



F&B CONSULTORES LEGAL
EXECUTIVE SEARCH

¿POR QUÉ CAMBIAN LOS ABOGADOS DE TRABAJO?

ANÁLISIS SOBRE SALARIOS, ROTACIÓN Y RETENCIÓN EN LA **ABOGACÍA DE LOS NEGOCIOS**

F&B Consultores Legal Executive Search
NOVIEMBRE 2024





ÍNDICE

01

Introducción

02

Objetivo

03

Metodología

04

Salarios en la abogacía de los negocios

05

Rotación y retención de talento en la abogacía de los negocios

06

Conclusiones y retos a los que se enfrenta la abogacía de los negocios

INTRODUCCIÓN

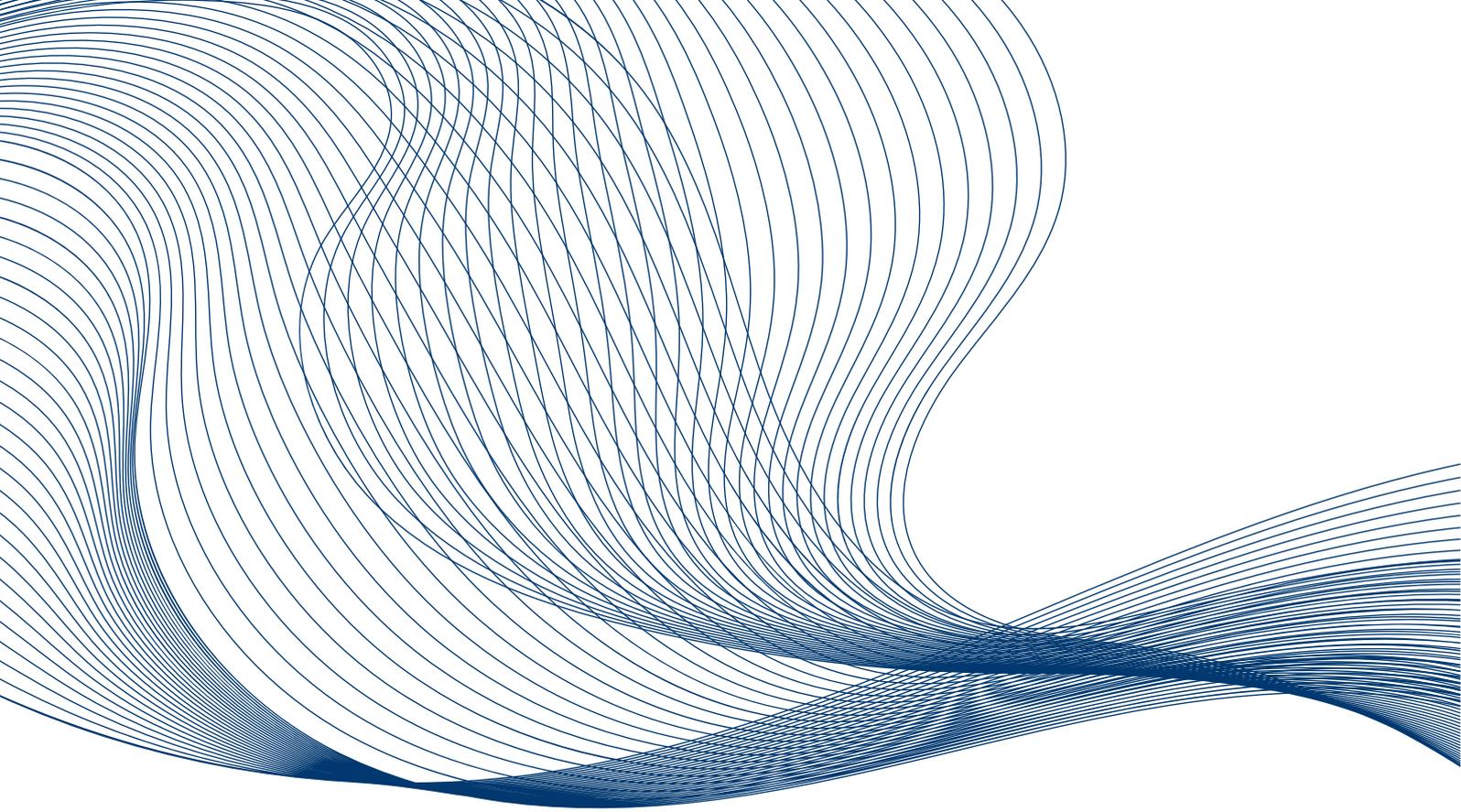
El año pasado por estas fechas y con motivo del encuentro sobre Talento Sostenible, organizado por el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid (ICAM), y la comisión de talento de Women in a Legal World (WLW), nuestra empresa, F&B Consultores Legal Executive Search, elaboró un estudio sobre la importancia del **talento como motor de riqueza de las empresas y despachos**.

En este informe, subrayábamos la necesidad de **implementar políticas de talento sostenibles** que se adaptasen a las exigencias tanto del empleador como del empleado, pues estas son **esenciales para el desarrollo de las empresas del sector legal, sobre todo en el contexto actual**.

Nos encontramos ante un **entorno cambiante**, marcado por una transición hacia una economía mundial más resistente y sostenible, la automatización y digitalización, la inteligencia artificial, cambios geopolíticos y sociales como el envejecimiento de la población, y el cambio climático, factores que impactan claramente en el sector legal y que implican nuevos retos a la hora de captar y retener talento.

De hecho, en los últimos años, **el sector legal**, tradicionalmente resistente al cambio, está experimentando una **transformación significativa impulsada por la tecnología**. La búsqueda de mayor eficiencia, agilidad y ventajas competitivas está motivando la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, entre ellas la inteligencia artificial (IA), que no solo optimiza procesos, sino que redefine el papel del abogado, permitiendo un enfoque más estratégico y menos operativo. Este cambio, aunque gradual, promete un futuro más dinámico e innovador para el derecho.

Por ello, creemos firmemente que este tipo de análisis y encuestas ayudan a anticipar tendencias y convertirlas en oportunidades. De nuestro estudio del año pasado, concluimos que uno de los aspectos que más interés suscitaba era precisamente la captación y retención del talento, por lo que hemos decidido enfocar en nuestro informe de este año tres principales cuestiones: **salario, rotación y retención**, aspectos que creemos que están estrechamente ligados.



Es evidente que el sector jurídico sufre un alto nivel de rotación, y que los abogados han perdido el miedo a cambiar de trabajo, ello se refleja en los numerosos movimientos y fichajes que se producen en los grandes despachos[1]. Las nuevas generaciones de abogados están **dejando de vivir para trabajar, para trabajar para vivir**. Tendencia que ya vislumbró la filósofa Hannah Arendt en *La Condición humana* (1959), al señalar cómo el trabajo es una parte fundamental de la identidad individual y al distinguir entre el homo faber, que encuentra propósito en la creación, y el homo laborans, que trabaja únicamente para subsistir. Los despachos de abogados tienen un plan de carrera muy estructurado con subidas salariales constantes, utilizando la retribución como medio determinante para evitar la “fuga de talento” pero **¿es esto suficiente para retener a los abogados hoy en día?**

Nuestro informe, basado en una muestra de más de 500 abogados de la abogacía de los negocios de toda España (que a su vez supone el 6% del total de la abogacía española)[2], nos ayuda a entender los retos y desafíos a los que se enfrenta la industria a la hora de captar y retener talento. Hemos querido profundizar en la psicología de las personas, tratando de entender el compromiso de los abogados actuales con este cambio en la forma de trabajar, en un mercado jurídico, cada vez más complejo y competitivo.

[1] Ruiz de Valbuena, I. (2024). Septiembre, mes de fichajes en los grandes despachos. Cinco Días, El País. <https://cincodias.elpais.com/legal/2024-09-25/septiembre-mes-de-fichajes-en-los-grandes-despachos.html>

[2] Porcentaje calculado dividiendo el número de abogados según la página web de los 25 principales despachos de la abogacía de los negocios en España según El Confidencial (https://www.elconfidencial.com/juridico/2024-04-09/top-25-despachos-bufetes-lideres-facturacion-espana_3860664/) entre el número de colegiados ejercientes según el censo (<https://datos.abogacia.es/catalogo-de-datos/registro-general/censo/>)

OBJETIVO

Conocer qué motiva a los abogados a cambiar de trabajo, qué relación existe entre salario y rotación, y qué herramientas puede emplearse en el sector legal para evitar la “fuga de talento”. También queremos conocer cómo se estructuran los salarios en el sector jurídico, y qué diferencias salariales hay en función de factores como la Comunidad Autónoma, el género, los años de experiencia o el lugar de trabajo. En definitiva, definir a qué retos se enfrenta el sector legal a la hora de captar y retener talento.

METODOLOGÍA

Para tener una visión amplia de la realidad del sector legal en nuestro país, hemos encuestado a más de 500 abogados de diferentes edades, categorías, Comunidades Autónomas, y lugares de trabajo, reuniendo una muestra final con las siguientes características:

01 GÉNERO

Un 48% de los encuestados son mujeres y un 52% hombres.

02 EDAD

Hemos dividido este dato por franjas: entre 18 y 24 años (2%), entre 25 y 34 años (61%), entre 35 y 44 años (25%), entre 45 y 54 años (10%), y entre 55 y 64 años (2%).

03 EXPERIENCIA

Hemos dividido los años de experiencia en diferentes franjas, obteniendo una muestra de cada una de ellas: Menos de 1 año de experiencia (2%), entre 1 y 3 años (19%), entre 4 y 7 años (32%), entre 8 y 15 años (27%) y más de 15 años (20%). También hemos recibido datos de socios, Of Counsel, y directores de asesoría jurídica de empresa, que constituyen un 20% de la muestra.

04 PROCEDENCIA POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

Un 49% de los datos son de madrileños, y un 20% de catalanes. Del resto de España hemos obtenido datos de Andalucía (9,2%), País Vasco (6,4%), Comunidad Valenciana (6,4%), Galicia (5,8%) y Navarra (1,3%). Aunque hemos obtenido datos de otras comunidades autónomas, la muestra es muy pequeña. Por tanto, aproximadamente la mitad de los datos provienen de Madrid, y la otra mitad del resto de España.

05 LUGAR DE TRABAJO

Nuestra muestra incluye datos de abogados de despacho nacional (30%), despacho internacional (19%), Big Four (13%), boutique jurídica (8%), y empresa (30%). De los datos de empresa, un 78% provienen de empresa grande, un 14% de empresa mediana, y un 8% de empresa pequeña o micro pyme. Asimismo, un 75% de los datos de empresa son de empresa internacional, y un 25% de empresa nacional.

Nuestra encuesta se estructuraba en tres bloques principales: **un primer bloque dedicado a preguntas demográficas**, un segundo enfocado en **salarios** y un tercero centrado en la **rotación**.

A la hora de analizar las respuestas de los abogados, hemos estudiado qué ha respondido cada uno a las preguntas sobre salarios y rotación, y comparado estas respuestas con las variables demográficas.

Toda la información de la encuesta ha sido tratada de forma confidencial, no se ha requerido aportar ningún dato personal, siendo una encuesta totalmente anónima.

SALARIOS EN LA ABOGACÍA DE LOS NEGOCIOS

La primera parte de la encuesta está enfocada en los **salarios** del sector legal. Hemos llevado a cabo una **comparativa entre los salarios de los abogados en España** en función de variables como la experiencia, el género, o el lugar de trabajo. Así, hemos obtenido las cuatro tablas que exponemos a continuación.

En primer lugar, hemos comparado los salarios de los abogados de **distintas franjas de experiencia**, en **función de su lugar de trabajo** (despacho nacional, internacional, empresa, Big Four y boutique jurídica). Las conclusiones que hemos obtenido son las siguientes:

- Cuando los abogados son más jóvenes, menos de 3 años de experiencia, las diferencias salariales son menores, con una variación de unos 7.000 euros entre el salario más bajo y el más alto. Esta diferencia se va acentuando conforme aumentan los años de experiencia alcanzando una diferencia de casi 60.000 euros para los abogados de más de 15 años de experiencia. Por tanto, **conforme aumentan los años de experiencia, los salarios van siendo más dispares en función de donde trabaje el abogado.**
- El **mayor salto salarial se observa en las Big Four**, que pagan los salarios más bajos a los abogados jóvenes (con una media de 35.816 euros) y acaban ofreciendo los salarios más altos a los abogados más senior (con una media de 137.500 euros). En **despacho internacional también se aprecian incrementos salariales significativos, aunque estos son menos abruptos y la progresión es más estable.** Por su parte, las **boutiques y empresas se sitúan como las entidades con los salarios más bajos** en varias franjas de experiencia, aunque este dato puede variar en función del tamaño y el tipo de empresa (nacional o internacional) así como para los fondos de inversión y Private Equity.

	Menos de 3 años	Entre 4 y 7 años	Entre 8 y 15 años	Más de 15 años
Despacho nacional	38.727 €	58.930 €	82.089 €	114.981 €
Despacho internacional	42.426 €	63.420 €	99.900 €	145.756 €
Empresa	36.629 €	54.131 €	66.377 €	87.718 €
Big 4	35.816 €	53.747 €	77.188 €	137.500 €
Boutique jurídica	35.472 €	48.618 €	60.543 €	94.000 €

Tabla I: Comparativa de salarios por lugar de trabajo y años de experiencia

- Los **despachos internacionales ofrecen los salarios más altos** en todas las franjas de experiencia, **seguidos por los despachos nacionales, salvo para los abogados de más de 15 años de experiencia, donde las Big Four se sitúan en segundo lugar** por encima incluso de los despachos nacionales, ofreciendo un salario medio de 137.500 euros. Desde F&B Consultores Legal Executive Search, en base a nuestra experiencia, consideramos que los salarios de los socios de los despachos nacionales de primera banda (Uría Menéndez, Garrigues, Gómez–Acebo y Pombo, Pérez–Llorca) son considerablemente superiores a los que se reflejan en la tabla, especialmente si se trata de socios de cuota. Creemos que el resultado de la tabla puede deberse, por un lado, a que en las Big Four existen abogados con más de 15 años de experiencia que no están en carrera de socio, y que reciben subidas salariales como medida de retención; y por otro lado, a que los datos de nuestra tabla son de despachos nacionales de todos los tamaños (grandes, medianos, y pequeños), lo que diluye la media nacional, así como que existe cierta reticencia por parte de los socios de los principales despachos nacionales a compartir sus salarios. Todo ello ha podido limitar la precisión de las cifras reportadas y generar resultados más conservadores.

También hemos estudiado las **diferencias salariales entre Madrid y el resto de España**, analizando las diferentes franjas de experiencia, así como los distintos lugares de trabajo, y hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Los **salarios en Madrid son consistentemente superiores a los del resto de España**. La disparidad salarial entre Madrid y el resto de España es especialmente marcada en los despachos internacionales. Por ejemplo, para abogados con 8 a 15 años de experiencia, el salario en Madrid (98.417 euros) supera en casi 20.000 euros al salario en el resto de España (79.167 euros).
- Las **disparidades salariales entre Madrid y el resto de España tienden a aumentar a medida que el abogado gana experiencia**. Mientras que los salarios en posiciones junior (1-3 años de experiencia) muestran diferencias más pequeñas, éstas se amplían en posiciones más senior, especialmente en despachos internacionales, y empresas.

	Big 4		Boutique jurídica		Despacho internacional		Despacho nacional		Empresa	
	Madrid	Resto de España	Madrid	Resto de España	Madrid	Resto de España	Madrid	Resto de España	Madrid	Resto de España
Entre 1 y 3 años	30.500 €	30.360 €	35.750 €	31.600 €	43.556 €	32.833 €	36.190 €	34.542 €	32.731 €	34.800 €
Entre 4 y 7 años	51.917 €	44.300 €	48.000 €	42.100 €	60.273 €	46.929 €	56.000 €	43.635 €	50.282 €	47.929 €
Entre 8 y 15 años	76.429 €	64.292 €	60.733 €	70.667 €	98.417 €	79.167 €	76.674 €	66.544 €	79.360 €	56.324 €

Tabla II: Comparativa de salarios por lugar de trabajo, años de experiencia y Comunidad Autónoma

Por otra parte, hemos analizado las **diferencias salariales entre los hombres y las mujeres** en el sector legal, con datos de toda España, y en función de los años de experiencia. Y es que la desigualdad salarial se ha convertido en un tema de creciente atención, especialmente en el ámbito legal. Las principales conclusiones a las que hemos llegado son las siguientes:

- En los primeros años de experiencia, las mujeres tienen un salario promedio ligeramente superior al de los hombres, con una diferencia de menos de 2.000 euros. **A medida que aumenta la experiencia, la diferencia salarial empieza a inclinarse en favor de los hombres.** Los abogados hombres de entre 4 y 7 años de experiencia ganan 6.000 euros más de media que las mujeres. La brecha salarial se amplía significativamente para los abogados de entre 8 y 15 años de experiencia, llegando a ser la diferencia de más de 12.000 euros a favor de los hombres.
- **En la franja de mayor experiencia, la diferencia salarial se vuelve considerablemente alta,** con hombres ganando en promedio 109.929 euros y mujeres 88.634 euros, lo que resulta en una brecha de más de 21.000 euros. Esto apunta a una segregación salarial marcada en los puestos más altos del sector. En esta etapa, las posiciones de liderazgo y roles de alta responsabilidad, que suelen estar mejor pagados, parecen ser más accesibles para los hombres, mientras que las mujeres pueden enfrentar dificultades adicionales en ascender o negociar aumentos salariales equivalentes.

	Hombre	Mujer
Entre 1 y 3 años	34.055 €	35.946 €
Entre 4 y 7 años	52.291 €	46.212 €
Entre 8 y 15 años	81.879 €	69.175 €
Más de 15 años	109.929 €	88.634 €

Tabla III: Comparativa de salarios por años de experiencia y género

Por último, nos hemos enfocado en los salarios de los **socios, Of Counsel y directores de asesoría jurídica**:

- Así, **los socios con salarios más altos los encontramos en despacho internacional** (350.000 euros), seguidos por los de despacho nacional de primera banda (250.000 euros) y, por último, los de Big Four (200.000 - 230.000 euros). Un dato relevante del análisis salarial es que, de media, el salario de un Of Counsel en un despacho internacional supera al salario de los socios en despachos nacionales y en las Big Four.
- En cualquier caso, es importante considerar que los salarios presentados corresponden a una media nacional y **pueden variar significativamente llegando a superar el millón de euros para los socios, según diversos factores como el tipo de despacho, la facturación, la antigüedad, el área de especialización, la condición de socio profesional o socio de cuota, y el desempeño.**
- Por último, los **directores de asesoría jurídica en España** tienen un salario medio de 130.000 euros, aunque esta cifra fluctúa, pudiendo llegar hasta los 400.000 euros, en función del tipo de empresa, y de factores como el variable y la retribución en especie, que hacen que el paquete retributivo total de los directores de asesoría jurídica pueda ser significativamente superior. Además, el sector en el que opera una firma es también un factor decisivo en la determinación del salario, pues los sectores como banca y servicios financieros, farmacéutico, y energía son los que ofrecen los salarios más altos. Por último, debemos tener en cuenta un aspecto adicional que impacta en la remuneración como es el rol combinado de director y secretario del Consejo de Administración. Aquellos directores de asesoría jurídica que además desempeñan esta función tienen una remuneración más alta debido a la responsabilidad adicional.

TIPO DE ENTIDAD	SOCIO	OF COUNSEL	DIRECTOR ASESORÍA JURÍDICA
DESPACHO NACIONAL	250.000 €	135.000 €	*
DESPACHO INTERNACIONAL	350.000 €	280.000 €	*
BIG 4	200.000 € - 230.000 €		*
EMPRESA	*	*	130.000 €

Tabla IV: Comparativa de salarios por lugar de trabajo y categoría

No solo nos hemos enfocado en las cuantías de los salarios, sino que también hemos preguntado a los abogados encuestados sobre otras cuestiones como **la composición de su retribución, si tienen salario variable o cómo de satisfechos están con su salario.**

La mayoría de los abogados (un 67%), especialmente aquellos que trabajan en boutiques jurídicas y empresas, **han contestado estar satisfechos con la composición de su retribución.** Los abogados que menos satisfechos están son los de despacho internacional (con solo un 58% de abogados satisfechos) y los abogados más jóvenes de menos de 3 años de experiencia (con solo un 50% de abogados satisfechos).

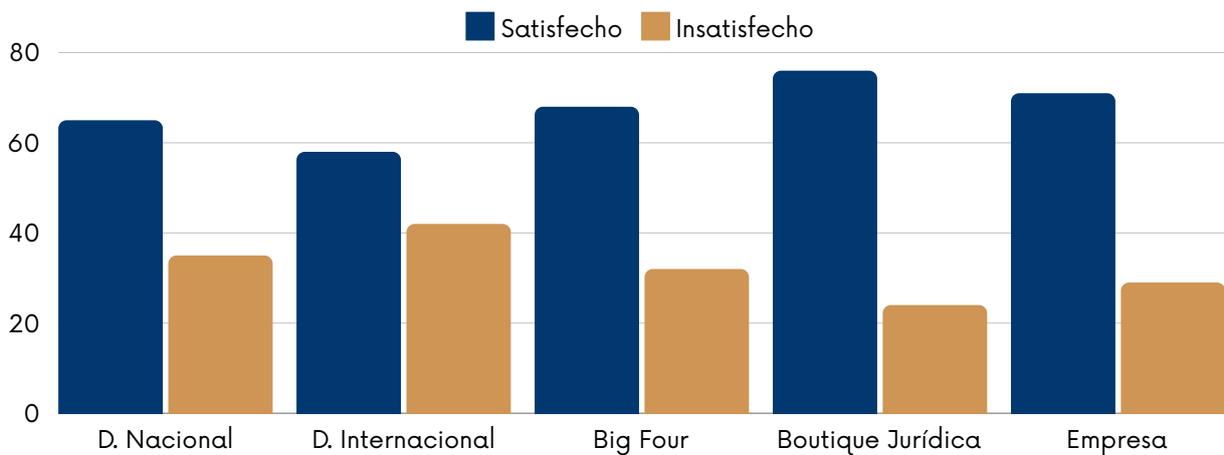


Gráfico I: Satisfacción con la composición de la retribución en función del lugar de trabajo

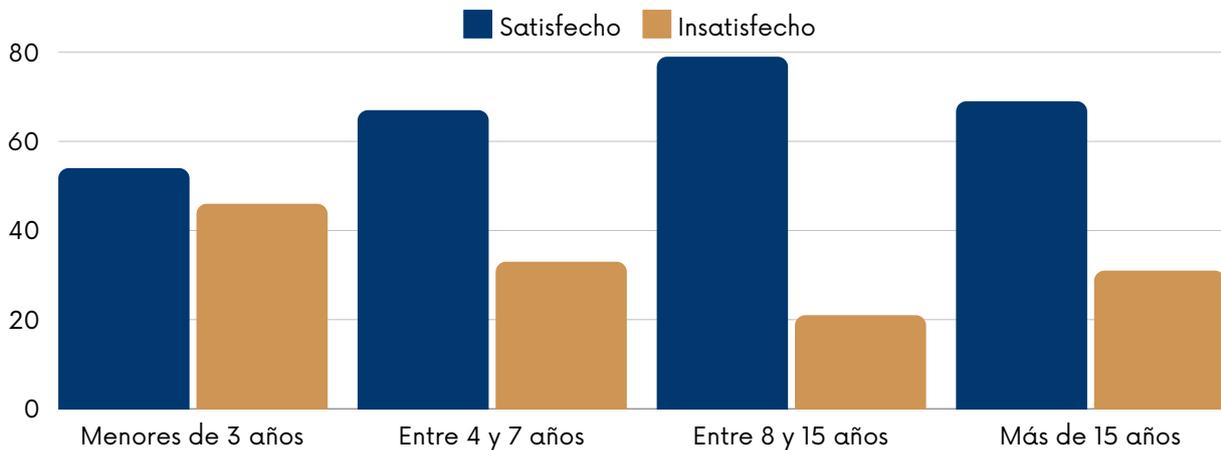


Gráfico II: Satisfacción con la composición de la retribución en función de los años de experiencia

A pesar de que los salarios en el sector legal son generalmente altos, la encuesta refleja que **la mayoría de los abogados demandan subidas salariales**, para que sus salarios se ajusten al coste de vida, a la carga de trabajo, y a la media del sector. También piden **incluir o aumentar el salario variable**, y que este dependa del rendimiento personal y no tanto de los objetivos del despacho o del departamento, o de la labor comercial. Añaden que la retribución variable debe depender de objetivos claros, medibles y alcanzables, circunstancia que destacan que no se cumple en muchas de sus firmas.

Los abogados que más satisfechos están con la composición de su retribución son aquellos que tienen un salario variable (el 72% de los abogados con salario variable están satisfechos con la composición de su retribución, mientras que solo un 51% de los que no tienen salario variable siente lo mismo). Desde F&B Consultores Legal Executive Search, observamos una tendencia creciente en los últimos cuatro años a incluir o aumentar salarios variables como forma de retener talento en el sector jurídico español. De hecho, **la mayoría de los encuestados (un 77%) afirmó tener una parte de salario variable**. Las firmas internacionales y las Big Four son las que más apuestan por este tipo de retribución (con un 81% y un 82% de sus abogados con salario variable respectivamente), en comparación con los despachos nacionales que tienden a ser más conservadores (con solo un 70% de abogados con salario variable).

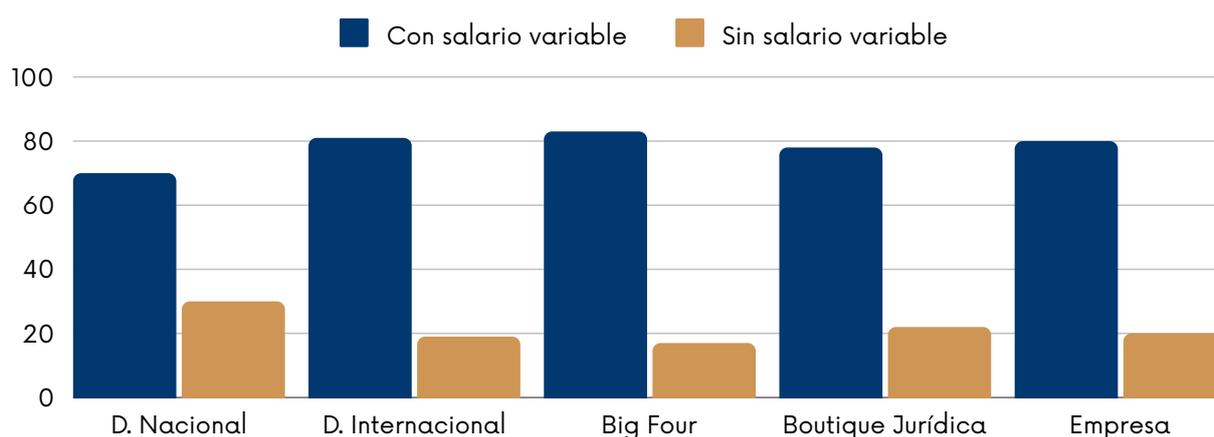


Gráfico III: Proporción de abogados con salario variable en función del lugar de trabajo

Esta retribución **variable es menos frecuente en abogados jóvenes**. Solo el 44% de los abogados con menos de 3 años de experiencia tiene una parte variable en su salario, porcentaje que **aumenta significativamente con los años de experiencia**, llegando hasta un 92% para los abogados de entre de 8 y 15 años de experiencia.

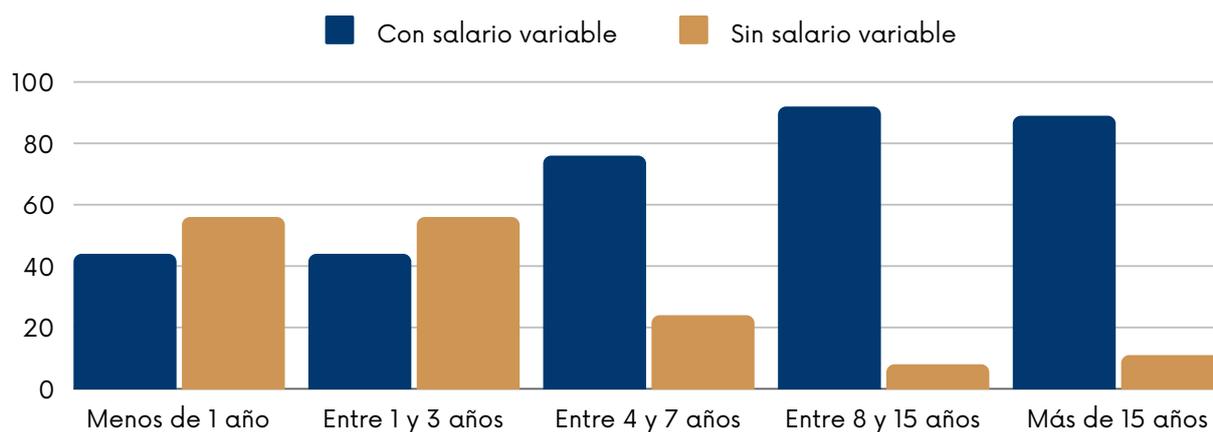


Gráfico IV: Proporción de abogados con salario variable en función de los años de experiencia

Los aumentos salariales son considerablemente frecuentes en el sector legal. **El 68% de los abogados encuestados han experimentado un aumento salarial en el último año.** Esta tendencia refleja la necesidad del sector de implementar incrementos salariales como estrategia para retener talento en un mercado cada vez más competitivo. Estos aumentos salariales son más comunes en los hombres, con un 71% de los hombres encuestados afirmando haber recibido un incremento salarial en el último año, frente a un 64% de las mujeres.

La **mayoría de los aumentos salariales se dan en abogados de entre 4 y 15 años de experiencia** (un 76% de los abogados de entre 4 y 7 años, y un 72% de los de entre 8 y 15 años afirma haber experimentado una subida salarial en el último año). Lo anterior responde, en nuestra opinión, a una estrategia para retener el talento. Los abogados de entre 4 y 15 años son ya profesionales consolidados que han alcanzado un equilibrio ideal entre conocimientos técnicos y habilidades prácticas, y ofrecer aumentos salariales constantes, ayuda a mantenerles en la organización.

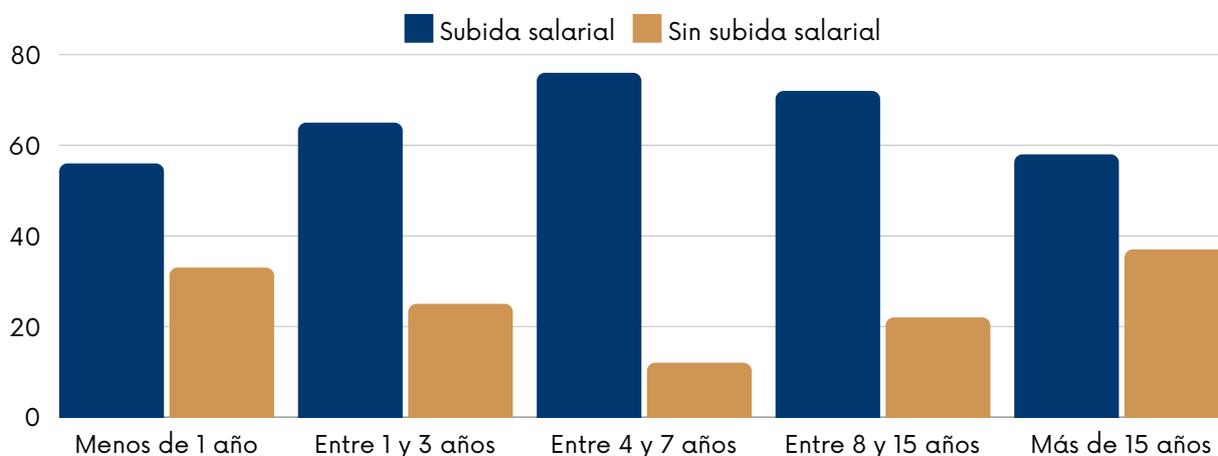


Gráfico V: Subidas salariales en función de los años de experiencia

Los **despachos internacionales, son los que más apuestan por estos aumentos salariales como medida de retención del talento** (un 80% de los abogados de despacho internacional afirma haber experimentado una subida salarial en el último año). En cambio, las empresas optan en menor medida por aumentos salariales agresivos y competitivos. **Solo un 50% de los abogados in-house contestó haber experimentado una subida salarial en el último año**, siendo más frecuentes las subidas en empresas internacionales, y en empresas medianas.

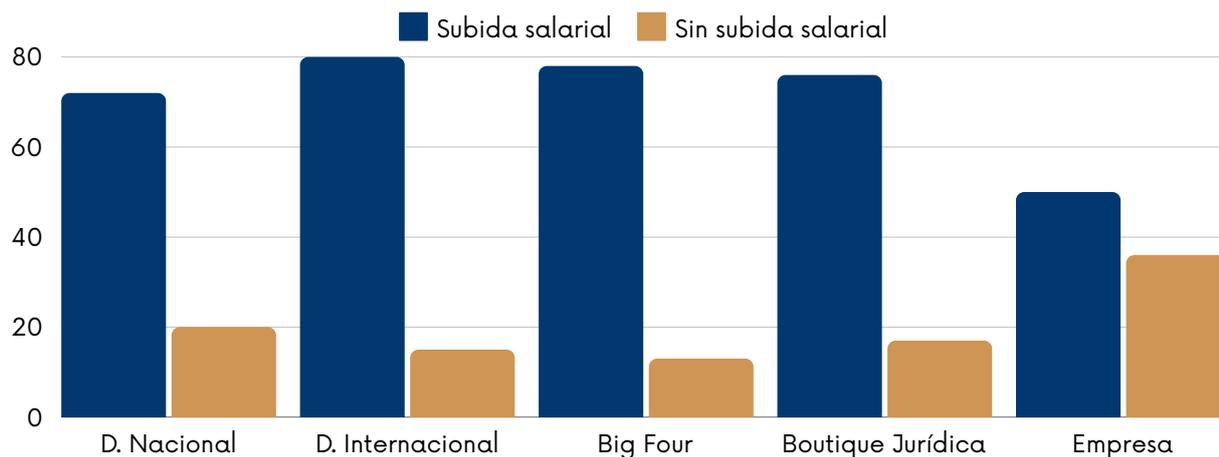


Gráfico VI: Subidas salariales en función del lugar de trabajo

A la pregunta, cuánto salario estarías dispuesto a sacrificar para ganar conciliación, **el 54% de los encuestados contestó que no estarían dispuestos a sacrificar nada de salario**. Esta negativa no distingue de géneros, pues un 52% de las mujeres y un 56% de los hombres afirmaron no estar dispuestos a sacrificar salario. Por tanto, en el derecho de los negocios, tanto los hombres como las mujeres valoran de manera similar la estabilidad y el nivel de sus ingresos como un factor esencial de satisfacción laboral, no estando dispuestos a sacrificar la mayoría de los abogados nada de salario en pro de una mayor conciliación.

Los abogados que trabajan en Big Four y empresa, y los abogados más jóvenes (menos de 3 años de experiencia) son los menos dispuestos a sacrificar salario.

Conforme aumentan los años de experiencia, y por ende las franjas salariales, aumenta la cantidad de salario que los abogados estarían dispuestos a sacrificar (los abogados de hasta 7 años de experiencia sacrificarían sobre todo 5.000 euros, mientras que los de más de 8 años de experiencia han apostado por más de 10.000 euros).

Según los datos de la encuesta, un 49% de los encuestados **está satisfecho o muy satisfecho con su salario**, y solo un 18% está insatisfecho o muy insatisfecho, lo que refleja un **nivel de satisfacción considerable en el sector**. En despacho internacional encontramos el mayor número de abogados “muy satisfechos” con su salario (13%), y en boutique jurídica y empresa es donde más abogados “satisfechos” hay (51% y 47% respectivamente). Sin embargo, en empresas es también donde hay el mayor porcentaje de abogados “insatisfechos” con su salario (un 22%) o “muy insatisfechos” (5%).

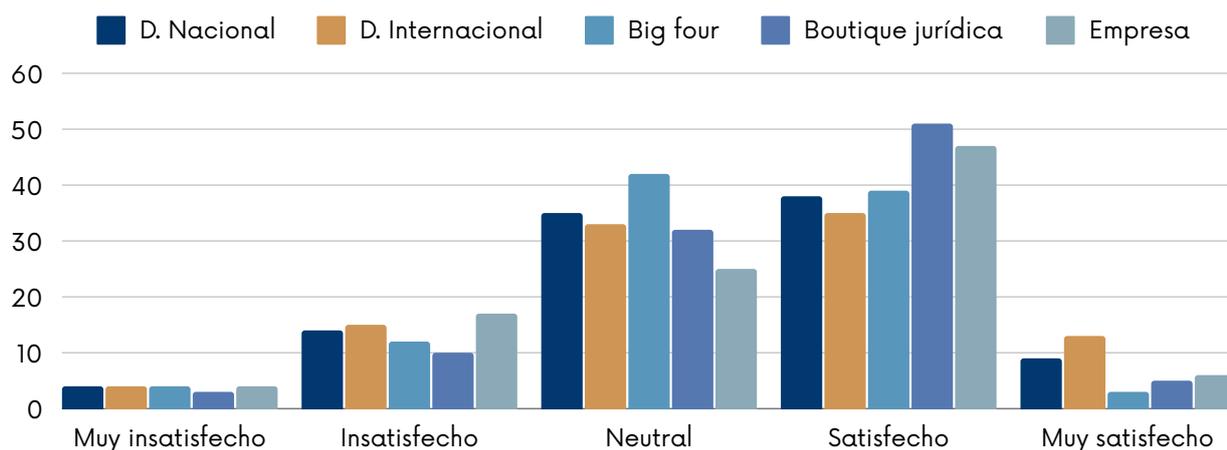


Gráfico VII: Nivel de satisfacción con el salario en función del lugar de trabajo

Los **abogados de entre 8 y 15 años de experiencia son los que se sienten más satisfechos con su salario** (9% muy satisfecho y 49% satisfecho), **mientras que los de menos de 3 años son los menos satisfechos** (21% insatisfecho y 7% muy insatisfecho). Resulta interesante como los abogados de más de 15 años de experiencia tiene un porcentaje alto de abogados satisfechos (51%) pero también de abogados insatisfechos (22%) con su salario.

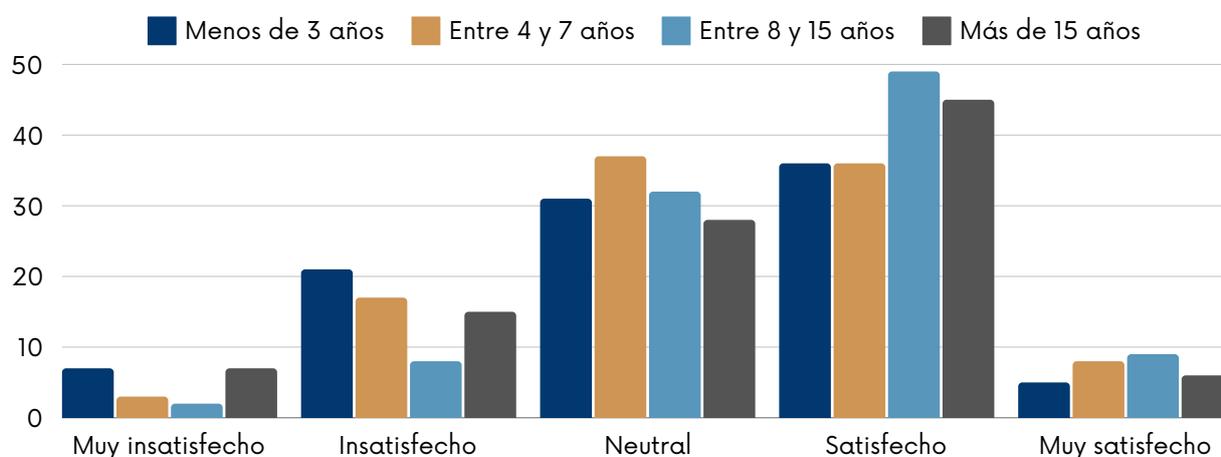


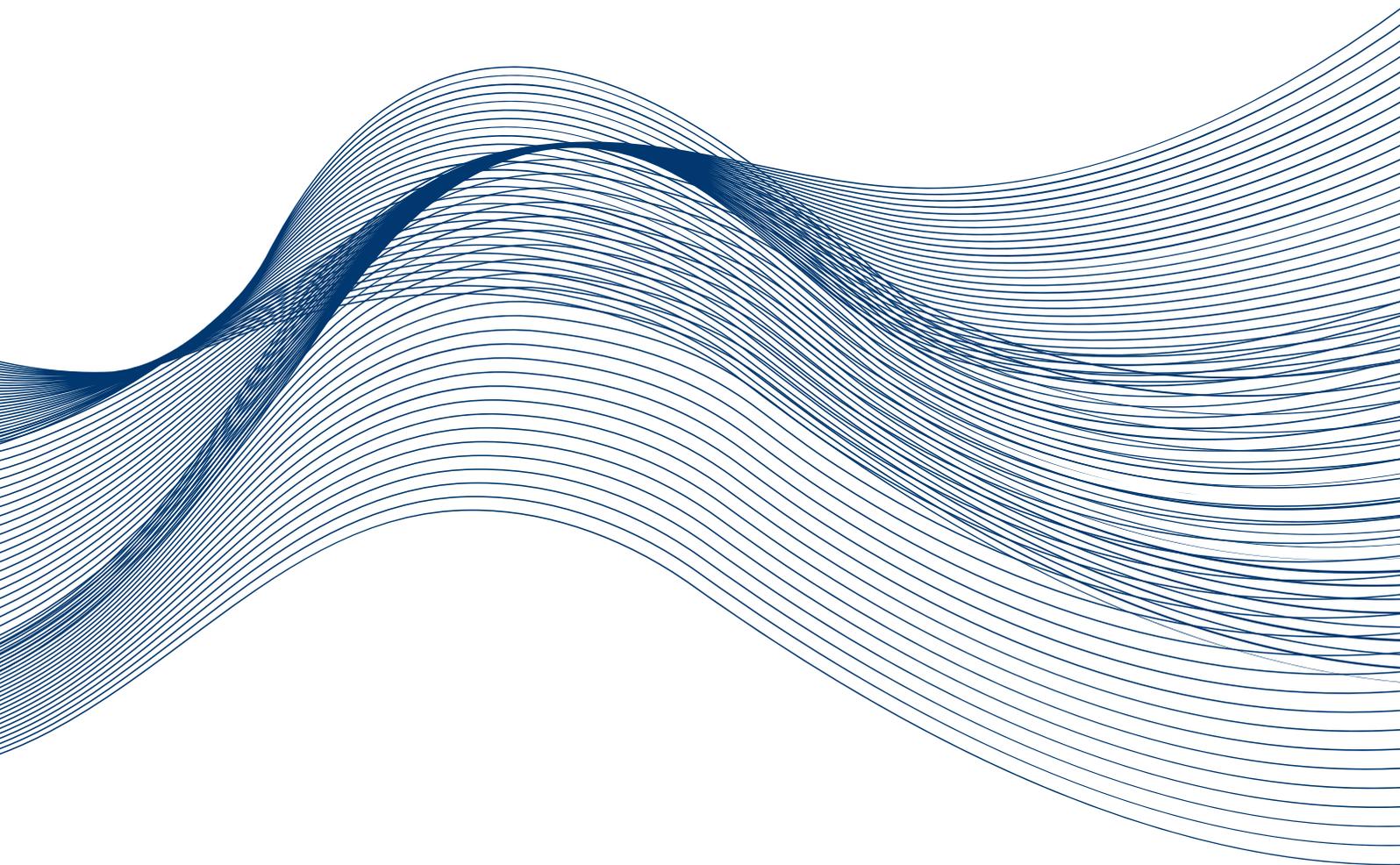
Gráfico VIII: Nivel de satisfacción con el salario en función de los años de experiencia

Existe una **clara correlación entre la satisfacción laboral y la satisfacción salarial**: de los abogados que contestaron estar satisfechos con su situación laboral, un 82% afirmó también estar satisfechos con su salario, mientras que de los abogados que señalaron estar insatisfechos con su situación laboral, un 67% afirmó estar insatisfecho con su salario. Por tanto, parece que el salario juega un papel esencial en la satisfacción de los abogados, aunque no es el único factor que valoran.

A la hora de determinar **de qué depende el salario variable**, las opciones que más señalaron los encuestados son:

- Objetivos del despacho o departamento (335 respuestas).
- Captación de clientes (111 respuestas).
- Gestión y organización del equipo (102 respuestas).

Otras opciones que mencionaron son horas facturadas, resultados de evaluación, experiencia docente, facturación, KPIs, y criterio del superior.



ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN LA ABOGACÍA DE LOS NEGOCIOS

En la segunda parte de nuestro informe, nos hemos enfocado en **la rotación de profesionales del sector legal**. Hemos analizado cuestiones como el contacto de los abogados en España con un head-hunter, si han cambiado de trabajo recientemente, y su motivación para dicho cambio. Las conclusiones a las que hemos llegado son las siguientes:

La mayoría de los abogados encuestados (85%) han estado en contacto alguna vez con un head-hunter, lo que indica que esta práctica es común en el sector legal. Los perfiles que más contactan con head-hunters son:

- Los abogados más jóvenes, especialmente aquellos de entre 4 y 15 años de experiencia (90% de los abogados de entre 4 y 7 años y un 91% de los de entre 8 y 15 ha estado en contacto con un head-hunter).



Gráfico IX: Frecuencia de contacto con head-hunters en función de los años de experiencia

- Existe una pequeña diferencia en cuanto al contacto con head-hunters en función del género: **están más en contacto con head-hunters los hombres** (un 89% frente al 80% de las mujeres).

- Los abogados de **despacho internacional y de boutique jurídica** (91% y 90% respectivamente), frente a los abogados de despacho nacional que son los que menos (80%).

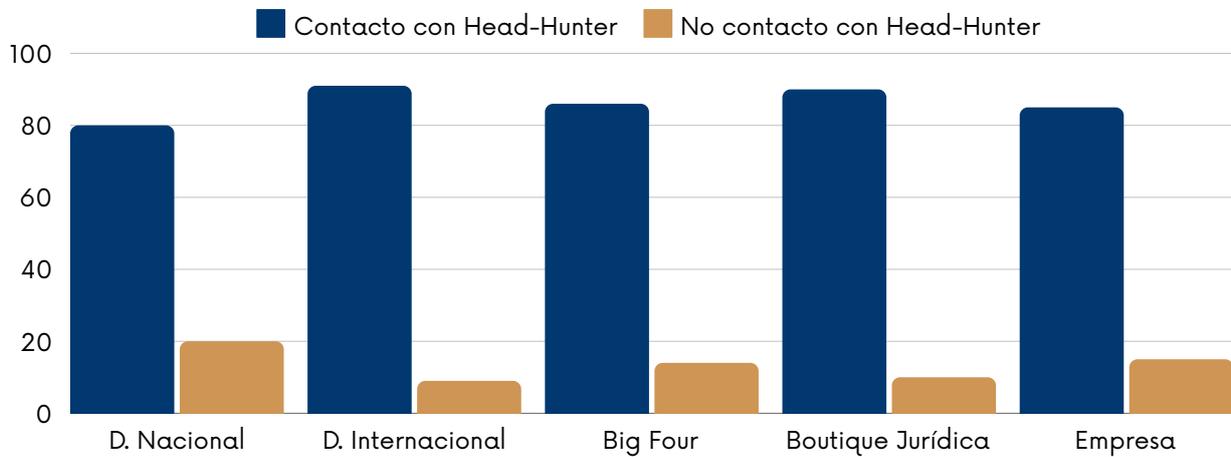


Gráfico X: Frecuencia de contacto con head-hunters en función del lugar de trabajo

- Los **abogados dispuestos a sacrificar salario para mejorar su conciliación o calidad de vida**. Los porcentajes de contacto aumentan en función de la cantidad que estarían dispuestos a sacrificar: desde un 85% entre los que no están dispuestos a sacrificar salario, hasta un 96% en los que sacrificarían 15.000-20.000 euros.

Este contacto con head-hunters es frecuente en el sector legal, independientemente de si los abogados han experimentado o no una subida salarial en el último año (86% de los abogados que han experimentado una subida y 77% de los que no han estado en contacto con un head-hunter). Por tanto, las continuas subidas salariales, una estrategia común en el sector legal para retener talento, parecen no ser suficientes. De hecho, los abogados más satisfechos con su salario ("muy satisfechos" y "satisfechos") son los que mayor contacto tienen con head-hunters (86% y 88% respectivamente).

Los resultados de la encuesta muestran que, a pesar de que la mayoría de los abogados han estado en contacto con un head-hunter (85%), **solo la mitad (51%) ha participado en un proceso de selección en los últimos 12 meses**. Esto refleja una interesante diferencia entre la proximidad al mercado de trabajo (medida por el contacto con head-hunters) y la movilidad real (participación en procesos de selección).



Los abogados que más participan en procesos de selección son:

- Los abogados más jóvenes, de **entre 18 y 24 años** (64%) y de **entre 25 y 34 años** (55%). Conformen aumentan los años de experiencia, disminuye la predisposición a cambiar de trabajo (solo un 22% de los abogados de más de 55 años ha participado recientemente en un proceso de selección).

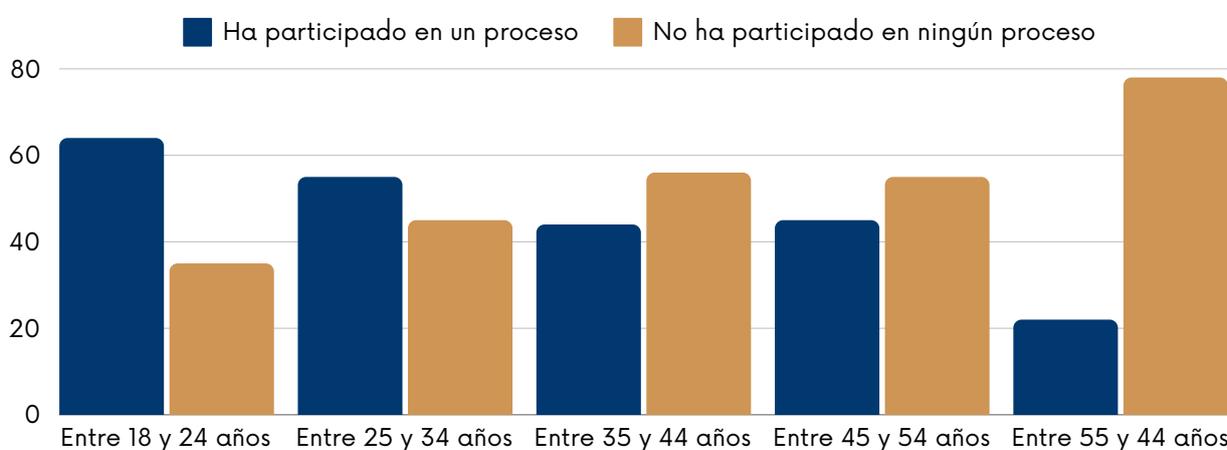


Gráfico XI: Participación en un proceso de selección en los últimos 12 meses en función de los años de experiencia

- Los abogados de **Big Four y boutiques jurídicas** (57% y 54% respectivamente), en comparación con los abogados de despacho nacional que son los que menos participan en procesos de selección (48%).
- Los abogados **menos satisfechos con su salario**, el 67% de los abogados muy insatisfechos con su salario y el 59% de los insatisfechos participaron en procesos de selección en los últimos 12 meses, frente a alrededor del 50% de los satisfechos o muy satisfechos. Por tanto, la insatisfacción salarial es un factor importante que impulsa a los abogados a explorar el mercado laboral.

El 45% de los abogados que han experimentado una **subida salarial** reciente han participado en un **proceso de selección en los últimos 12 meses**, en comparación con el 50% de los que no han recibido ninguna subida. Esto sugiere que, aunque recibir subidas salariales regulares puede ayudar a retener el talento, por sí solas no son suficientes.

Según los datos de la encuesta, más de la **mitad de los abogados** (53%) **no ha cambiado de trabajo en los últimos 2 años**, un 42% lo ha hecho una vez y sólo un 5% ha cambiado dos veces. Encontramos los datos de mayor rotación en:

- En los **primeros años de carrera profesional**, un 52% de los de entre 1 y 3 años y un 58% de los de entre 4 y 7 años, ha cambiado de trabajo una o dos veces en los últimos dos años. Conforme aumentan los años de experiencia, disminuye la predisposición de los abogados a cambiar de trabajo.

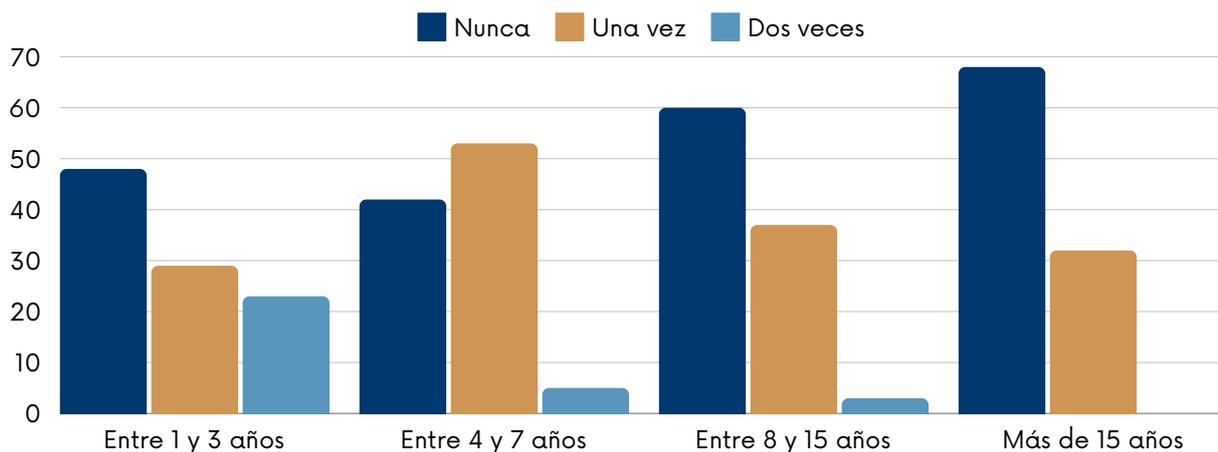


Gráfico XII: Número de cambios profesionales en los últimos 2 años en función de los años de experiencia

- **Más mujeres** que hombres **han cambiado de trabajo** en los últimos 2 años, un 44% lo ha hecho una vez (frente a un 39% en los hombres) y un 6% dos veces (frente a un 5% en los hombres).
- En el ámbito de la **asesoría jurídica in-house es donde se observa una mayor rotación**, con un 63% de abogados que han cambiado de trabajo una o dos veces en los últimos dos años. En cambio, en los despachos nacionales se registra la menor rotación, con solo un 35% de los abogados con un cambio reciente.

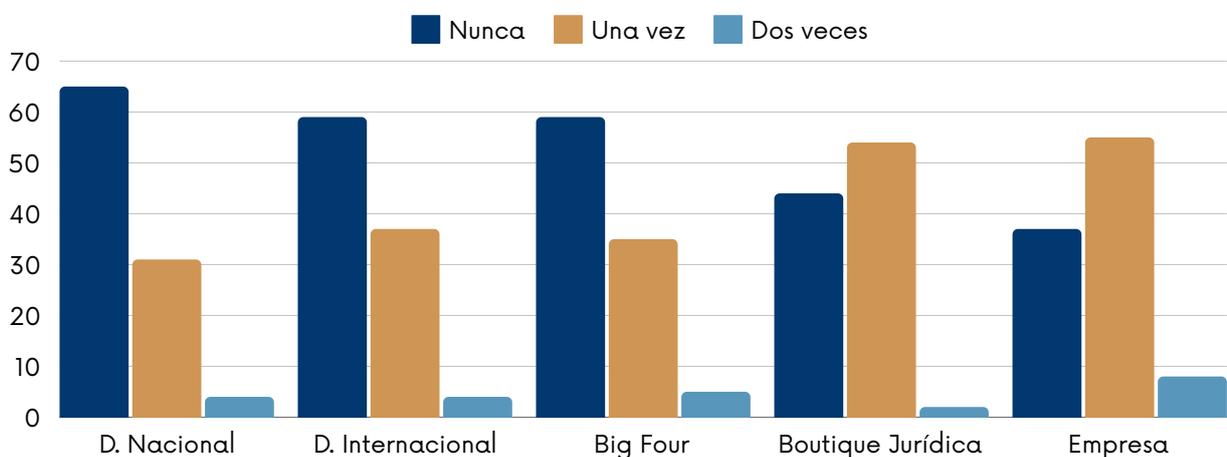


Gráfico XIII: Número de cambios profesionales en los últimos 2 años en función del lugar de trabajo

Enfocándonos ahora en las dinámicas de los cambios, de los resultados de la encuesta, **observamos que los cambios más recurrentes son a empresa**, con un 40% de los encuestados habiendo cambiado a asesoría jurídica in-house. Los destinos menos populares son Big Four y boutique jurídica (con un 10% y un 8%).

Del análisis de los cambios en la carrera profesional de los abogados, destacamos que estos suelen optar por el cambio hacia el ámbito empresarial o, en su defecto, hacia organizaciones similares:

- Los abogados de **Big Four** prefieren moverse a despacho nacional (31%) y a empresa (28%).
- Los de **boutique jurídica** tienden a quedarse en boutiques (36%), y en su defecto cambian a empresa (29%).
- Los abogados de **despacho internacional** apuestan por cambios a empresa (38%), especialmente a Fondos de Inversión y empresas del IBEX 35, y en menor medida, a despacho nacional e internacional (22%).
- Para los abogados de **despacho nacional**, los principales destinos son empresa (34%) u otro despacho nacional (31%).
- Los abogados de **empresa** tienen una clara preferencia por mantenerse en empresa (69%) e incluso valoran moverse a las áreas de negocio de las compañías.

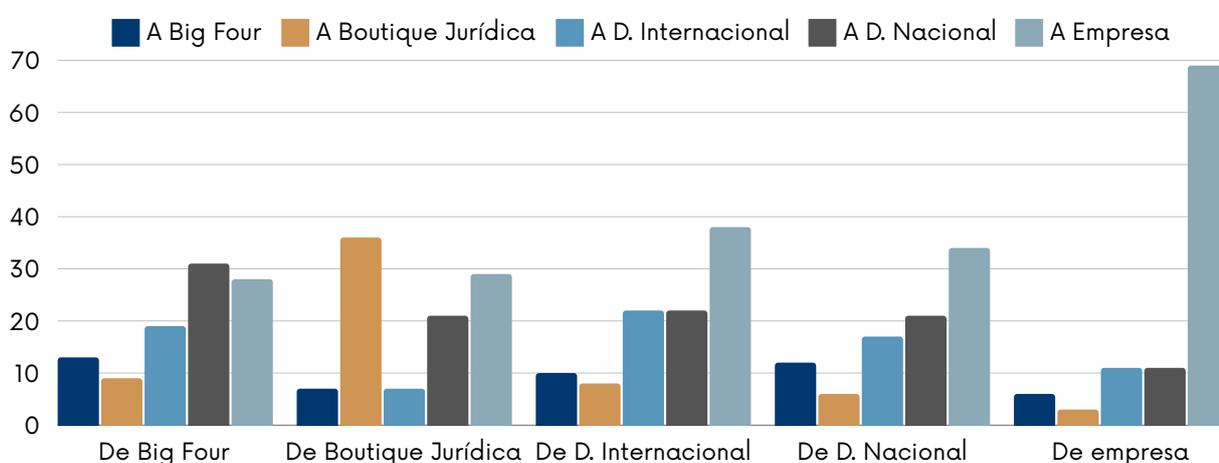


Gráfico XIV: Dinámica de los cambios de los abogados: origen y destino

Centrándonos en los cambios en las carreras de los abogados según la edad y el género, apreciamos una **tendencia en las mujeres a cambiar a empresa** (un 45% de las mujeres que ha cambiado de trabajo, lo ha hecho a empresa, frente a un 32% de los hombres), y de los hombres a cambiar a despacho nacional o internacional (un 50% frente a un 35% en las mujeres).

Las empresas son el destino preferido para todas las franjas de experiencia, especialmente para los abogados de entre 8 y 15 años de experiencia (57%) y de más de 15 años (44%). Los despachos nacionales se posicionan como segunda opción, siendo especialmente relevantes para los abogados de más de 15 años de experiencia (32%). Por otro lado, los despachos internacionales atraen principalmente a abogados con entre 4 y 7 años de experiencia (20%). En cuanto a las boutiques jurídicas y Big Four, su atractivo disminuye conforme los abogados acumulan experiencia.

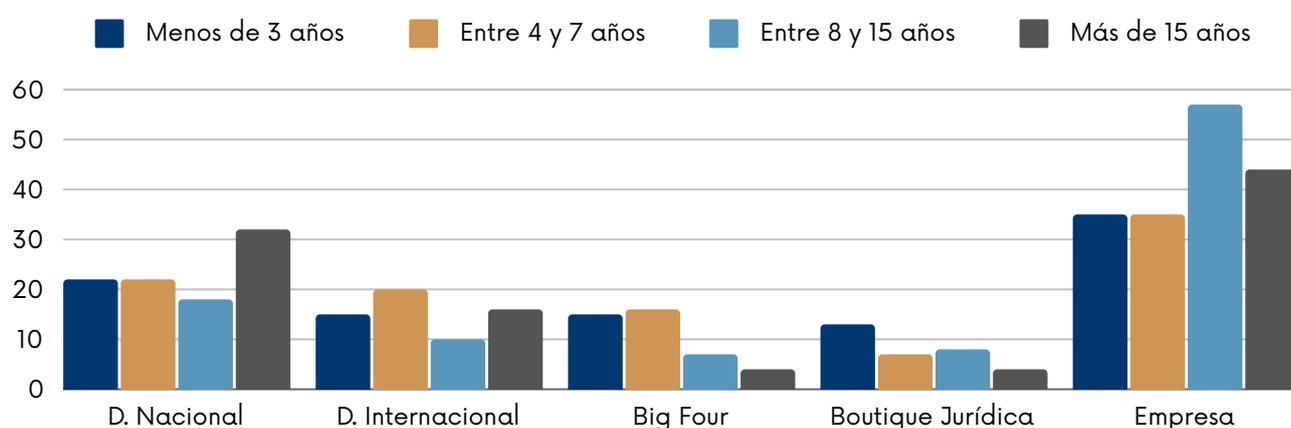


Gráfico XV: Preferencias de cambio de destino laboral según la experiencia de los abogados

La mayoría de los encuestados, 47%, se encuentra en satisfecho con su situación actual, y un 14% **afirma estar muy satisfecho**. Por tanto, podemos apreciar satisfacción general en el sector legal, siendo los abogados más satisfechos:

- **Los abogados de entre 4 y 15 años de experiencia**, que son los que más afirman estar “muy satisfechos” con su situación actual (15%) y **lo de menos de 3 años y más de 15** son los que han señalado en mayor medida estar “satisfechos” (32% y 33% respectivamente). Mientras que los abogados más seniors, de más de 15 años de experiencia, son los más insatisfechos (19% insatisfecho y un 3% muy insatisfecho).

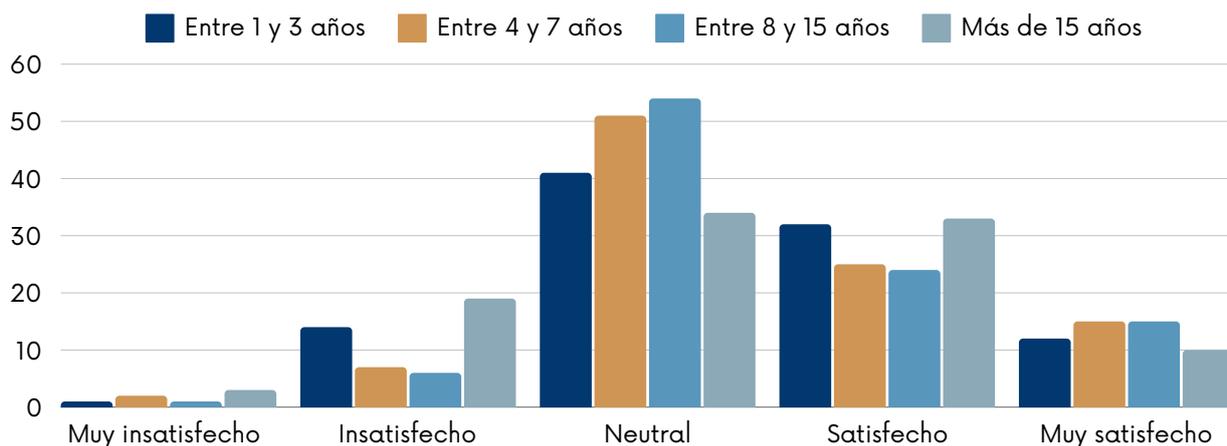


Gráfico XVI: Nivel de satisfacción con la situación profesional actual en función de los años de experiencia

- El nivel de satisfacción en hombres y mujeres es muy similar (un 41% de las mujeres y un 40% de los hombres afirman estar “satisfechos” o “muy satisfechos”). Sin embargo, podemos observar una **mayor insatisfacción en las mujeres** (un 16% ha contestado estar insatisfecha o muy insatisfecha con su situación laboral, frente a un 10% de los hombres).
- Los abogados de empresa presentan los niveles más altos de satisfacción (22% de abogados “muy satisfechos”), seguidos por las Big Four y los despachos internacionales (41% y 42% de abogados satisfechos o muy satisfechos). Los niveles **más altos de insatisfacción**, con un 20% de abogados que se declaran insatisfechos o muy insatisfechos los encontramos en boutique jurídica.

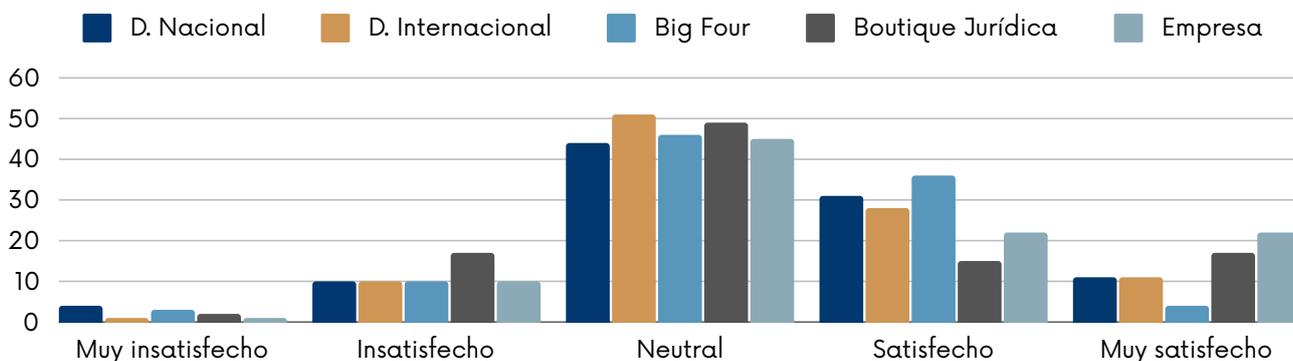
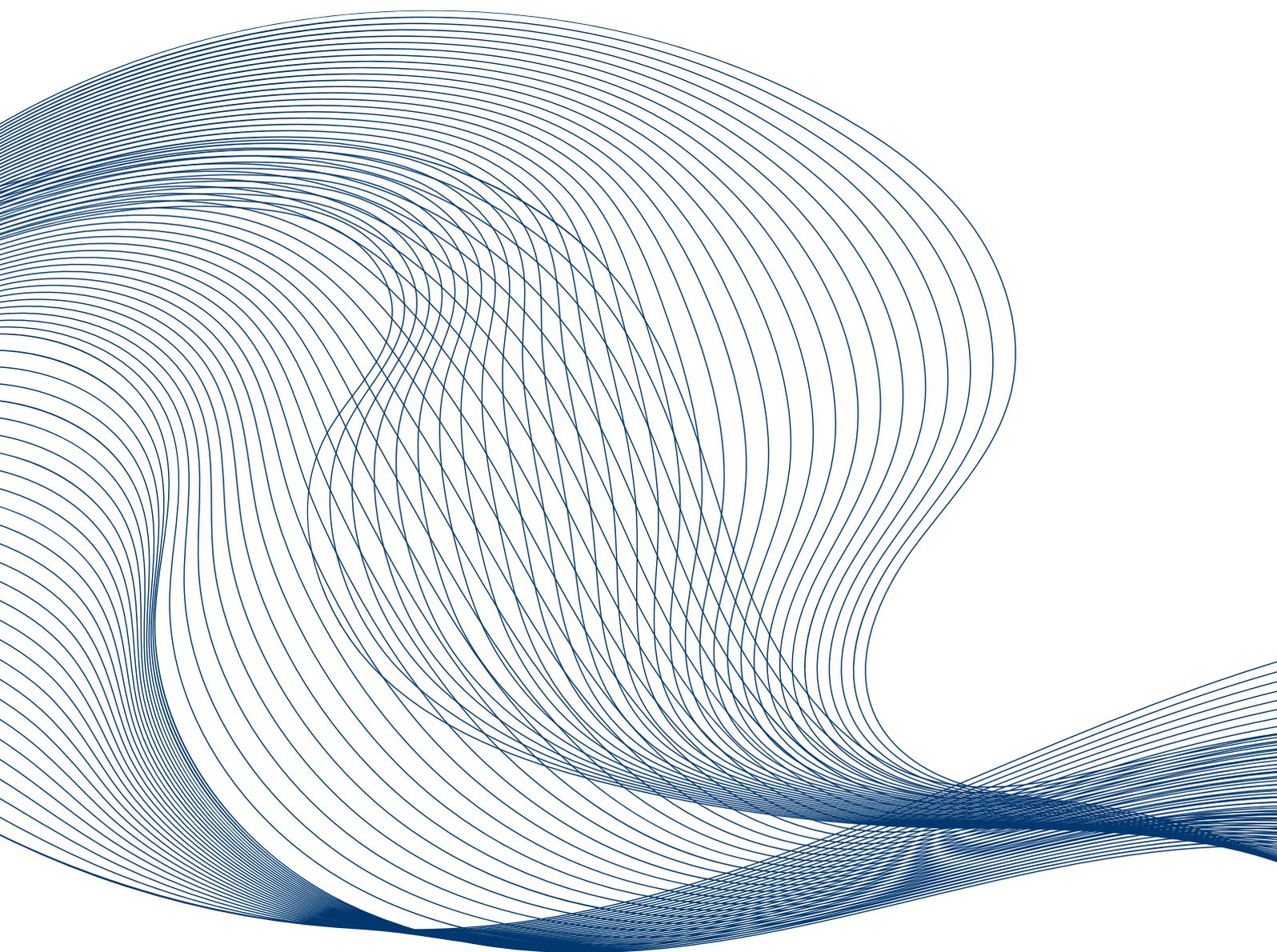


Gráfico XVII: Nivel de satisfacción con la situación profesional actual en función del lugar de trabajo

- Los abogados que **han experimentado una subida en el último año** (con un 62% muy satisfecho o satisfecho), porcentaje que se reduce a un 50% para aquellos abogados que no han experimentado ninguna subida. Solo un 9% de los abogados que ha experimentado una subida salarial reciente afirma estar insatisfecho, o muy insatisfecho, porcentaje que aumenta hasta un 22% para aquellos abogados que no han experimentado subida alguna.

Aunque la conciliación entre la vida personal y profesional es un tema recurrente en el sector legal, **la mayoría de los abogados priorizan el factor económico**, un 24% de los encuestados afirmó buscar mayor remuneración y beneficios al considerar un cambio, frente a un 21% que destacó la búsqueda de **conciliación y equilibrio**.

Otros factores que valoran los abogados a la hora de un cambio son oportunidades de **desarrollo profesional y formación** (17%), **teletrabajo** (11%), y **autonomía y flexibilidad** (10%). Más residualmente, los abogados señalan como motivación para el cambio la importancia de buscar una firma con prestigio, un buen ambiente de trabajo, cambios geográficos o de especialidad.



RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ABOGACÍA DE LOS NEGOCIOS

01

EXISTE UNA BRECHA SALARIAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES QUE SE ACENTÚA CONFORME AUMENTAN LOS AÑOS DE EXPERIENCIA.

La encuesta refleja una **brecha salarial entre hombres y mujeres** en el sector legal, que se acentúa conforme aumentan los años de experiencia, siendo más pronunciada para las categorías más altas. Además, los hombres reciben aumentos salariales con mayor frecuencia que las mujeres, quienes también presentan un mayor índice de insatisfacción con su situación laboral.

Uno de los mayores retos que enfrenta el sector legal es reducir esta brecha, no solo en términos salariales, sino también en la promoción de la **igualdad de oportunidades** para acceder a puestos de responsabilidad y liderazgo. Y es que, en las grandes firmas de abogacía de los negocios de España, solo hay un 20% de los socios son mujeres[3].

Esta situación se da a pesar de los avances legislativos, como la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la más reciente Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

La maternidad es uno de los factores clave que explican la baja representación femenina en los cargos directivos. Según nuestro estudio, un 55% de los abogados de entre 25 y 34 años han cambiado de trabajo en los últimos dos años, etapa en la que la maternidad suele ser más frecuente en las mujeres. Esta rotación puede responder a la búsqueda de **proyectos que favorezcan una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar**. De hecho, según nuestra encuesta, las mujeres optan por cambiar a la asesoría jurídica in-house en mayor medida que los hombres, quienes, por otro lado, prefieren posiciones en despachos nacionales o internacionales.

Esta situación de desigualdad salarial, así como la búsqueda de una mayor conciliación, pueden ser los factores que explican que el porcentaje de rotación mayor en las mujeres que en los hombres. Y es que, como explicamos en nuestro informe, el 50% de las mujeres han cambiado de trabajo una o dos veces en los últimos 24 meses.

[1] Cortés, I. (2022). La barrera del techo de cristal en la élite de la abogacía. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/juridico/2022-03-08/techo-cristal-elite-abogacia_3387161/

02

EL SALARIO, AUNQUE ES UN FACTOR CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN DEL PROFESIONAL, POR SÍ SOLO, NO ES SUFICIENTE PARA EVITAR LA FUGA DE TALENTO. LOS ABOGADOS VALORAN TAMBIÉN OTROS FACTORES COMO LA CONCILIACIÓN O LA FLEXIBILIDAD.

La retribución de los profesionales es crucial para **atraer y fidelizar el talento**, especialmente en sectores tan competitivos como la abogacía de los negocios[4]. Y es que, según los datos de nuestro informe, existe una clara tendencia hacia la implementación de subidas salariales recurrentes en el sector legal (el 68% de los encuestados ha experimentado una subida salarial en el último año).

El salario es un factor clave en la satisfacción de los profesionales, y, como tal, puede servir para frenar la “fuga de talento”. Nuestro estudio muestra cómo los abogados que reciben subidas salariales frecuentes y los que están satisfechos con su salario, son menos propensos a participar en procesos de selección, y que el factor principal que tienen en cuenta los abogados a la hora de cambiar de trabajo es una mayor remuneración y beneficios.

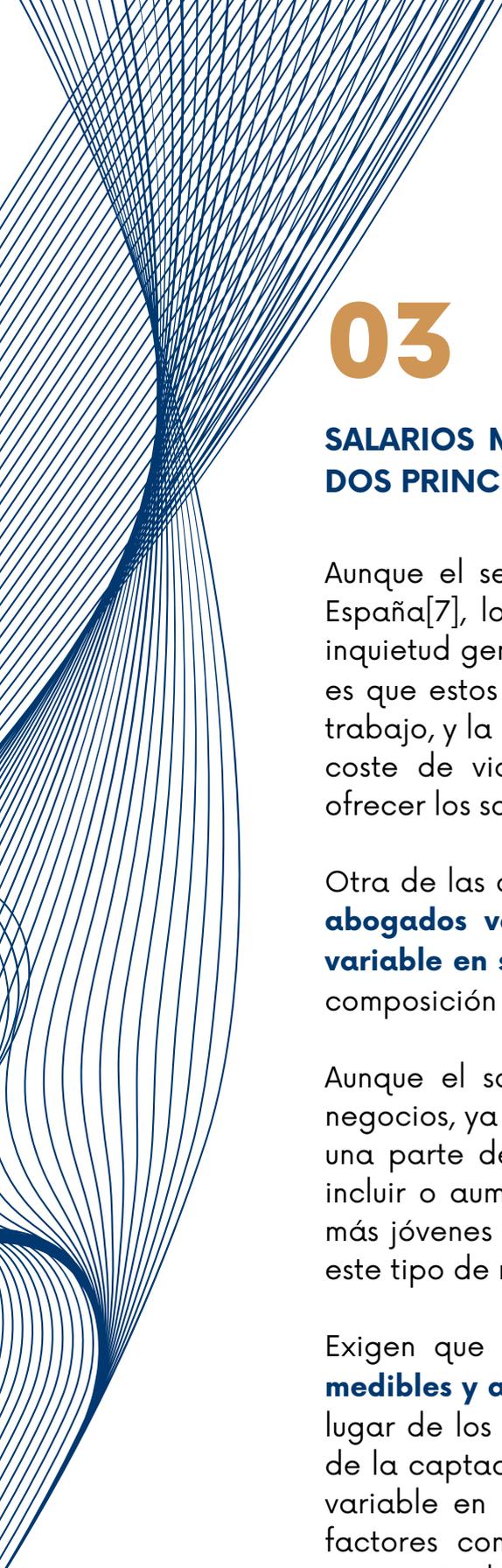
Sin embargo, también podemos apreciar cómo los abogados que sí reciben subidas salariales y están contentos con su salario siguen estando dispuestos a contactar con head-hunters. Con ello, podemos concluir que el salario, por sí solo, no es suficiente para retener talento.

Entonces **¿qué valoran los abogados?** A la hora de un cambio, la remuneración es el factor que más tienen en cuenta los abogados, seguido de una mayor conciliación y equilibrio entre la vida personal y profesional. Así lo confirma la International Bar Association en su informe “IBA Young Lawyers’ Report”, cuando señala que una de las principales razones del cambio es la dificultad de encontrar un equilibrio con las exigencias y objetivos laborales y la vida personal del abogado, concluyendo que los jóvenes abogados buscan sobre todo un salario atractivo (70%), conciliación (51%), un trabajo más variado (35%) y oportunidades para viajar (32%)[5].

Por tanto, uno de los retos a los que se enfrenta la abogacía de los negocios es adaptarse a las prioridades de las nuevas generaciones, que tienen otra forma de entender la cultura de los despachos. Un buen sueldo ya no es suficiente para retener talento, y es **necesario potenciar otros aspectos como el teletrabajo, la conciliación, la flexibilidad, el cuidado de la salud mental y la posibilidad de viajar**[6].

[4] Ruiz de Valbuena, I. y Velasco, J. (2024). Subida generalizada de los salarios en los grandes bufetes de la abogacía de los negocios. Cinco Días, El País. <https://cincodias.elpais.com/legal/2024-09-11/subida-generalizada-de-los-salarios-en-los-grandes-bufetes-de-la-abogacia-de-los-negocios.html>

[5] International Bar Association. (2022). IBA Young Lawyers’ Report 2022. Pág. 22. <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-Young-Lawyers-Report-2022>



03

SALARIOS MÁS ELEVADOS Y UN COMPONENTE VARIABLE: LAS DOS PRINCIPALES EXIGENCIAS DE LOS ABOGADOS.

Aunque el sector legal se sitúa como uno de los mejor pagados en España[7], los resultados de nuestra encuesta muestran que hay una inquietud general entre los abogados para **incrementar sus salarios**. Y es que estos consideran que sus retribuciones no reflejan la carga de trabajo, y la presión a la que se ven sometidos. Además, el aumento del coste de vida, y la intensa competencia entre los despachos por ofrecer los salarios más altos, contribuyen a esta demanda.

Otra de las conclusiones que obtenemos de nuestro informe es que los **abogados valoran especialmente la inclusión de un componente variable en su salario**. De hecho, los abogados más satisfechos con la composición de su salario son aquellos que tienen una parte variable.

Aunque el salario variable es una realidad en la abogacía de los negocios, ya que según nuestro informe el 80% de los abogados tienen una parte de salario variable, existe una demanda generalizada de incluir o aumentar el salario variable, sobre todo para los abogados más jóvenes o aquellos que trabajan en despachos nacionales, donde este tipo de retribución es menos frecuente.

Exigen que este salario variable esté basado en **objetivos claros, medibles y alcanzables y que dependa del desempeño individual**, en lugar de los objetivos generales del departamento o del despacho, o de la captación de clientes. Y es que, según nuestro informe, el salario variable en la abogacía de los negocios depende precisamente de factores como los objetivos del despacho o departamento, de la captación de clientes, y de la gestión y organización del equipo.

[6] Barjola, J.M. (2022). El impacto de la transformación digital en la abogacía. Cinco Días, El País. https://cincodias.elpais.com/legal/2022/01/14/juridico/1642184966_690772.html

[7] Estos son los 7 sectores que ofrecen los sueldos más altos en España. (2024). El Economista. <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/13033988/10/24/estos-son-los-7-sectores-que-ofrecen-los-sueldos-mas-altos-en-espana.html>

04

FUGA DEL TALENTO JOVEN: ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENNIALS.

Una de las principales preocupaciones de la abogacía de los negocios, hoy en día, es la **retención de los letrados más jóvenes**. Según nuestro estudio, los abogados que más participan en procesos de selección son los precisamente los abogados de entre 18 y 34 años (que pertenecen a la Generación Z y a la Generación Y o Millennials). Además, los abogados de la generación Y son los que más han cambiado de trabajo en los últimos dos años, pero los de la generación Z ostentan el récord con el mayor porcentaje de dos cambios en un mismo año. Así lo confirma la IBA cuando señala “una mayoría significativa de jóvenes abogados está dejando o pensando en dejar su actual trabajo jurídico”[8].

Parece evidente entonces que los abogados más jóvenes están abiertos a **explorar nuevas oportunidades laborales, buscando, entre otros, mejoras económicas**. Y es que, nuestro informe revela que los abogados jóvenes son los más insatisfechos con su salario, siendo además los que menos variable tienen, y los que menos subidas salariales experimentan. Según la IBA, “el salario es el factor que más empuja a los jóvenes abogados a abandonar sus puestos actuales”.[9]

Sin embargo, no podemos obviar **otros factores como la falta de progresión, la carga de trabajo, o la conciliación entre la vida personal y profesional que también motivan a las nuevas generaciones a buscar un cambio**. Y es que los abogados más jóvenes no buscan solo un buen salario, si no también medidas que les permitan conciliar de forma efectiva vida personal y laboral o desconectar digitalmente, entornos que los motiven y contribuyan a su realización profesional o mayor claridad en los planes de carrera[10]. De hecho, según nuestro informe, estas nuevas generaciones apuestan, principalmente, por un cambio de despacho a asesoría jurídica de empresa.

[8] International Bar Association. (2022). IBA Young Lawyers' Report 2022. Pág. 18. <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-Young-Lawyers-Report-2022>

[9] International Bar Association (IBA). (2022). IBA Young Lawyers' Report 2022. Pág. 6. <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-Young-Lawyers-Report-2022>

[10] Abad Ramón, M. y Esteban, P. (2022). Fuga de abogados mileniales de los bufetes a las asesorías de empresa. Cinco Días, El País. https://cincodias.elpais.com/legal/2022/06/03/juridico/1654241394_774399.html



Las firmas deben adaptarse a la mentalidad de las nuevas generaciones que, como comentábamos al principio del informe, están dejando de vivir para trabajar, para trabajar para vivir. **Las carreras de socios resultan cada vez menos atractivas para estos abogados**, principalmente por el sacrificio que suponen por la alta carga de trabajo, las horas extras, y la presión sobre la facturación y la captación de clientes. Esto está impulsando a las nuevas generaciones a explorar alternativas para ejercer la abogacía, como las A.L.S.P o los abogados autónomos, opciones que les ofrecen mucha más flexibilidad.

Por tanto, uno de los retos a los que se enfrenta la abogacía de los negocios es conseguir retener el talento joven, **reformando y reorientando los modelos de carrera, haciéndolos menos rígidos y más atractivos** para las nuevas generaciones.

05

“IN-HOUSE” ESTÁ DE MODA: LAS EMPRESAS COMO DESTINO PREFERIDO DE LOS ABOGADOS.

Vivimos un **fenómeno migratorio** de los abogados de la abogacía de los negocios a la **asesoría jurídica interna de empresa**. Nuestro estudio revela como un 40% de los abogados que han cambiado de trabajo, lo ha hecho a empresa, siendo los abogados de despacho internacional y nacional, y las mujeres, las que más apuestan por este tipo de cambio. Por tanto, vemos cómo la abogacía de empresa se consolida convirtiéndose en una de las preferencias de los abogados de hoy en día. Y es que, casi el 20% de los colegiados en el ICAM pertenecen al sector empresarial[11].

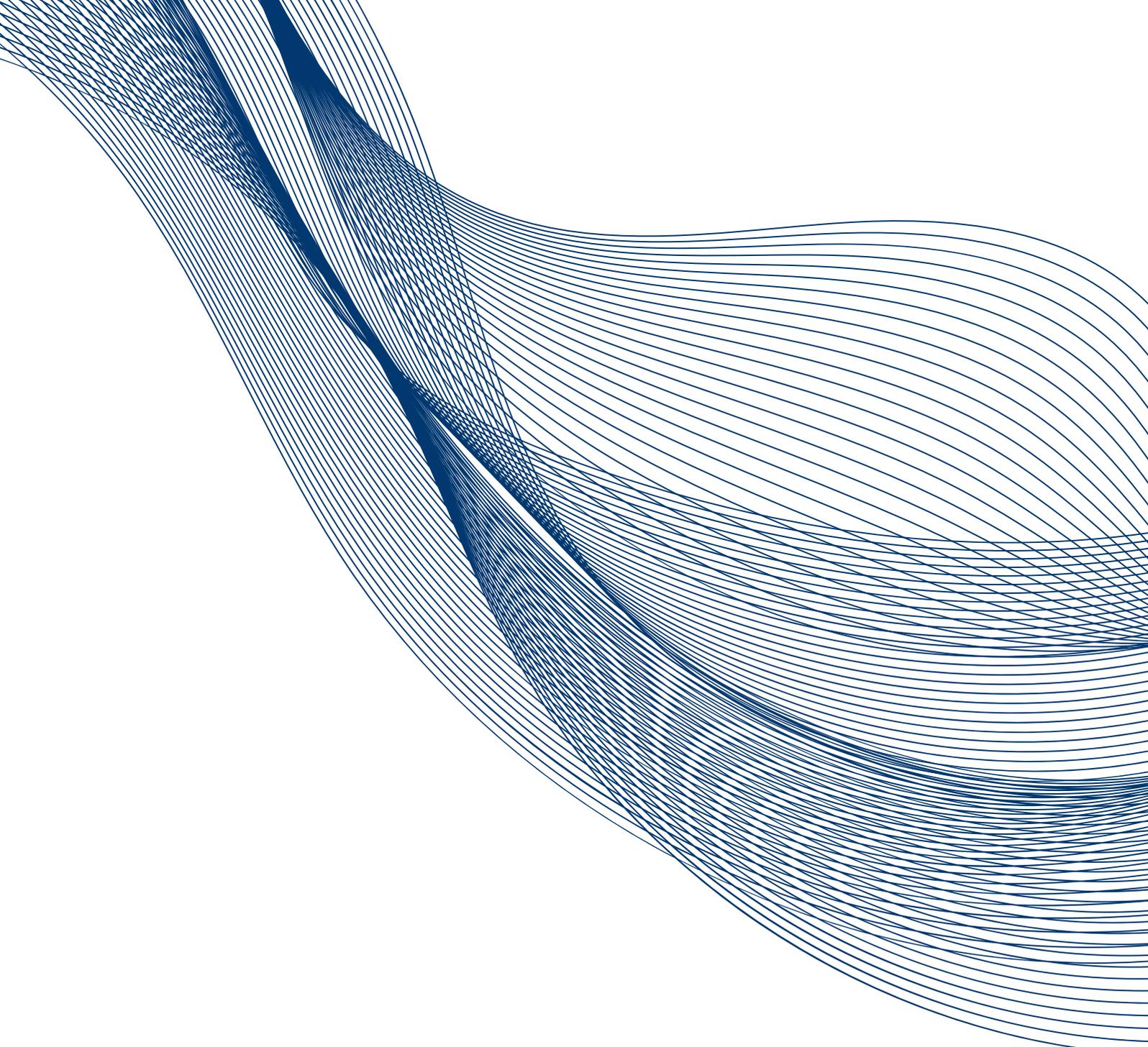
Sin embargo, este cambio a asesoría jurídica no está exenta de desafíos, especialmente en términos salariales. Según muestra nuestro informe, los salarios en empresa son poco competitivos en comparación con el resto del sector y además las subidas salariales son menos frecuentes. Ello se traduce en una mayor insatisfacción de los abogados in-house con su salario.

[1] El 19% de los colegiados del ICAM son abogados de empresa. (2024). El Confidencial. <https://confilegal.com/20241024-el-19-de-los-colegiados-del-icam-son-abogados-de-empresa/>

Puede ser esta insatisfacción la que motive la **alta rotación de los abogados de empresa**. Nuestro informe señala que un 63% de los abogados in-house ha cambiado de trabajo una o dos veces en los últimos 24 meses. Sin embargo, existe una vocación de permanencia en el sector empresarial, pues un 69% de los abogados de empresa que ha cambiado de trabajo, lo ha hecho a otra posición in-house.

Esto sugiere que, una vez que los **abogados** cambian a **empresa**, encuentran **condiciones que les resultan atractivas o satisfactorias, más allá del salario, como estabilidad laboral, beneficios específicos o un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal**, y no quieren renunciar a ellos. De hecho, un 44% de los abogados de empresa afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos con su situación laboral.

En resumen, si bien la mejora salarial sigue siendo uno de los principales motivos para considerar un cambio de empleo, otros factores como el equilibrio personal y la estabilidad son cada vez más determinantes en la toma de decisiones profesionales de los abogados. Esto refleja un cambio en las prioridades laborales hacia un enfoque más integral de la **calidad de vida**.



GRACIAS



F&B CONSULTORES LEGAL
EXECUTIVE SEARCH