrigues ya va por su cuarto plan de igualdad –el primero fue de 2008–, un programa

que establece un marco integral para promover la igualdad de género en todos los aspectos de su actividad. Desde entonces muchos grandes despachos han seguido su estela en un negocio en el que la excelencia se mide por la de sus profesionales. Lo tienen claro desde Hogan Lovells: "El corazón del negocio



El número de socias en los grandes despachos no llega al 25%.

GRANDES EXPERTOS

ÁLVARO LÓPEZ-JORRÍN GARRIGUES

“Los inversores siempre tienen el foco puesto en España”

El socio augura un buen año para el ‘M&A’ en un mercado “muy interesante” en el que oferta y demanda tienen ahora más posibilidades de encontrarse.

Laura Saiz. Madrid
“Enorme calidad”. Así define el mercado legal español en cuanto a temas de mercantil Álvaro López-Jorrín (Madrid, 1972). Se trata de una opinión muy formada, ya que junto a Mónica Martín de Vidales codirige el departamento de mercantil de Garrigues, un despacho que en 2024 lideró los rankings de asesores de operaciones gracias, entre otras, a su participación en la opa de BBVA sobre Sabadell.

Un reconocimiento que López-Jorrín toma con la máxima responsabilidad: “Aquí no te puedes acomodar porque hay abogados, equipos y despachos estupendos, y hay que competir continuamente. Y en ese contexto, poder estar en los rankings en la parte alta, consistentemente, es absolutamente un privilegio”. Eso sí, para conseguirlo hace falta un despacho totalmente enfocado en ello: “Se habla muchas veces de abogados estrella, pero lo que vale de verdad son los equipos estrellas”.

Situarse en las mejores posiciones de este tipo de clasificaciones implica formar parte de las mejores operaciones, unas transacciones que no pararán de anunciarse a lo largo de este año. Y es que el M&A goza de una salud estupenda, según este experto, a pesar de las incertidumbres geopolíticas. Con una inflación controlada y unos tipos de interés razonables –y que además están bajando–, España se encuentra muy bien situada: “La posición de España es fuerte con una economía de las grandes de Europa y los inversores siempre tienen puesto el foco en España”. Es más, según López-Jorrín, “no se puede no tener el foco en España, es un mercado muy interesante”.



Mauricio Skrycky

De cerca

Socio corresponsable de mercantil y ‘M&A’

- **Formación:** Licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas (Icade E-3).
- **Áreas de especialización:** derecho societario y modificaciones estructurales, ‘M&A’, ‘private equity’, mercado de valores...
- **Principales sectores de actividad:** mercado de valores, seguros.
- **Operaciones destacadas de 2024:** opa de BBVA sobre Sabadell, opa de Hines y Grupo Lar sobre Lar España o la venta de Nabiax por Telefónica y Asterion. Es asesor de IAG desde la fusión de Iberia y British Airways.

“El mercado legal español en tema mercantil es de enorme calidad. No te puedes acomodar porque hay abogados estupendos”

nacional sobre inversiones exteriores, ya que “va clarificando y va dando pautas. Y aquí lo más importante es la previsibilidad”.

Pero, ¿dónde se concentrarán las operaciones más destacadas? Son varios los sectores, según el socio corresponsable de mercantil de Garrigues, que apuntan como los grandes agitadores de la economía en 2025. Así, destaca servicios financieros, telecomunicaciones, tecnología, defensa, inmobiliario, agroalimentario e infraestructuras, donde muchas de las operaciones están ligadas a temas de transición energética.

Un mercado transaccional en el que las concentraciones volverán a tener un papel destacado, no sólo a nivel nacional, sino también hacia el exterior: “La proyección que tienen nuestras empresas fuera es muy importante y eso no veo que vaya a disminuir”.

Pérez-Llorca

El plan de igualdad recoge medidas que facilitan la conciliación sin perjuicio de la carrera profesional. Para la promoción de la mujer, tienen un programa de mentoría y distintas iniciativas de formación en liderazgo. Tras la baja de maternidad se ajusta el porcentaje de horas durante tres meses.

KPMG Abogados

Para aquellas profesionales que forman parte de los programas de talento, hay acciones especiales, como el programa de acceso a socio, planes de desarrollo individuales, ‘coaching’, asignación de mentores del comité de dirección y talleres y encuentros específicos (gestión de la carrera, ‘networking’, marca personal).

Ecija

Para acelerar el crecimiento de las mujeres en posiciones estratégicas, hay varios programas, como ‘Ecija rise & leads’, diseñado para potenciar el liderazgo femenino dentro de la firma; ‘Ecija fly’, formación en habilidades estratégicas; y un programa de ‘mentoring’ para desarrollar habilidades para avanzar en su carrera.

Andersen

El despacho ha introducido en el plan de carrera –objetivo, meritocrático y transparente– y en su estructura general órganos diferentes mecanismos y procedimientos destinados a detectar y eliminar posibles sesgos u obstáculos que puedan entorpecer el libre progreso profesional de las abogadas.

en el sector legal son las personas, por eso nuestros principales esfuerzos se centran no sólo en identificar, atraer y retener el talento, sino además en ofrecerles un entorno profesional en el que puedan desarrollar todas sus aptitudes y capacidades y hacerlo además de una forma satisfactoria con su desarrollo in-

tegral, algo que es incompatible con políticas que no contemplen la diversidad o la inclusión”.

Y es que no olvidemos que ningún sector empresarial puede permitirse no contar con el talento de la mitad de la población. Es hora de que los pasos tímidos se conviertan en decididos.