



El Relevo Generacional en la Abogacía Española

MADRID, 04 de JULIO de 2012 - LAWYERPRESS

Carlos R. Adeva

En la tradición legal española existen numerosos despachos heredados de generación en generación. Sin embargo la peculiaridad del servicio profesional de los abogados convierte el proceso de cambio generacional en algo altamente complicado y no exento de riesgos. La relación abogado cliente es difícil reproducir o transferir de unas personas a otras.



En la actualidad despachos de la tradición y relevancia como Ceca Magan, Abdón Pedrajas, RLD, H&H asesores o Albanes y asociados se encuentran inmersos en estos procesos de relevo generacional.

Los procesos de relevo generacional, suponen responsabilidad, conflictos, egos, presión y exigencia, conceptos como estos intervienen en los procesos de traspaso de poderes.

Nuestra intención es reflejar las opiniones y experiencias de la joven generación: Carmen Herrero, Enrique Ceca, Antonio Pedrajas, Rafael López-Diéguez y Antonio Albanés comparten sus vivencias.

En un entorno cambiante y altamente competitivo, el cambio generacional suele ser un gran desafío en empresas de cualquier sector de actividad. Pero, sin duda, como bien sostiene Antonio Pedrajas, los procesos de sucesión en los despachos de abogados, en tanto en cuanto son empresas de servicios profesionales en las que se establecen altos vínculos de confianza cliente-abogado, son, si cabe, procesos más complejos que requieren una estrategia a medio plazo que debe desarrollarse de una manera progresiva.

Existen numerosos factores que determinan el éxito del proceso, para Antonio Albanés y Rafael López-Diéguez un factor determinante es el tamaño y la idiosincrasia del despacho, por supuesto la formación y experiencia de la generación joven así como los rasgos de personalidad de ambas generaciones facilitan o dificultan el mencionado proceso. Un último factor a considerar sería la organización, la cohesión interna, la cultura organizacional bien definida, y la capacidad de liderazgo. En este sentido los jóvenes deberían ser conscientes de que no tiene que ser el reflejo exacto de sus progenitores, que no hay que pensar y actuar del mismo modo y que no siempre se debe ejercer el mismo modelo de liderazgo que ejercieron los progenitores. Es más, en numerosas ocasiones en los procesos de cambio se pasa del liderazgo personal a un modelo de liderazgo compartido

Como hemos comentado el factor personalidad resulta determinante en el proceso, ¿cómo asumen los *seniors* el proceso?, ¿qué actitud mantienen, son protectores o excesivamente exigentes?. Carmen Herrero, Enrique Ceca y Antonio Pedrajas comparten la idea del nivel de exigencia elevado y lo perciben como algo lógico y natural, para Antonio Albanés y Rafael López-Diéguez no son factores incompatibles y pueden estar determinados según las diferentes situaciones.

Es posible que el nivel de exigencia de los progenitores este influenciado por su propia personalidad. En general se trata de personalidades muy autoexigentes, con un nivel de responsabilidad, de esfuerzo y motivación muy elevados, lo cual les ha llevado a conseguir el éxito profesional. Estos son valores personales que ahora tratan de transmitir. Para la joven generación este nivel de exigencia les motiva y les hace sentirse más responsables.

El proceso de traspaso de poderes en sí, resulta difícil y complicado, en especial a la hora de repartir funciones, delegar y asumir responsabilidades, además de gestionar los diferentes egos. En este sentido nos interesa conocer cual es la actitud del senior frente a la iniciativas del joven. Rafael López-Diéguez, apoyado por el resto de intervinientes mantiene que en un primer momento la actitud suele ser de precaución, de advertencia y de expectación. En este sentido Carmen Herrero añade que "tenemos mucha suerte,

porque en general, son personas que se adaptan fácilmente a nuevos retos y propuestas. Quizás nos ha costado hacerles ver la necesidad de algunos cambios, pero la verdad es que una vez se lo haces ver, reflexionan sobre ello y una vez que entienden la necesidad del cambio, se adaptan muy rápidamente a los cambios propuestos."

También existe acuerdo en los cambios propuestos y aceptados para el despacho. Estos se centran sobre todo en un modelo de gestión más moderno y efectivo, en la imagen corporativa e incluso en el traslado de las oficinas, tal y como explica Enrique Ceca. Hacerles conscientes de la importancia de factores relevantes como el marketing y la comunicación también ha supuesto un reto añade Rafael López-Diéguez.

Como empresa de servicios, la respuesta de los clientes resulta decisiva. La confianza y fiabilidad que perciban en el cambio generacional determinara su fidelidad al despacho. Antonio Albanés mantiene que "sobre todo al principio, uno se encuentra a la sombra del padre, y por ello esta obligado a hacer méritos adicionales para demostrar que no solo se es el "hijo de" sino que se es un profesional con ideas propias y valores igualmente apreciables." En general se trata de un proceso progresivo, no se produce de manera radical sino que se van asumiendo más presencia y responsabilidad de una manera natural, llegando a alcanzar la confianza plena del cliente.

En cuanto a la manera de entender el ejercicio de la abogacía y el trato con el cliente Antonio Pedrajas comenta que "la relación cliente- abogado se basa en la confianza, llegando a crear vínculos de amistad en muchos casos. En este sentido, la relación que puedan tener los senior y los abogados más jóvenes con los clientes no difiere en nada. Quizás, en tanto en cuanto pertenecemos a generaciones distintas, lo que puede ir cambiado son los códigos de comunicación y los hábitos de respuesta o trabajo, respecto a como se entiende el ejercicio de la abogacía nosotros nos hemos convertido en profesionales más todo terreno. Naturalmente primamos el conocimiento, la experiencia y el estudio, pero somos más conscientes de la importancia de tener una formación integral."

Antonio Pedrajas al igual que Rafael López-Diéguez vuelven a hacer hincapié en que los Despachos, ahora más que nunca, se han convertido en empresas de servicios en los que han adquirido una importancia capital elementos como la comunicación, la gestión de recursos humanos o el marketing. Tradicionalmente, era suficiente con el estudio y el dominio de los aspectos legales, sin desconocer estos aspectos y tratando de primar la excelencia de los servicios. Es importante ir implantando este mensaje en las organizaciones y que los senior sean igualmente conscientes del mismo, invirtiendo en la medida de lo posible en este tipo de acciones.

Como conclusión podemos decir que los procesos de relevo generacional no suelen suponer grandes conflictos, que se desarrollan de una manera progresiva y que la generación senior exige, guía y protege a la generación más joven pero a la vez les tiene

muy en cuenta para los procesos de modernización y desarrollo de negocio del despacho.

Este artículo y las opiniones que en él se recogen están escritos antes del fallecimiento de D. Abdón Pedrajas. Nuestro sincero homenaje a su figura, nuestro ánimo y apoyo a sus hijos en la seguridad de que serán capaces de mantener viva la figura y el proyecto de su padre.