

# MANAGEMENT JURÍDICO

FRANCISCO MISIEGO BLÁZQUEZ



tirant lo blanch  
«abogacía práctica»

42

---

# **Management Jurídico**

**Francisco Misiego Blázquez**

**tirant lo blanch**  
Valencia, 2009

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	11
1. LA GESTIÓN DE PERSONAS: Una primera aproximación.....	13
1.1. Soy un abogado y además empresario.....	13
1.2. El Rey de los pigmeos .....	16
Ejemplo :A civil action (Una acción civil).....	14
1.3. Un poco de teoría del liderazgo o como ser Jefe en los tiempos que corren .....	18
2. LA MOTIVACIÓN .....	21
2.1. Salud, dinero y amor.....	23
2.1.1. La primera teoría de la motivación: El dinero.....	23
2.1.2. El dinero como incentivo.....	24
2.2. El dinero no lo es todo en la vida.....	26
Ejemplo: La tapadera (The Firm).....	27
2.3. Todo lo que sube baja o puede bajar.....	28
2.4. La motivación eco-saludable.....	30
2.5. Necesitas un rolex o mejor las estrellas para motivarte.....	32
2.6. La verdad de la motivación en el entorno laboral .....	33
2.7. No todos somos iguales, yo siempre soy el mejor.....	35
2.8. Nuestra teoría de la motivación .....	35
3. LIDERAZGO.....	37
3.1. Estilo de Liderazgo y su aplicación a estilos de dirección.....	37
3.2. Si no me lo dicen nunca lo habría sospechado. Características del directivo y del líder .....	37
3.3. Liderar en 3D .....	39
3.4. Dirigir en mallas de ballet.....	40
3.4.1. Dime con quien andas y te diré cómo eres o la rebelión de los cuellos blancos .....	42
3.5. Liderando equipos por cromosomas .....	42
3.6. El GPS del liderazgo: El situacional .....	44
Ejemplo: Acción judicial (class action) .....	46
3.7. Líder global o local .....	48
Ejemplo: Una reunión en julio en Sevilla con un colega americano .....	49
3.8. Líder individual.....	50
Ejemplo: "Matar a un rruiseñor".....	50
3.8. No son abogados pero si trabajadores del conocimiento: Nuestros colaboradores.....	51
Un ejemplo de película: Erin Brockovich.....	53

4. ESTRATEGIA.....	55
4.1. Cuando algo no tiene solución ¿por qué te preocupas? .....	55
4.2. In the army : El proyecto empresarial .....	57
4.3. El big bang de los despachos: La fusión o creación .....	60
4.4. Organización y organigrama .....	63
4.5. La comunicación interna .....	64
5. RECURSOS HUMANOS .....	67
5.1 Vamos a contratar el mejor experto en recursos humanos para que nos lleve la "gestión de personal" .....	67
5.2. La guerra generacional: JASP vs. Pragmáticos .....	68
5.3. Política de RRHH .....	72
5.3.1. Desarrollo profesional y Retribución .....	73
5.3.2. Selección .....	75
5.3.2.1. El abogado en el Diván del psicólogo.....	76
5.3.3.2. Que Dios te de suerte en la vida que el saber nada te vale .....	80
5.3.3. Contratación .....	81
5.3.4. Formación .....	82
5.3.5. Evaluación .....	82
5.4. Escojamos a profesionales con talento y compromiso: mi conse- jo .....	83
Ejemplo: el equipo de baloncesto de mis hijas.....	84
6. CRISIS ECONÓMICA Y LOS ABOGADOS.....	85
6.1. Crisis : ¡qué bien, nos vamos a forrar!.....	85
6.2. Aquí no sobra nadie .....	86
6.3. La selección natural.....	87
7. BAILANDO BAJO LA LLUVIA Y COGIENDO EL MICROBÚS: COMENTARIOS A LA LEY PARAGUAS Y A LA ÓMNIBUS.....	89
7.1. El abogado pluriempleado .....	91
7.2. "Es de necios confundir valor con precio".....	92
7.3. Precio y recursos humanos .....	93
8. DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ABOGACÍA .....	97
8.1. Soñando con el pleno empleo.....	103
8.2. Plan de creación .....	107
9. ¿VEREMOS BUFETES ESPAÑOLES EN BOLSA? .....	115
9.1. "Los bufetes saldrán a bolsa en 2010" – Expansión .....	115
9.2. "Los bufetes de abogados dan el salto a la Bolsa"- Cinco Días .....	118
10. "UNA VEZ TUVE UN SUEÑO".....	121

## INTRODUCCIÓN

El modelo de ejercicio de la abogacía esta cambiando y en no mucho tiempo desaparecerá el que ahora conocemos. El concepto de abogado como empresario es algo que solo aquellos compañeros que empiecen a asimilarlo o ponerlo en práctica no entraran en la cultura de la supervivencia.

En menos de 50 años el número de abogados en España se ha visto incrementado de una forma exponencial, de los 9.600 abogados que estaban colegiados en el año 1957 a los más de 150.000 actuales. Pero no es solo el número, sino la forma de llevar a cabo su actividad, individual desde la habitación en el domicilio y con medios limitados, a la actual, en la que las nuevas tecnologías han variado la forma de hacer.

Hablar de despachos propiamente de dichos era no hace tanto, ciencia ficción, de despachos internacionales mucho menos, recordemos que hasta el año 2001 se prohibía el ejercicio colectivo por más de veinte abogados. Solamente se podía soñar viendo películas de abogados en las que transmiten una imagen de lo que es la profesión en el mundo anglosajón. En ellas, vemos a nuestros colegas en sus grandes despachos, con grandes clientes, con todo a lo grande, como no podía ser menos. En la que los dueños son los socios, en los que las alternativas eran la carrera hacia el "estrellato" como asociado o pasarse al mundo de la judicatura o la política.

Pero, poco a poco, muy lentamente se esta cambiando la regulación de la profesión al menos de forma tímida y se esta adaptando a una situación real y ya que, nos guste o no, estamos en un mercado global en el que la adaptación a los nuevos tiempos es esencial y tenemos que aprovechar no solo la regulación actual sino ser activos en reclamarla a nuestros colegios profesionales y al Consejo de la abogacía. Pero mientras tanto, lo que no van a hacer por nosotros es hacer nuestros deberes, y realizar la transformación de los despachos a nivel organizativo, y menos, decirnos como se manejan estructuras cada vez más complejas y que

necesitan de mejores medios y una mayor especialización, o lo que es lo mismo el paso del abogado litigante al asesor.

Esto no choca con nuestra institución de justicia reconocida en nuestra Carta Magna y otras normas de desarrollo y el que piense lo contrario estará en su derecho. En mi opinión, son compatibles de hecho y, si no, analicemos los datos del III barómetro externo de la abogacía y la opinión que tienen los ciudadanos de los abogados, al contrario, creo que si somos capaces de crear despachos multidisciplinarios podremos ayudar aún más a nuestros clientes.

En este libro lo que vamos a tratar, de la forma lo más amena posible, es sobre la gestión del despacho colectivo, desde un punto de vista diferente a la mera gestión económica del mismo. No vamos a hablar de financiación o de contabilidad, vamos a hablar de management, o, al menos aportar ideas desde una perspectiva de un abogado y no de un economista.

Por eso he recurrido al genero de cine de abogados utilizando películas que seguro todos recordáis analizándolas de una forma "sui generis" para explicar las teorías de forma sencilla y pedagógica pero solo desde el punto de vista de gestión de personas exclusivamente, por lo que tomaremos mínimos trozos e intentaremos adaptarlos.

Madrid, 1 de julio de 2009

# 1. GESTIÓN DE PERSONAS: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

## 1.1. Soy un abogado y además empresario

Que soy empresario es algo indiscutible, pero en este caso vamos a pensar como un empresario que va a tener a su cargo personas, que va a abrir un despacho colectivo con sus socios o simplemente como "propietario", pero que abandona la practica artesanal del derecho y cuya materia prima son personas y en su mayoría abogados como él.

La materia prima con la que vas a trabajar es con abogados, una materia más peligrosa que la nitroglicerina antes de que se descubriera la dinamita, porque son profesionales del derecho como tú. Si cierto es, yo soy el "dueño" pero esto es un poco más complejo, porque en la sociedad actual, la adquisición de cualificaciones y conocimiento otorga más poder a la persona que su posición jerárquica, al menos eso es lo que opina Peter F. Drucker y en este caso es verdad. Pero como somos empresarios vamos a dar un poco de rolo económico y hablemos del famoso fondo de comercio del que todo el mundo habla.

El fondo de comercio, del que tantas veces se habla (y siempre esta mal valorado), lo forman en gran medida los clientes. No olvidemos que los clientes los tenemos porque prestamos servicios de calidad y hemos generado satisfacción y, por tanto, fidelidad. Pero detrás de todos y cada uno de ellos, siempre ha estado en todo momento el activo más importante de un despacho: sus abogados y colaboradores.

Esto es tan sencillo como el concepto de coste y de activo. Los costes se controlan, se reducen, se adecuan y hasta se suprimen, pero los activos de una empresa es lo que hace que esta crezca, porque en nuestro caso cada uno de los abogados tiene los medios de producción, ellos son en sí mismos los medios de producción.

Estamos habituados a que la tarea programe al trabajador, pero aquí no es tan fácil. En toda actuación siempre hay algo in-

transmisible del conocimiento de todos y cada uno de los letrados que ¿trabajan o colaboran conmigo? Por tanto, vamos a defender la tesis de el abogado como un "trabajador del conocimiento". A pesar de ser un termino acuñado para la nueva economía, en su momento, es perfectamente equiparable dado que es alguien que transforma la información que el mismo recibe, esta autoformado y crea comunicación.

## 1.2. El Rey de los pigmeos

Según este listillo, que cada uno haga lo que quiera, no puedo controlar, no puedo hacer nada, entonces ¿Por qué y para que soy el jefe?

Si, mandar nos gusta a todos ¿pero como lo haces sobre gente que realmente tiene tu futuro en sus manos?, vuelves al pasado, mandas y organizas como en una cadena de producción. Si lo haces tu mismo te meterás en un pequeño problema te lo garantizo y si no por qué crees que tantos despachos que se crean con ilusión duran poco. En mi opinión porque no hay un líder y luego hablaremos de él, pero además no hay actitudes positivas en cuanto al grupo, somos individualistas. No me contestes, reflexiona.

Como prometía que iba a ser un libro ameno y curioso, ahora nos vamos a África y vamos a hablar de los pigmeos y de cómo se fusiona el liderazgo y el trabajo eficaz que veremos a lo largo del libro.

En primer lugar, estos señores se lo pasan bien, su actitud es positiva y viven en comunidad y han resuelto el problema de las herencias a cara de perro y de quien es ese niño y si fue o no concebido dentro del matrimonio y por supuesto todos "curran".

Su unidad básica es la familia o su núcleo, grandecito de 10 a 35 miembros (padres, madres e hijos).

¿Porque viven felices?

- a) Todos se guardan respeto y confianza.
- b) Se protegen y apoyan mutuamente
- c) Dialogan y se comunican abiertamente
- d) Comparten unos objetivos comunes

- e) Tienen valores y creencias comunes
- f) Subordinan sus intereses propios a los del grupo
- g) Ponen en práctica el "liderazgo repetido".

Vale, pero ¿cómo se aplica esto en un mundo competitivo y frenético como el nuestro? Esto es algo ideal que además lo hemos oído multitud de veces en esas charlas de estilos de dirección, gestión de equipos, etc, o sea nada nuevo.

Pero creo que decir esto es precipitado y creo que no sería justo para Manfred F.R Kets de Vries, que lo analizo en su artículo de la Harvard Business Review con el nombre de "Equipos de alto rendimiento: pigmeos"<sup>1</sup> y que nos creo nos va a dar una primera idea de porque tenemos que hablar de liderazgo, motivación y esas cosas.

Si lo analizamos veremos que todo es cuestión de confianza y de diferencias, se valora al que es distinto porque hace algo que otros no hacen, pero puede ser complementario y valiosos.

Por cierto estos señores lo de "costumbre" lo llevan a rajatabla, no tienen reglas formales, pero tampoco tienen grandes problemas de convivencia, y no hay JEFES en sí mismos. El respeto y la confianza se gana y todos los miembros están en un continuo desarrollo y aprendizaje, eso si respetando a sus mayores pero por su conocimiento y experiencia.

Pero he aquí que la base del liderazgo no puede ser autoritario, se tiene que basar en el respeto y la capacidad. Líderes autoritarios los ha habido y los habrá pero eso es otra cosa, al líder se le sigue no por miedo sino por sus características personales.

Resumiendo, la postura que aquí defenderemos es la de el líder que cataliza el trabajo, el que crea una cultura, el que estimula para emprender, el que escucha y aprende, el que no vende humo y sobre todo el que resuelve los conflictos simplemente con su opinión.

O lo que es lo mismo, aquel que domina el tablero y sabe que la reina manda y el rey se mueve, pero poco.

---

<sup>1</sup> HDBR n° 93 Lo siento lo leí en español.

### **Ejemplo: A civil action**

Para abrir boca de lo que no se tiene que hacer como líder, vamos a empezar con Mr Jan Schlichtmann (John Travolta). Un abogado especializado en daños personales, que sólo acepta casos que pueda ganar fácilmente y que le reporten fuertes sumas de dinero a él y a sus socios. En este caso socios es una forma de hablar porque es el mejor ejemplo de dirección autoritaria, carisma mal entendido y muchas cosas más que no se deben hacer.

Nuestro protagonista se mete en un pleito casi épico, pero además lo importante para nuestros intereses es ver como la falta de dialogo lleva a arriesgar su carrera, su patrimonio y el de sus socios. Esto es, el perfil es de un jugador solitario y narcisista.

Si algo no le gusta a un jefe es que le pillen desprevenido y así arranca nuestra explicación. En una entrevista de radio en la que el vende las bondades del despacho recibe a micrófono abierto una llamada de una cliente que él desconocía tener.

De vuelta en el despacho se reúne con sus socios y la secretaria, él sentado detrás de la mesa y "el culpable" en una silla de confidente frente a él, solo ante el peligro mientras que el resto de socios están sentados como al margen.

Jan empieza con tono autoritario: "Ella te llamó y lloró y tu sentiste lastima y también lloraste". El socio se defiende "este es un buen caso, huérfano pero un buen caso".

El "jefe" se levanta y da la espalda como inquieto y contesta. "Es huérfano porque nadie lo ha cogido todavía" y el pobre socio intenta justificarlo utilizando criterios objetivos como "pero bueno porque estadísticamente ...", en tono cortante "el capo" da por zanjado el tema con un "no quiero saberlo". Entonces el socio decide ir a comunicar que no van a tomar el caso pero nuestro líder carismático y paternalista decide que lo tiene que hacer él mismo, que es él único que sabe hacerlo y además añade un "no quiero que se enfaden conmigo, yo me libraré de ella".

Como habrás visto no es que sea el rey de los pigmeos, es un dueño y no un líder. Esto se ve en que no escucha, él decide y los otros simplemente acatan de hecho. Vuelve de ver a los clientes y lo que era un caso huérfano ahora es "el caso" a pesar de las observaciones del socio ecónomo sobre la rentabilidad y los riesgos.

La prepotencia será su ruina y la de sus socios porque está imbuido de la verdad, no escucha, no comparte, y su liderazgo es autoritario. Que es líder nadie lo niega pero como veremos no es la mejor forma de tratar abogados. Eso para Napoleón perfecto, pero trataba con soldados.

Se mete en el caso y pone a todos a trabajar pero no delega, todo lo controla y utiliza frases como "no quiero excusas, consíguelo", olvida que un líder tiene que pensar en todos y dirigirlos, pero delegar y escucharles. Aunque las cosas se complican y se lo advierten, sigue sordo justificando hasta lo más mínimo para no reconocer su error.

Por ejemplo en la primera reunión en la que le dicen que los recursos económicos se agotan:

"La cifra de 100 dólares del Doctor me parece justa por sus meritos...", a lo que le contestan, "que esto es solo la factura del hotel (del medico)" ...."tus médicos nos han costado 900.000\$ ... y todo el personal solo trabaja en este caso, no hay ingresos".

Para él no es mucho y se muestra enfadado hasta que le dicen "llevamos un millón cuatrocientos mil". Pero da igual en tono prepotente, enfadado y de mando dice: "no se qué decirte, tengo que demostrar algo y tengo que gastar dinero". Nadie habla, no le contradicen porque todos creen esta jugando al pocker y que solo esta de farol aunque no están conformes con como lo está haciendo.

De hecho, tiene múltiples oportunidades para conseguir lo que se esperaba una sustanciosa indemnización de un caso huérfano que les habría dado dinero y fama, pero él ego del guerrero no podía evitarlo y cuando tienen contra las cuerdas a los otros abogados se destapa pidiendo 350 millones de dólares sin consultar a nadie, y por sorpresa. No tiene en cuenta a sus socios; de hecho aquí empieza el conflicto o rebelión de los mismos que le preguntan "¿qué pasa aquí?" a lo que contesta con un "parece que no quieren llegar a un acuerdo".

En este momento acaba de perder el respeto y la confianza porque le recriminan con "dijiste que nunca iríamos a juicio y además no lo has consultado con nosotros" porque les ha mentido inconscientemente. El cree que puede hacer todo, es el más listo,

el jefe, no necesita explicar nada de hecho sigue sin reconocer su error ante hechos objetivos como que no tienen recursos es "búscalos".

Las cosas van empeorando y a pesar de la asfixia financiera sigue sin entrar en razón, cuando se rompe del todo es cuando al final están todos sin muebles en el despacho, derrotados y encima se permite recriminar con frases como "cállate", "estoy harto de oír tus quejas por el dinero", "si no fuera por mí no tendrías nada que perder".

A la vista de este ejemplo y del capítulo anterior creo que tendrás una idea de lo que vas a ir viendo a lo largo del libro. Estilos de dirección y liderazgo hay muchos pero éste es el mejor ejemplo de lo que no es.

Por cierto no me resisto hacer mención a la excelente actuación de Robert Duval como *Jerome Facher, simplementement magistral*.

### **1.3. Un poco de teoría del liderazgo o como ser jefe en los tiempos que corren**

En primer lugar esas cosas del liderazgo se estudian dentro de un campo llamado "psicología de las organizaciones" principalmente y lo que se viene buscando es identificar algo importante para las organizaciones: quién las dirige y apostillaríamos para que den beneficios directa o indirectamente económicos.

Se ha intentado encontrar al "Súper líder" analizando cosas tan variopintas como si era genético, lo de que se nace, no se hace. En mi opinión, todo se aprende y se consigue si se ejercitan capacidades. Pero, por eso de hacerlo un poco más formal, ya en el siglo XIX aparecieron teorías refutadas posteriormente, pero que tienen su valor como pioneras, tales como "La teoría del Gran Hombre" de Carlyle o sobre herencia del liderazgo de Galton.

A mi la que más me gusta es la de un señor llamado Wiggan que en los años 30 afirmaba o comprobaba empíricamente que todas las familias que ocupaban puestos en el gobierno eran superiores a otras que no lo ocupaban. Esto, actualmente está superado, pero lo que no es discutible es que de "casta le viene al galgo", como decía Aristóteles que era muy sabio, unos valen para

mandar y otros para obedecer y eso sí que es una verdad como un templo y no hace falta más explicación.

Al final una teoría tras otra han llegado a enfoques teóricos centrados en:

- a) En el líder
- b) En los seguidores
- c) En la interacción
- d) En la situación
- e) Integradores

Esto es ni más ni menos que consecuencia de la evolución del estudio y sobre cada uno se han realizado aportaciones pero creo suficiente enumerarlas, no desarrollarlas, simplemente que nos permitan situarnos.

Pero retomando las tesis de Wiggan y añadiendo algo que no se puede olvidar, es la **diferencia entre influencia y liderazgo**, esto es algo distinto y confundirnos nos puede llevar a planteamientos erróneos. Creo que en este punto hay que hacer una parada. Si en nuestra estrategia de despacho queremos tener miembros con influencia, deben ser eso, sin más, no pueden ser más que un instrumento dentro de nuestra organización y todos debemos saber donde estamos y cual es el papel que tenemos que jugar, principalmente ellos. Podría darse el caso de que fueran líderes pero entonces sería una figura distinta.

Ahora que empezamos a tener claro que no es lo mismo mandar que liderar, demos también un repaso teórico a los estilos de dirección y, por tanto, la relación de los miembros del despacho y de la famosa **motivación**

Por cierto, y como axioma para el resto del libro, nadie sabe realmente o puede demostrar empíricamente el concepto de líder, y esto no solo es lógico, sino que comparto que "... irónicamente, probablemente sea el liderazgo, más que cualquier otro tópico de las ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce..." Warren Bennis.

Lo que sí está claro es que el liderazgo existía, existe y existirá, pero la dificultad a mi modo de ver es hacer un patrón al menos uniforme. Lo que no significa que todos los trabajos sean

simplemente obra de charlatanes, ni mucho menos, pero en mi modestísima opinión cada líder es un caso independiente. Eso sí, el que lo es lo es, pero ¿donde empieza el arte y donde la ciencia de ser líder? Las respuestas como veras no son uniformes.

## 2. LA MOTIVACIÓN

Si en algún sector profesional es importante, en nuestro caso es capital identificar los componentes de la motivación de personal para adaptarla al estilo de gestión y evaluar las características que facilitan el éxito de la gestión de nuestro despacho.

Lo que no cabe duda es que la calificación y el conocimiento es directamente proporcional a la productividad y la eficacia. Pero en nuestro caso aún más, dado que no debemos olvidar que estamos ante trabajadores del conocimiento y que cuanto mayor grado de autonomía o libertad tengan mayor será la rentabilidad.

Por lo que, si en una cadena de montaje es importante hablar de motivación, en un grupo de alta especialización es la clave, no solo para que sea productivo sino para que no decida irse y llevarse con el a “sus” clientes que no son míos como explicamos anteriormente.

La teoría de la motivación analiza dos cosas principalmente, una vez que tenemos el equipo respecto de las personas de nuestro equipo:

- a) ¿Por qué se va a mantener en él?
- b) ¿Cuáles son las condiciones para que además sea productivo? O sea rentable.

Lo que no debemos olvidar nunca es que desde un punto de vista empresarial, la obtención del valor para el accionista es lo importante, simplificando, el beneficio en castellano. Por tanto todas las teorías sobre la motivación desde el punto de vista “persona” no se dan hasta los años sesenta, salvo Maslow que estudió esto a mediados de los cincuenta. El concepto persona “humana” como dirían los “frikies”, no aparece hasta 1957 en que Mac Gregor afirmó que la persona es un recurso y una “fuente inimaginada de energía creativa humana”.

Pero aún así, los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" posteriores no se hicieron para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa<sup>2</sup>.

Claro está que hemos pasado del mero estudio científico para la obtención del rendimiento en el que se excluía el *comportamiento humano* de los primeros estudios del S. XIX<sup>3</sup> y que lo que ahora entendemos como "riesgos laborales" y "salud laboral" que son indiscutibles pero, no hace tanto tiempo, se media el efecto de la luz en el rendimiento y, por tanto, en los trabajadores, ahora personas<sup>4</sup>.

Sobre esto se han planteado distintas teorías, pero que antes de decantarnos por una teoría u otra, si es que lo hacemos, tenemos que tener en cuenta que han sido formuladas en momentos cronológicos distintos, por lo que quizás habría que analizarlas en su contexto histórico-social y la situación geo-económica del momento. Esto se ve claramente en que la optimización del rendimiento y de la eficacia evitando distorsiones en la empresa no es tan nuevo, **lo novedoso es la consideración de que los aspectos humanos o psico-sociales** siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aún cuando se trate de situaciones problemáticas o de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.

Pero como realmente cada nueva teoría se apoya en la anterior en mi opinión la más adecuada será distinta en cada caso y en función del desarrollo del país o de la zona un económica, sin

---

<sup>2</sup> Trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA en 1958.

<sup>3</sup> Estudio científico para obtener el mejor rendimiento excluyendo el comportamiento humano (Taylor y Fayol).

<sup>4</sup> En concreto en 1924 a raíz del estudio en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company realizados por Elton Mayo. Es el primer momento en el que se tiene en cuenta el efecto de las condiciones físicas o ambientales del trabajo en el rendimiento, concretamente los efectos de cambios de luz y se descubrieron los cambios de comportamiento de los trabajadores.

olvidar que la mayoría de los autores que han estudiado esta teoría lo han hecho en un escenario como es Estados Unidos.

Por lo que si nos situamos en nuestro momento actual seguramente sean aplicables todas las teorías o una interrelación, por ejemplo, a un empleado sin cualificación de un país del tercer mundo le es aplicable claramente Maslow, esto no ha perdido vigencia. En cambio, si nos situamos en un país desarrollado europeo y tenemos en cuenta que el trabajador es cualificado seguramente no.

Adelantándonos y por si no te quieres meter más allá en las teorías (mi obligación es darte un producto ameno pero serio) en mi opinión, la **teoría de la equidad es la más adecuada** al ser un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas. Dado que cada vez más la interrelación en las empresas y la globalización hace que sea difícil que un trabajador cualificado realice de forma independiente cualquier actividad y la comparación es inevitable en puestos similares o simplemente de la aportación de cada uno.

## 2.1. Salud, dinero y amor

### 2.1.1. *La primera teoría de la motivación: El dinero*

Qué la comunicación es importante, que el sentirse valorado también y muchas cosas más, no lo ponemos en duda y que “la pasta” es después del puesto y no por ese orden lo primero que se valora en un cambio de trabajo, y aunque no sea científico, ni sesudo, es así.

Ahora bien es cierto que las “teorías científicas” de Taylor sobre la gestión científica son fruto de su época y del sector productivo estudiado y según las cuales la compensación entre esfuerzo y retribución tienen que ser consecuentes, cosa nada discutible y de vigente actualidad. Lo que aporta es que al trabajador, no del conocimiento sino industrial, lo que más le motiva es ganar lo más posible. Vamos, que a más productividad mayor salario. La pregunta es como se mide la productividad.

Esta teoría denostada actualmente, pero coherente con un momento social y cronológico concreto, que no nos engañe, sigue siendo vigente, pero a nosotros empresarios del trabajador del conocimiento no nos interesa aplicarla porque la rotación, la posibilidad de falta de colaboración etc. pueden ser importantes.

Vamos en mi opinión es peligrosa y solamente se debe utilizar como último recurso aún cabiéndome mis dudas de la eficacia en nuestro sector.

### 2.1.2. *El dinero como incentivo*

*En mi opinión el dinero como incentivo es un factor más de motivación* para el empleado, **pero no el único**, dado que pronto se acostumbrará a su nuevo ingreso y la eficacia de la motivación obtenida se pierde o al menos disminuye. Sin embargo, eliminarlo de los programas de incentivos de la empresa es contraproducente e incluso peligroso para la productividad individual.

Algo parecido decía Herzberg<sup>5</sup> ya que para el aumento del salario *no es un incentivo permanente*, con independencia de que cualquier empleado valore de forma positiva un aumento en sus ingresos y con esto estoy de acuerdo.

Quizás en lo que hay que *reflexionar es en la diferencia entre salario, bonus o premio y la percepción dentro de la escala de valores de nuestra sociedad.*

Que un salario alto indica un reconocimiento de la empresa por el motivo que sea, no tiene duda, puede ser por: la complejidad del trabajo, lealtad, eficacia, etc. Pero una vez alcanzado un determinado nivel de ingresos lo que se busca es otra cosa distinta del incentivo material propiamente dicho, como el reconocimiento, poder o cualquier otro.

---

<sup>5</sup> **Frederick Irving Herzberg** (1923-2000) psicólogo. Es especialmente conocido su obra por su "One More Time, How Do You Motivate Employees?" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?) logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los libros de referencia.

Lo que no podemos olvidar es que la envidia y la autoestima en la empresa son directamente proporcionales al salario de cada uno y por supuesto al cargo, por lo que la comparación de salarios entre miembros de equipos con responsabilidades similares es siempre un factor de desestabilización.

Lo que nos dice la teoría y comparto, es que hay que tener en el programa de incentivos una parte monetaria variable que dependerá del cargo actual, la habilidad individual, el nivel salarial y el esfuerzo a desarrollar (cuantificables o no).

Por lo que lo que la relación objetivo / incentivo tiene que ser:

**Accesible:** Si no es alcanzable el efecto es el efecto contrario, la desmotivación.

**Directo:** Entre la el cumplimiento y la gratificación tienen que tener una relación directa.

**Medible y objetivo:** Hay cosas que no pueden medirse más que desde una perspectiva subjetiva pero se puede hacer y de hecho se hace. El problema de lo no cuantificable esta en la objetividad, pero no hay otra solución.

**Pagado en su momento:** No hay excusa para pagar cuando queramos, es un factor de desmotivación

Por cierto no hay cosa que moleste más a un "trabajador del conocimiento" que la frase de evalúate tu, para luego comparar con lo que yo opino de ti en el momento de realizar la evaluación. Lo que no se contradice con que sean consensuados los logros previamente en la medida de lo posible, porque esto establece una vinculación emocional y de compromiso con la empresa y con el mismo porque para alcanzarlo hará todo lo necesario para ser más eficaz y exigente consigo mismo.

Tampoco tenemos que olvidar que tenemos que ser innovadores porque cualquier incentivo y más si es monetario desaparece una vez cumplido, por lo que, a ver como lo hacemos. La mejor opción creo que en nuestro caso es la del plan de carrera y la involucración.

## 2.2. El dinero no lo es todo en la vida

Lo de que la "pela" sea importante, está claro, si no tienes dinero no comes y si no comes no puedes trabajar y así sucesivamente.

Todo es cuestión de necesidades, satisfechas o insatisfechas, fisiológicas o psicológicas etc. Por lo que todos llevamos en la mochila diaria los cinco niveles de necesidad que estableció Maslow en la denominada *jerarquía de necesidades*, más conocida como la pirámide. En ella las cuatro primeras necesidades se agrupan en "necesidades básicas" y la última como una "necesidad de ser".



*Fisiológicas básicas:* no requieren más explicación.

*Seguridad:* física, moral, etc.

*De pertenencia y afecto:* El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, de agruparse; en familia o con amigos o formalmente en las organizaciones.

*Estima o reconocimiento:* Este punto es quizás de los menos abordados por las empresas y sólo se enfocan desde la remuneración económica y se olvidan que las personas también tienen sentimientos.

*Autorrealización:* satisfacción personal, un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados.

Si analizamos “la pirámide” vemos que aquellos situados en el nivel 5 el “de autorrealización” se ven motivados por el reto, el grado de dificultad y la oportunidad de salir adelante; son personas a las que el riesgo les motiva y estimula. Todo lo contrario que el de nivel bajo al que los cambios le gustarán menos y por tanto serán más reacios.

Ahora bien todos tenemos una motivación “*no hay personas sin motivación, sólo empleados sin ella*”<sup>6</sup>. Aquí tu labor de motivación es importante, tienes que encontrar la forma de hacer que tu objetivo sea el suyo y que se sienta identificado. Claro está que no es fácil y más si tenemos en cuenta que la motivación del ser humano puede ser tan interesante y apasionante como las colecciones de coleópteros o el singular “tumbing” o “siesting”.

### **Ejemplo: La tapadera (The Firm)**

El protagonista Mitchell McDeere (Tom Cruise) es un joven brillante ambicioso que crece en una familia desestructurada de clase baja. Con gran esfuerzo consigue licenciarse en Derecho por la Universidad de Harvard quedando entre los mejores de su promoción lo que le asegura la posibilidad de fichar por cualquier gran despacho.

A pesar tener ofertas de los mejores bufetes de Chicago, Nueva York o Washington con ofertas de salarios por encima de los 70.000 \$ opta por un pequeño despacho de Memphis: “Bendini, Lambert & Locke”.

Sencillamente porque es la mejor oferta económica y porque la adulación no tiene precio. Mientras que el resto de despachos realizan las entrevistas en la universidad este lo hace en una suite y nada menos que con dos de los socios que le dicen cosas tales como:

“sabemos que está muy solicitado”

“un abogado que merece una oferta así no debería tener que abrir el sobre”

---

<sup>6</sup> Robin S. Sharman. Las Ocho claves del Monje que vendió su Ferrari. Página 71. Ed. U de Bolsillo. 2005.

“soborné al empleado de Harvard para ver cual era su oferta más alta y le sume un 20% a la más alta”

“Le queremos”

“Es al única oferta que hemos hecho”

Además de ofrecerle antes de la cifra un mercedes nuevo, una hipoteca a bajo interés, un plan de dividendos y como no el carnet del club de campo.

Le llevan a conocer el despacho en limusina y le presentan el despacho con unos magníficos suelos de mármol, columnas y mucha madera de caoba. Después le llevan a la terraza del Hotel Peabody y le enseñan la gran familia que son, lo bien que se vive en “esa gran familia”.

Para alguien que no ha conocido el lujo que el dinero proporciona pero está resuelto a obtenerlo, no ve más allá, esta deslumbrado pero es que nadie da duros a cuatro pesetas.

No realiza ninguna indagación sobre el despacho, no se plantea nada sobre si es lo más conveniente para su carrera, solo ve el signo del dólar en su ojos y no escucha ni a su mujer que le dice “es raro, no me gusta” a lo que él contesta que ella era familia bien y lo objetiviza diciendo “a mi me impresiona más que a tí, 96.000 son como 150.000 \$ en Nueva York, alguna vez pensaste que iba a ganar tanto dinero”.

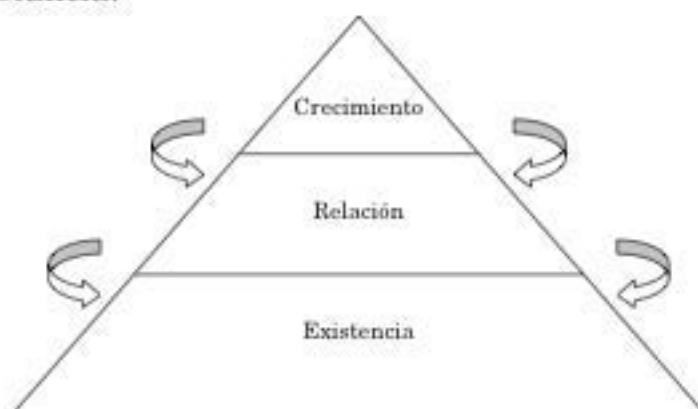
Todo va bien, hasta que el FBI le presiona para que robe y revele secretos de los clientes mafiosos del despacho lo que y entonces su mujer le dice que si lo hace, que no está cegada por el dinero: “te echaran del colegio de abogados y perderás todo por lo que has trabajado” y lo más importante “la ternera de lo Won boys es la última vez que recuerdo haber reído”. Creo que no hace falta más explicación ¿no?

### **2.3. Todo lo que sube baja o puede bajar**

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide y a medi-

da que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior. En la última fase se encuentra con la “auto-realización” que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía o, al menos, eso dicen.

Pero no tuvo en cuenta que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio, para **Alderfer** las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades<sup>7</sup>, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.



O lo que es lo mismo, “unas veces eres clavo y otras martillo” y eso, tanto en lo económico, como en lo social y es un pequeño problema, al menos para los españoles que todavía no hemos conseguido aprender de los fracasos, e incluso premiarlos, como los americanos, porque del error se aprende. Por cierto, una vez vale, dos no lo se y tres es incompetencia y eso ya es otra cosa. ¿No te parece?

### **Ejemplo: Veredicto final y Anatomía de un asesinato**

Creo que en 1982 muchos estudiaron derecho al ver como Paul Newman defendía los mejores valores de la justicia americana. Pe-

<sup>7</sup> Esta teoría de Alderfer mantiene las teorías de Maslow pero añade dos puntos importantes, y más en nuestro modelo de sociedad, las de relaciones interpersonales y de crecimiento entendido como creatividad personal. O lo que es lo mismo que en cualquier momento podemos estar en una situación distinta.

ro recordemos que este abogado alcohólico en su día fue un prestigioso abogado que llegó a ser socio de un importante despacho, casado con una bostoniana de alta alcurnia, pero que por un desliz cae a los infiernos. La motivación en este momento es la de recuperar la dignidad perdida (que fácil es caer y que difícil subir).

En la segunda, el que antes era un fiscal reluciente pierde las elecciones y su actitud es la dejarse llevar. Un viejo abogado alcohólico es realmente el que le saca de su situación con sus consejos y vuelve a hacer que se motive y recupere su autoestima al aceptar un caso de asesinato.

En ambos casos hay similitudes. En "anatomía de un asesinato" el protagonista no ha perdido su estatus en la comunidad, nunca han dejado de reconocer sus conocimientos y pericia. Es un momento puntual como le explica su amigo: "cuando a un hombre le echan de un puesto que ha ocupado mucho tiempo piensa que su gente le ha abandonado, eres un buen abogado actúa como tal, no te vayas de pescar y deja el jazz".

En cambio en la primera, por su forma de ser tiene que justificarse incluso a sí mismo que todavía puede hacer algo como cuando le dice al juez: "soy un abogado con todos los requisitos legales y voy a intentar que decida el jurado". Necesita autoafirmarse porque nadie le considera ya.

En cualquiera de los casos y de una forma u otra se demuestra que no siempre estaremos en el candelero, bien por motivos exógenos o endógenos; lo importante es volver a lo que somos y a tener ilusión.

## 2.4. La motivación eco-saludable

El título es solo para que sigas leyendo, y no se me ocurría nada mejor, pero es importante que leas la aportación de Herzberg<sup>8</sup>, porque además te resultara la más cercana a la situación empresarial real, la motivación y nuestros psicodramas más comunes

---

<sup>8</sup> Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Herzberg.

de trabajador de “cuello blanco” y corbata (que no llevamos abrochado el cuello de la camisa como Forest Gump).

El identifico dos factores que influyen en la motivación y que denominó como “ambientales” o “higiénicos” y “motivadores”.

### *Factores de higiene*

- Sueldo y beneficios.
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral

### *Factores de motivación*

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- autonomía
- Promoción
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Estos factores son los que influyen a las personas en el ámbito laboral creando una situación de **satisfacción o insatisfacción**. Lógicamente, la primera es el resultado de los factores motivacionales, mientras que la insatisfacción viene fundamentalmente de los factores “ambientales”.

Por lo que, si en los factores higiénicos el trabajador percibe una **injusticia real o imaginaria**, hace que baje la satisfacción por tanto la creatividad, etc.

Siguiendo la clasificación, los ambientales son claramente psicológicos porque si se le niegan los factores motivadores, entra-

ríamos en la “crisis de identidad”, o lo que es lo mismo descontento, actitudes apáticas, etc. Salvando las distancias y con mayor actualidad el síndrome de Bournaut o del quemado.

Pero como el ser humano de todo se cansa y a todo se habitúa, llegará el momento en que sea algo normal, un derecho adquirido más y, por tanto, no motiva por lo que, aunque la teoría es buena no solo se puede aplicar éste con cuidado lo que no significa que no deban cuidarse los ambientales ante de empezar con los motivadores. La idea es enriquecer el trabajo y convertirlos en generadores internos y ahora veamos posibilidades en nuestro caso.....

## 2.5. Necesitas un rolex o mejor las estrellas para motivarte

Lo de que es más feliz el que menos necesita es una gran verdad, ahora, que a mi no me quiten mi puro, no tiene porque ser habano, los dominicanos están bien, y los de sumatra también. En mi caso una buena fumada de puro es un acto antisocial y de rebeldía, ahora que los fumadores somos proscritos.

Por lo que un señor llamado **MC Clelland** creó la teoría de las necesidades.

Esta teoría se basa en tres necesidades.

- a) *De realización personal o logro.* Queremos destacar y hacer las cosas bien, enfrentarnos con factores complejos e incluso afrontar el triunfo o el fracaso.
- b) *De poder* o lo que es lo mismo de influencia, es más importante influir sobre las personas que los resultados de una actividad.
- c) *De afiliación* queremos ser solicitados y aceptados por otros.

### **Ejemplo: Philadelphia**

Evidentemente una gran película, una mejor banda sonora y un tema controvertido: sida y homosexualidad en la ciudad de la “campana de la libertad”. Pero aquí quitando esto hay momentos memorables para explicar un poco la motivación.

El protagonista no necesita ser socio para ejercer, y mucho menos para vivir. Pero busca el reconocimiento personal, el logro o realización, incluso el poder y la afiliación. Para conseguirlo gana casos trabajando duro hasta las 10:30 de la noche, alimentándose que no comiendo, con comida china mientras en la "planta noble" están los socios que han venido de cenar o de algún acontecimiento. Ahí está, dispuesto tener "lavabo privado" como dicen en las "pelis" y supongo que será verdad, que es algo importante allí, aquí somos más comunitarios para esas cosas.

Él mismo adopta comportamientos paternalistas, vistos o aprendidos del grupo al que quiere pertenecer como decir a la secretaria que se vaya con el niño, pero a la becaria, abogada y al parecer buena, que se quede. Es la misma imagen paternalista que ahora veremos.

Él quiere pertenecer a un mundo cerrado, el de los grandes abogados, fuma magníficos habanos (doy fe porque no hace falta ver la vitola) con ellos, va al gimnasio con ellos y se siente feliz cuando el socio principal y los demás le encargan el caso con mayúsculas, su trampolín al escusado privado, le llaman de tú y le palmean la espalda.

El quiere ser como Charles Wheeler, que tiene el edificio del mismo nombre y al que describe como: "esa clase de abogado que yo quería ser, con un conocimiento enciclopédico del derecho, una gran habilidad para pleitear".

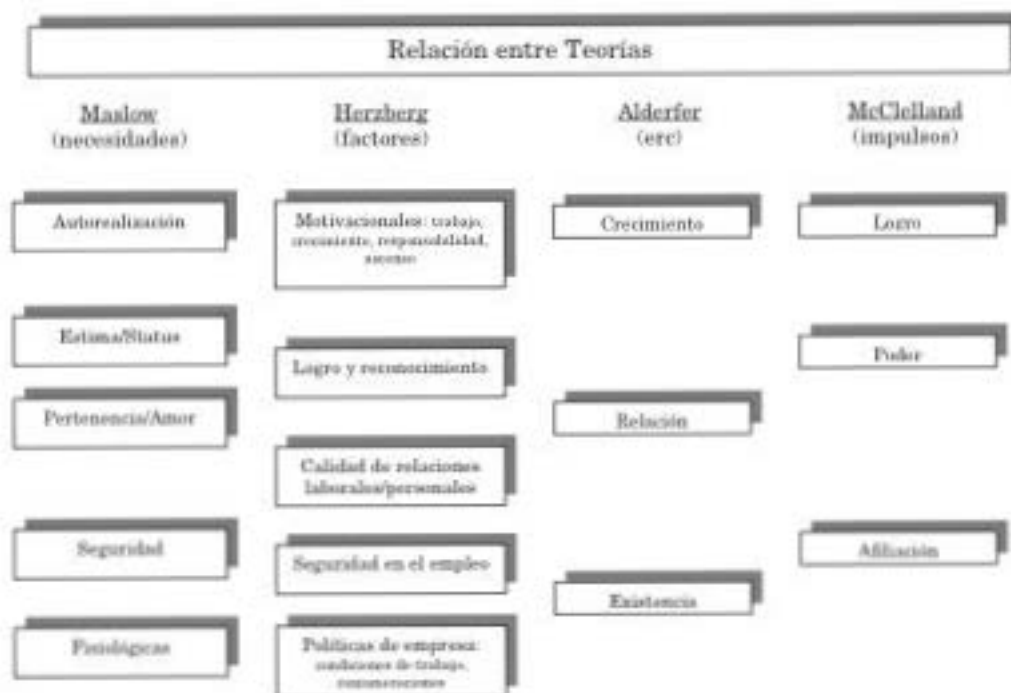
Bueno hasta ahí bien pero quien de nosotros no ha soñado con ser un gran jurista ¿y qué más?" Un líder nato, un hombre con espíritu aventurero pero de aspecto elegante, la clase de persona que después de trabajar duro juega tres sets de tenis sin sudar".

El quería ser como su mentor "el propietario de un equipo de primera que ficha al mejor, el fuera de serie". Resumiendo tenía necesidades de afiliación, logro y poder.

## **2.6. La verdad de la motivación en el entorno laboral**

Siento haberte hecho llegar hasta aquí, pero como se que lo has hecho, aquí tienes tu premio un cuadrito que resume todo el rollo,

pero creo que es importante que como directivo o, mejor líder cono- cieras algo de estas teorías, no solo por culturilla empresarial, sino porque te habrá ayudado a reflexionar y pensar qué vas a hacer con lo que tienes.



En conclusión, todos los modelos aportan algo y todos tienen pun- tos en común, pero seguramente se están realizando estudios que da- rán lugar a nuevas teorías porque la evolución de la sociedad y de la empresa no es algo estático. Tu tienes que hacer tus propias teorías de motivación, las tuyas personales y las de tus colaboradores. ¿No crees? Y ¿Por qué?

Porque cada modelo de los analizados es válido para un mo- mento puntual en el que las condiciones eran distintas, pero se realizan desde el punto de una sociedad avanzada (USA) y ahora estamos en una globalización que hace que, dependiendo del País, la zona del mismo, el nivel sociodemográfico, etc., afecten a las mo- tivaciones. Por ejemplo un trabajador chino cualificado tendrá co- mo motivación el poder, el logro y la afiliación de una sociedad que ve a través de los estereotipos de la sociedad capitalista. ¿Pero y el campesino del campo de arroz?

## 2.7. No todos somos iguales, yo siempre soy el mejor

Nos pasamos el día comparándonos con otros. En la oficina, la época de subidas de sueldo o de bonus es traumática, sobre todo para el jefe. Todos se comparan y todos pensamos que hacemos más que el otro por lo que, la equidad y la justicia no existen. Eso está demostrado.

Porque la realidad supera a la ficción, nace la teoría de la equidad de un señor llamado aspecto **Stacey Adams** que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de la evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo—recompensa y la razón de esfuerzo— recompensa de otros en situaciones parecidas.

Las comparaciones pueden ser internas o externas: dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización y así sucesivamente y hasta tiene expresión algebraica o demostración empírico matemática<sup>9</sup> que puedes comprobar al pie de página si te ves con fuerza.

## 2.8. Nuestra teoría de la motivación

Ahora hagamos nuestra propia motivación. Dado que estamos de acuerdo en que los abogados son trabajadores del conocimiento y en cualquier caso, personas calificadas, la motivación estará en mi opinión en sentirse dentro de un grupo, trabajando en ta-

<sup>9</sup> F = conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación,

R = Resultados, salario, otros beneficios, prestigio.

Si FP y RP sin mis resultados y mis aportaciones y Fpo y Rpo son los de los demás.

Así

Si  $(FP/RP) = (Fpo/Rpo)$  como todos somos iguales todos estamos motivados y nuestra eficacia será elevada

Si  $(FP/RP) < (Fpo/Rpo)$ , en este caso lo que se hace es lo que técnicamente se llama "conducta compensatoria" o lo que es lo mismo que hago lo mínimo pero sin que se note.

Si  $(FP/RP) > (Fpo/Rpo)$  aquí lo que dice la teoría es que tengo un sentimiento de culpa y lo que hago es aportar más. La pregunta es por cuánto tiempo.

reas que puedan suponer un reto y por que no, divirtiéndose con lo que hacen; creo que es lo básico.

Las características de su trabajo podríamos definir las como intensidad (para empezar los plazos nos llevan), la novedad (diversos asuntos), y el trabajo en equipo porque si algo nos gusta a un abogado es comentar con otro compañero, siempre que nos admire por nuestras conclusiones.

Lo de la intensidad, ni lo comentamos porque si alguien "curre" en este país son los abogados, veamos las guardias, los plazos, etc.

Lo de sentirse dentro de un grupo es una realidad, si no hagamos la prueba de preguntar a un compañero donde trabaja, de hecho si esta en uno de los grandes no hará falta, lo primero será decírnoslo. Eso es pertenencia, pero hace falta crearla en cualquier tipo de despacho.

Y por supuesto, el dinero porque las teorías de la motivación son reales; pero es que no estamos actualmente en una sociedad primitiva y un "chute de cafeína" (droga permitida socialmente y muy recomendable para la diuresis) cuesta ya un euro o más, depende del sitio. Porque del bolinger ya ni hablamos que somos abogados.

## **3. LIDERAZGO**

### **3.1. Estilo de Liderazgo y su aplicación a estilos de dirección**

Si algo hay importante en una empresa es el estilo de dirección, de él dependerá el funcionamiento de nuestro despacho.

¿Qué es un estilo de dirección? Es la influencia que nuestro comportamiento como directivos tiene para influir en el de los demás y obtener de ellos un rendimiento adecuado.

Como en las teorías del liderazgo, también tenemos una evolución, que vamos a tratar en los siguientes epígrafes y que vamos a dividir en modelos unidireccionales y bidireccionales, como las clasifican los expertos y que son la teorías clásicas del liderazgo.

Aunque la enumeración académica sería tratar primero el liderazgo como rasgo de la personalidad, y lo hemos tratado al principio, no creo que se conveniente repetirlo aquí.

El modelo unidireccional es sencillo de explicar. En este caso el mando es vertical, con colaboración o no, pero no hay igualdad, alguien decide y el resto no, pueden ser más o menos "colaboracionistas" pero no tienen ninguna aportación.

En los supuestos bidireccionales, la actuación del líder o directivo se da por dos o mas dimensiones.

Por supuesto, no todo es blanco ni negro, los grises existen y podemos encontrar puntos intermedios que realmente son los que suelen funcionar.

### **3.2. Si no me lo dicen nunca lo habría sospechado. Características del directivo y del líder**

Si a alguien le gustan poco los estereotipos es a mi (palabrita del niño Jesús), pero en este caso y una vez visto lo visto anteriormente, demos un somero repaso a lo que si no sabíamos ya sabemos.

Un directivo tiene que tener visión de futuro, pensar en la evolución tecnológica y sus consecuencias, flexibilidad ante los cambios y adaptación, ser un buen negociador, capaz de tomar decisiones que implican riesgo y en nuestro caso, algo muy importante es un buen conocimiento técnico del derecho. El respeto como profesional va unido a la subordinación.

Ahora vamos con el líder: dinámico, inteligente, extrovertido, comunicador, creativo, honesto, etc.

Realmente, ser un líder y un buen directivo no es tan diferente, de hecho no podemos ser perfectos en todo, pero creo que hay una cosa esencial y es tener sentido común, ser justo y coherente, estar dispuesto a asumir riesgos en el más amplio sentido de la palabra y estar en continua adaptación.

En este proceso de cambio el éxito se debe a que “me considero como un director de orquesta, pues no soy especialista en nada”<sup>10</sup>, pero “he sido capaz de transmitir un proyecto de empresa por el que vale la pena hacer un esfuerzo, ir a por todas para alcanzar los objetivos marcados,...”<sup>11</sup> y además sentir un respeto por el equipo.

Una cosa importante es que aunque sea un director de orquesta, el líder no improvisa lo que hace, esta previamente preparado, actúa en base a la experiencia y siempre buscando soluciones a algo. Muchas veces tiene que trabajar en la incertidumbre, conocer la visiones y comportamientos y adecuarlos a algo real que puede suponer el éxito o el fracaso.

Hay que tener en cuenta que una decisión es más difícil de cambiar que una orientación y, sobre el liderazgo “ya esta todo dicho desde la época de los griegos”. Lo importante es “la transparencia, la comunicación y la ética”, todos son valores con siglos

---

<sup>10</sup> Josep Oliu. Presidente del Banco de Sabadell. Retratos de liderazgo: Claves del éxito de 25 líderes españoles (página 115 y 116) - Marquez y Barbat. Ed Mac Graw Hill-2005. Esto mismo lo decía Peter Ducker refiriéndose a que hoy en día un jefe no es el más capacitado de un departamento funcional, sino más bien un director de orquesta.

<sup>11</sup> Josep Oliu. Presidente del Banco de Sabadell. Retratos de liderazgo: Claves del éxito de 25 líderes españoles (página 115 y 116)- Marquez y Barbat. Ed Mac Graw Hill-2005.

de antigüedad<sup>12</sup> y si no por que estamos ahora adaptando a la empresa a Maquiavelo, Aristóteles, a los chinos. Porque es lo que es.

Distinto son los nuevos retos y los cambios en las sociedades

### 3.3. Liderar en 3D

Aunque se habla por los que saben de dos direcciones en nuestro caso son más bien tres, cuatro o...

Los cátedros que analizaron esto fueron claro, americanos, de U.S.A. Se estudió fundamentalmente en dos universidades la de Ohio y la de Michigan, esta última alma de la Escuela de Chicago, casi nada.

Realmente los que estudiaron fue el liderazgo como conducta, o lo que es lo mismo, el líder que se comporta como tal.

En la primera teoría, la de Universidad de Ohio entran variables como la consideración o respeto (problemas personales, armonía del grupo), así como lo que yo llamo de comprensión, aunque técnicamente se conoce como "iniciación a la estructura". Es decir, como nosotros y nuestra conducta como directivos, esta orientada a la consecución del objetivo, si se entienden nuestras instrucciones., etc.

Al ampliarlas con las de Michigan y unirlas nos va a permitir ver los estilos de dirección

1. Directivo: El decide qué tiene que hacer, cuándo, quién y con sus requisitos.
2. De apoyo: El directivo está interesado en las necesidades y el bienestar de los subordinados.
3. Participativo: establece un clima que permite no solo la participación sino colaborar en la toma de decisiones.
4. Orientado al logro; delegando en las capacidades de los empleados la consecución de los objetivos.

---

<sup>12</sup> Michael Malefakis Director de Chicago B. School of business. El Mundo. Expansión y empleo 30/11/2008.

Si lo ponemos en forma de matriz creo que se verá más claramente.

<i>Tipo de Trabajador</i>	<i>Interés por Personas</i>	<i>Interés por Resultados</i>
<b>Logro de calidad</b> , <i>se hacen responsables unos a otros, siendo los resultados de calidad</i>	+	+
<b>Neutralidad</b> , <i>“estar presente estando ausente”</i>	-	-
<b>Cómodo y agradable</b> , <i>Los puntos con problemas se suavizan.</i>	+	-
<b>Producir o morir</b> , <i>Desmotivación por parte del trabajador</i>	-	+
<b>Acomodación y arreglo</b> , <i>se logran todos los procesos si se siguen las normas.</i>	+/-	+/-

En general, el factor humano cobra una gran importancia, recordemos, que en nuestro caso, más. Otra vez, tenemos que pensar en trabajadores del conocimiento.

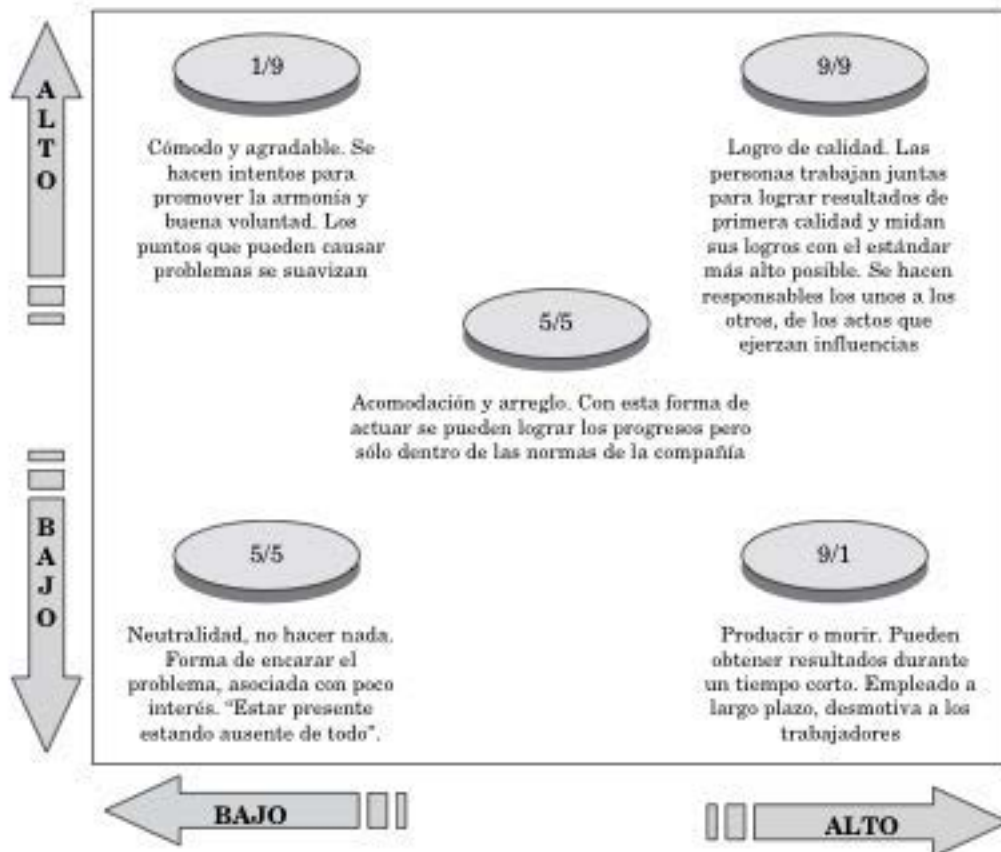
### 3.4. Dirigir en mallas de ballet

Nada nos gustaría más que encontrar un modelo universal, un patrón, para todas las empresas, y en eso estuvieron trabajando Blake y Mouton que establecieron lo que se denomina “malla gerencial”.

Creo que tenemos que detenernos un poco más en esta teoría, dado que para ellos el liderazgo eficaz tiene dos dimensiones desde el punto del vista del líder y que son perfectamente aplicables a nuestra teoría del “trabajador del conocimiento jurídico”: Las personas de su organización y el factor producción

Esto, entendido como la importancia que le dan a los factores técnicos del trabajo, y por tanto, analizan las tipologías de trabajador en relación con los intereses por los resultados o las personas del líder/ directivo.

Veamos su matriz:



Así ellos clasifican en los siguientes estilos

**Estilo laissez-faire**, o lo que es lo mismo dejar hacer. No hay preocupación por las personas o resultados.

**Club social**: Este es el extremo contrario al anterior. No hay conflictos o son mínimos. Es importante el grupo lo que lleva un alto nivel de fidelidad y afiliación. Por el contra, no favorece la innovación, ni la creatividad ni el desarrollo.

**Tarea**: En este caso, la preocupación es por el resultado y en mucha menor medida por las personas. La mejor cooperación es la obediencia y mantiene medidas para que no se repitan actuaciones o errores. A la larga no hay motivación ni creatividad.

**Mediocridad**: Busca conseguir resultados equilibrados y adecuados entre el trabajo y el nivel moral satisfactorio entre los empleados. Esto es, al final acaba satisfaciendo las expectativas

más bajas por lo que las personas con inquietudes suelen aburrirse y dejar el grupo.

**Compromiso:** Aquí las personas trabajan en mayor cantidad y calidad porque se ha conseguido obtener un objetivo común. Las relaciones son de confianza y de respeto y los colaboradores se sienten integrados, valorados y considerados.

### *3.4.1. Dime con quien andas y te diré como eres o la rebelión de los cuellos blancos*

El líder tratara de aglutinar, ayudar, dirigir pero tiene que “bregar” con las masas, o en este caso los grupos que tiene, puede tener uno o varios o para su desgracia todos.

Esto lo estudio Fielder en su teoría de la contingencia que viene a decir que el rendimiento de un grupo depende de la coherencia entre el estilo de dirección y la composición de los grupos y así:

- **Integrativos.** O lo que es lo mismo todos dependen de todos, cada aportación individual es necesaria para el objetivo del grupo.
- **Independientes.** Como su propio nombre indica cada miembro tiene una función pero es independiente de la de los demás, aquí solo podemos motivar.
- **Concurrentes.** Cada miembro del grupo tiene ideas distintas sobre los problemas y soluciones.

## **3.5. Liderando equipos por cromosomas**

Realmente todo el mundo habla de liderazgo y trabajo en equipo, y bla, bla, bla...pero las decisiones no emanan del pueblo sino de algunos, por lo que este seria el ejemplo más claro de dirección unidireccional.

Pero realmente ejercer el liderazgo supone en el día a día dirigir a gente, y un líder puede ser autoritario o participativo, democrático o no, hombre o mujer. Más claro, “lo que cuenta en la

paternidad y en la dirección de personas no es tanto lo que hacemos como lo que somos...<sup>13</sup>.

En una de mis clases se me ocurrió hacer una broma sobre las leyes de Mendel, el fraile, el de las judías y esas cosas, para animar un poco teniendo en cuenta las horas intempestivas y así se rebautizó la teoría de **Mac Gregor** como la de los cromosomas X e Y intentando hacer una introducción sobre como los directores deberían considerar a los empleados teniendo en cuenta la naturaleza humana.

Empecemos por la teoría Y, o lo que yo llamaría el lado femenino porque la realización es a veces más importante que el dinero, se valora el reconocimiento, están comprometidos con su trabajo, se autodirigen, son creativos y se autodirigen y asumen responsabilidades.

Por el contrario, tenemos el otro lado y es que el trabajo es desagradable, una maldición divina, eso de la responsabilidad no va con ellos, hay que estar encima, y el horario y el dinero son el principal incentivo (una gran verdad ahora que nadie nos escucha...) y por cierto como que los hombres no somos así, de hecho yo en mi casa siempre tengo la última palabra y es si cariño.

Mientras que el estilo de dirección X esta basado en la autoridad y el control, no se da la delegación en este caso, lo que haría sería tomar las decisiones sin tener en cuenta las ideas de los demás, la orientación es hacia objetivo y por tanto mantiene un control férreo, utilizando presión y disciplina, jamás admite la crítica. Vamos el jefe de toda la vida o el capataz de la obra pero no el líder. Lo que en ingles se llama empowerment o ordeno y mando en castellano.

El directivo Y dirige para ayudar a prosperar a la gente, son algo más que jefes, no tienen por qué ser líderes natos, pero se acercan mucho. Es su forma de tratar a las personas, y utilizaran el menos común de los sentidos, el común para conseguir lo mejor de cada uno en cada circunstancia y para cada persona en concreto.

---

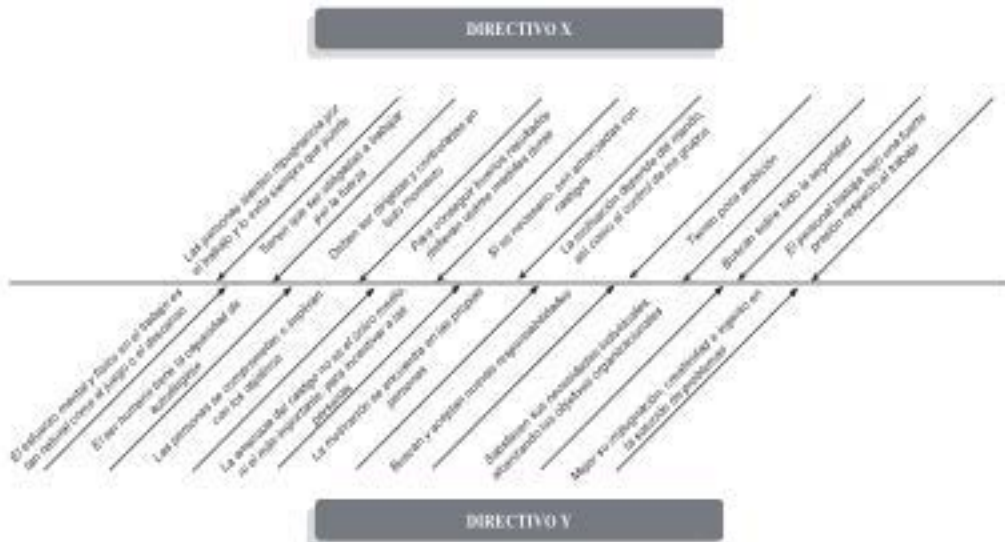
<sup>13</sup> Richard Farson. Management of the absurd: paradoxes of leadership. N.Y Simon and Shuster 1996.

Porque nos vamos a centrar en la Y, sencillo, porque a la gente que vamos a tener a nuestras ordenes son trabajadores del conocimiento y no empleados de una cadena de montaje.

Esto es, un liderazgo humano pero que con la teoría Y permite:

- Que los subordinados se autodirijan
- Facilita una atmósfera que permite el desarrollo y permite simultáneamente que se cumplan los objetivos.

Y si no veamos la "raspa" de Mac Gregor y juzguemos nosotros mismos.



### 3.6. El GPS del liderazgo: El situacional

Realmente son dos teorías, una inicial una posterior que la amplia y redondea. Como todas se apoyan en las anteriores y, quizás sea la más completa, no olvidemos que cada teoría es hija de su momento cronológico. Según la misma, el éxito en el liderazgo se logra al seleccionar el estilo adecuado en función de los colaboradores, o lo que es lo mismo en la capacidad y voluntad que tienen las personas de realizar determinados trabajos o tareas. Los autores de la misma son **Hersey y Blanchard**.

La teoría cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó y que mencionamos anteriormente: Com-

portamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta baja, y combinarlas con comportamientos específicos de un líder:

*El líder es directivo y apoyo de sus colaboradores al tiempo que los escucha y facilita su labor de apoyo. Define los papeles y señala a sus colaboradores qué, cómo, cuándo y donde realizar las tareas.*

- a) Que los subordinados se autodirijan
- b) Facilita una atmósfera que permite el desarrollo y permite simultáneamente que se cumplan los objetivos.

Y si no veamos la" raspa" y juzguemos nosotros mismos.

#### Modelo de liderazgo situacional Hersey y Blanchard

Lo importante es que *la forma de dirigir viene dada por la madurez del subordinado*. A medida que el colaborador es más maduro (técnica, vinculación con la empresa, etc.) el estilo puede o debe cambiar, esto es, el directivo se adapta al entorno y toma un rol u otro.

**Rol 1. Estilo Directivo.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas decisiones. Todo lo asume el líder, estamos en la parte de control, supervisión y poca delegación.

**Rol 2. Estilo entrenador.** En este punto aunque el líder explica las decisiones y solicita opiniones, sigue dirigiendo en base a sus ideas. Lo que aumenta es el grado de comunicación y apoyo, pero las decisiones están en manos del líder. Es un paso más, pero sólo eso.

**Rol 3. Estilo de apoyo.** Las decisiones ahora se toman conjuntamente. El control pasa del líder a los colaboradores, así como la toma de decisiones. Aquí cambia el papel y ahora lo que hace es escuchar activamente, es un facilitador, es el apoyo.

**Rol 4. Estilo delegación.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide que haga, el líder define previamente y llega a un acuerdo pero después los colaboradores que ya tienen las competencias y la confianza para asumir su propia responsabilidad.

### **Ejemplo: Acción judicial (class action).**

La trama gira en torno a un caso de daños contra una empresa de automóviles llamada Argo Motors que es uno de los principales clientes de un gran despacho de San Francisco.

En este caso la filiación tiene una importancia en la trama. Son padre e hija los que se enfrentan en la sala. Él, un abogado maduro defensor de los derechos civiles en los sesenta y setenta y portada de la revista TIME y ella una abogada más conservadora en las formas que en el fondo. Pero lo que nos interesa aquí es la diferencia entre liderazgo y dirección.

Sobre la dirección imaginemos un magnífico despacho en la última planta de un rascacielos, abogados (masculinos y femeninos) impecables, de Armani ella, según me informa mi esposa.

Una reunión entre uno de los socios y sus asociados (la hija).

El socio lidera la reunión y lo primero que hace es un poco de adoctrinamiento.

“gente como nosotros son los que paran los pies” – los subordinados escuchan.

Y el sigue narrando el supuesto pero empieza a preguntarles “decidme lo que sabéis de Argo”

Ambos empiezan a dar datos para demostrar lo que saben y de repente el socio dice:

“falso”, ambos callan y el da la versión (correcta o la suya) y deja que siga la pelea para acabar diciendo

“Bueno si decido que lucharemos uno de los dos llevara el caso y es un buen caso”

Como era previsible ella es la que lleva el caso por motivos personales y profesionales que no al caso y que no contare para no desvelar una buena película.

Las cosas se complican porque el padre ha decidido emprender una cruzada. Vamos, despacho pequeño contra grande y ella acaba delante del socio director que la recibe con una actitud paternalista y cortés sobre la muerte de su madre, eso son dos minutos para ir a lo que le interesa.

“Hay que recusar al testigo” “¿Está prepara para hacerlo?” “¿No le importa que la acompañe?”. Se sienta en un extremo de la mesa de reuniones para ver si es capaz de hacerlo, lo hace, pero tampoco hay una palmadita.

Por supuesto acude a la vista y se sienta detrás de sus abogados y no tiene ningún miramiento. En el momento en que las cosas no van bien, el toma el mando, la desdice.

Aquí tenemos el ejemplo de R1 y R2 ahora vamos con el estilo de apoyo y delegación con el abogado de derechos civiles.

En las reuniones con el cliente todos los abogados están presentes y aunque él dirige, todos están con él, son uno. Uno sus colaboradores en privado le dice que no hay caso, que es complicado, que no tienen medios, etc. y él le contesta:

“cuando se tiene que actuar con aquellos (casos) que crean expectación”

“no es por nuestro ego, hemos crecido con pelotas como David y Goliat”

“He ido a la guerra con mucho menos”

“quieres que les demos en los ...”.

No hay arenga, los colaboradores trabajan libremente y cuando hay problemas él esta ahí apoyando. Hay consenso sobre quién

es el líder y damos por supuesto un alto grado de madurez de los colaboradotes.

### 3.7. Líder global o local

Una vez escuché en una conferencia sobre cuestiones de globalización decir al ponente algo así como: “El cambio de la empresa multinacional a la global consiste en que mientras que la primera establece sus normas desde la sede central, la otra se adapta a cada país”.

¿Pero si todos dirigimos o lideramos igual? La respuesta inmediata es que sí, pero, como que no. Cada cultura tiene su propia forma de dirigir. Aunque los estereotipos no son siempre perfectos, hay un factor diferencial que es el cultural o educacional. No es lo mismo venir de una educación calvinista que de una budista, por ser extremos.

En este caso, nos vamos apoyar en lo que opina el IMD de Lausanne<sup>14</sup> una de las mejores escuelas de negocio del mundo mundial y que nos da la razón. Vamos a resumirlas en un cuadro.

PAÍS	Francia	USA	Alemania	España e Italia
	↓	↓	↓	↓
TENDENCIAS DE LOS LÍDERES	Ideas	Ejecución	Estructura y procesos	Emociones y personas
	↓	↓	↓	↓
ALGUNAS CARACTERÍSTICAS	Pensamiento abstracto Aprendizaje continuo Cuestionar hábitos	Acción Sopesar riesgo/oportunidad Cercanía a los empleados y colaboradores	Control Mantener sistemas de información Procesos eficaces	Rodearse de los mejores Diálogo permanente Relaciones a largo plazo con cliente

<sup>14</sup> Nace de un trabajo de un grupo de desarrollo directivo de Alcatel a finales de los 90 dirigido por Thomas con empleados de esa compañía.

Lo que nos vuelve a llevar al valor del trabajo en equipo y aprovechar lo mejor de cada uno.

**Ejemplo: Una reunión en julio en Sevilla con un colega americano.**

Analicemos la forma de ver el horario y la “reunioistis” de un americano en Sevilla en el mes de julio. El hombre venía de la cultura del nine to five y le convocaron a la reunión a eso de las 19:00 horas (hay que decir que estaba desde el día antes en Madrid) lo cual ya no le cuadró mucho, pero menos eso de coger el AVE con el tiempo justo y después de comer sentados. Cuando llegamos lógicamente media hora de presentaciones y saludos como es normal, luego empieza la reunión y el orden de día como que no es tal, por supuesto las conversaciones bilaterales, las interrupciones, etc. Después de dos horas en las que todo se posponía a una siguiente reunión, que no se tomaban decisiones, él ya estaba desesperado.

Yo le miraba, cada vez entendía menos por qué la decisión se tenía que tomar en un plazo corto o no valía y que acabar la reunión alguien dijo que nos quedábamos a cenar, a dormir y por supuesto a enseñarle un poco la ciudad y que nos fuéramos todos clientes, técnicos, etc menos. El hombre educado y como era la primera vez que venía a España se acomodó y luego se lo pasó muy bien, y por cierto a los postres ya se había tomado una decisión en la que curiosamente se le había escuchado lo que dijo.

Al día siguiente cuando nos veníamos a Madrid en el AVE, se despachó con nosotros. No entendía como nos reuníamos a esas horas, le explicamos que en Sevilla a las 4 de la tarde es mejor estar al fresco o durmiendo la siesta por el calor. No entendía como siendo tan desorganizados hiciéramos caso a sus propuestas y menos que el cliente las aceptara. Entonces le explicamos que nosotros no teníamos ni idea de cómo “hincar el diente” a un tema en América, pero por eso nos habíamos puesto en contacto con su bufete que nos habían dicho que eran los mejores para este tipo de cosas y que con este cliente la relación era de confianza.

Resumiendo los españoles coincidíamos con la relaciones a largo plazo, y no íbamos a decir que no sabíamos, nos rodeamos de los mejores y además como había prisa de alguien que lo agilizara.

### **3.8. Líder individual**

Si bien postulo claramente la desaparición, antes o después, del despacho artesanal, no así del abogado individual. Me explico, no es necesario tener un gran despacho y múltiples socios para hablar de liderazgo. Un individuo puede serlo y además ser referencia dentro y fuera de la profesión.

Lo que sí afirmo es que el concepto de generalista va a quedar relegado, se darán personas que por sí mismas puedan abordar especialidades concretas y que sigan siendo nuestro “abogado de cabecera”, pero tendrán que ser líderes para poder competir con el concepto de despacho que se ve venir.

Además una cosa importante es la elección personal y no todos vamos a ser iguales, nuestros principios, convicciones o ambiciones son las nuestras y puedo ser el mejor abogado y referente en un partido judicial pequeño más que en una gran capital.

En este punto si vamos a tratarlo desde la explicación del cine. “Matar a un ruiseñor” nos pueden valer:

#### **Ejemplo: “Matar a un ruiseñor**

Atticus Finch (Gregory Peck) es un abogado viudo del sur de Estados Unidos que está volcado en la educación de sus hijos en una época compleja como es la Gran Depresión, en la que todos tienen dificultades económicas, incluso él, pero aún así no cobra en determinados casos de campesinos con problemas.

En principio podría ser solo un hombre bueno pero es más, es un líder porque es respetado por todos, pero además es un abogado que aceptará uno de los casos más difíciles que se le podían presentar: la defensa de Tom Robinson un negro acusado de violar a una blanca en el profundo sur.

Pero además, es un abogado, el único seguramente al que se le puede encargar porque es un hombre respetable y honesto con su conciencia y que predica con el ejemplo.

Es tan sencillo o tan difícil como que el Juez vaya a su casa por la noche mientras está en el balancín de su porche y la conversación sea algo así:

“Te has enterado de lo de Tom Robinson, mañana se le formulan los cargos ante el jurado y yo había pensado nombrarte defensor de oficio aunque se que estas muy ocupado con tu bufete...”

A lo que contesta con un simple “aceptaré el caso”, un gracias y un de nada.

Él lo acepta a pesar de saber que la presión social va a ser importante para él y su familia, que puede perder todo lo conseguido.

Es admirado y reconocido por algo tan sencillo como es la coherencia, y esta misma es la que hace a un líder en muchas ocasiones.

### **3.9. No son abogados pero si trabajadores del conocimiento: Nuestro colaboradores**

No podemos olvidar que nuestro despacho, con independencia del tamaño, lo forman abogados y colaboradores. Y tampoco, que tienen una importancia capital aunque muchas veces no los tengamos en cuenta y ¿Por qué? En primer lugar la secretaria de toda la vida, ha pasado a mejor vida gracias al Sr. Gates y otros con los procesadores de texto, pero además:

- a) Atienden al cliente
- b) En muchas ocasiones son ellos los que tienen el primer contacto
- c) Conocen o pueden conocer las particularidades de cada uno de ellos
- d) Nos pueden ayudar de detectar fugas

De hecho, conocen mucho más a los clientes rentables que, en ocasiones, el abogado y eso es debido a que los facturan, los atienden, priorizan, esto es, están más en contacto con la realidad que nosotros o lo que sintetizando: tienen pensamiento jurídico pero

no piensan como un abogado. Es el mismo supuesto que la enfermera del médico, que hace con nosotros lo que quiere pero eso sí tiene que hacerlo bien.

Uno de los grandes inconvenientes es que no hay un programa de estudios para administrativos o colaboradores de abogados dentro de la oferta formativa, o al menos, yo no la conozco, por lo que tenemos que recurrir a personal no especializado, que no significa no formado.

El camino del pasante esta bien pero esto ya no es lo que era porque el querrá ser abogado y buscará opciones dentro o fuera, pero no será un profesional de la "gestión jurídica" si me permitís que la bautice así.

Cierto es que en los grandes despachos tienen bibliotecarios y documentalistas, contables, etc. con funciones delimitadas, pero esto creo que es correcto desde el punto de vista empresarial, pero poco práctico para los despachos pequeños o medianos, o mejor dicho inalcanzable por costes.

Por lo que yo predico dos cosas:

- a) Si somos un despacho de abogados en estado puro y no una gestoría (con todos mis respetos) hay funciones que se pueden externalizar, de hecho muchos grandes lo hacen ¿lo sabias? La contabilidad, el marketing...
- b) Lo que necesitamos es alguien que nos apoye en las búsquedas, redacciones, que sepa obtener información y compartirla. Fiel y comprometido que conozca al cliente.

En este caso, el perfil debe venir dado por su creatividad, resistencia a la frustración y cobrar menos que un abogado.

¿Cual es en mi opinión el mejor perfil? Los licenciados en humanidades, filología, historia u otras carreras similares y ahora el porqué: saben redactar, interpretar y analizar información de forma ordenada, si lo acompañamos de idiomas mejor.

Pero además, podemos tener o no necesitar a los anteriores por lo que podemos encontrar auxiliares con buenos conocimientos de ofimática, buenos y profundos y con habilidades de comunicación oral y escrita, ordenados y organizados. Todo lo contrario de lo que habitualmente hacemos nosotros con nuestra mesa de

trabajo (yo he visto auténticas montañas de papel en equilibrio sobre la mesa, es mi caso).

En ambos casos el esfuerzo de formar se vera recompensado, mientras que con becarios o pasantes lo que haremos será otra cosa, incluso frustrarles sin querer. Si necesitamos un abogado contratemos a un abogado y démosle "cancha", que empiece por abajo o no, es otra cosa pero respetemos las expectativas de las personas.

Concluyendo, lo que no podemos es pensar que nuestros colaboradores sean expertos en fotocopias y faxes, aunque les demos el titulo de responsable de algo en la tarjeta.

### **Un ejemplo de película: Erin Brockovich**

Es una peli de abogados pero cuya protagonista no lo es, y aunque se comporta como un tal no lo es; a pesar de contestar a la pregunta de ¿es abogado? "Ni hablar, los odio, solo trabajo para ellos" El caso de la película es real y ella existe, de hecho la verdadera es rubia, con los ojos azules y atractiva y se define a si misma como alguien leal y con amor propio (o al menos eso entendí yo del inglés) y no desmerece, salvando las distancias, a Julia Roberts.

Por casualidad, descubre entre los papeles de una demanda civil sobre materia inmobiliario documentos médicos, nadie le había prestado importancia y ella pregunta y la miran como un bicho raro, pero ella persevera y al final consiguen la mayor indemnización por daños de la historia de los Estados Unidos, unos 333 millones de dólares de la época.

Su jefe un abogado llamado Ed Masry (por cierto no se parece al actor) es el típico abogado de daños americano, hecho a si mismo, que ahorró un millón de dólares, sobrevivió a varios baypass e infartos, quiebra etc. y aunque parece que tiene un socio aunque luego solo aparece el nombre.

Al grano:

*"Si el despacho estuviera completo (tuviera buenos ayudantes) contestaría a las llamadas"*

Recordemos que un cliente se pierde por muchos motivos pero uno es porque no se siente importante, junto con los curas, creo que somos los profesionales que más secretos guardamos, o al menos lo que nos cuentan, porque si algo distingue a un buen abogado de otro es que lo primero es "todos mienten". Somos un poco Dr. House.

Hay "Dos cosas que no soporto que me mientan y que me ignoren".

Un colaborador es un trabajador con unas especiales cualidades y tiene que sentir que forma parte de algo importante, porque si no, no rinde, como primera providencia.

Aunque esta frase viene del momento en que el jefe decide asociarse con un despacho grande, con sentido común por su parte, a ella no se la informa, no es equipo, solo es un colaborador sin más.

Pero quizás el mejor ejemplo del capítulo anterior se da en como ayuda a captar un cliente y retenerlo y si no, ¿qué creen que hizo cuando Ed su jefe quiere conseguir los primeros clientes? y dice: "Mis honorarios son de un 40% de lo que ganen".

Es evidente que no es lo más popular eso de la minuta y menos con esos porcentajes, esto es América, aquí no hacemos esas cosas de la cuota litis ¿verdad?

Ella salva la situación diciendo: "se muy bien como se sienten, un abusivo 40%, y este guasón se quiere quedar con la mitad de la retribución, pero y que ganaría sin pierde, nada el corre con los riesgos, comprendí que él asume riesgos".

Después, tiene que convencerlos para que admitan un arbitraje y es ella la que lo hace, podían haber perdido antes de empezar.

Creo que no hace falta más para demostrar la valía de un buen colaborador. ¿Qué hubiera sido si además desde el principio una formación jurídica básica? ¿Y si hubieran trabajado sus habilidades naturales?....

## 4. ESTRATEGIA

Es evidente que podemos tener una magnífica organización pero sin clientes, esto es sin ingresos, como que no vale la pena dedicarse ni un minuto.

Como el objetivo de este libro está centrado en la gestión de personas y del conocimiento no vamos a entrar en las estrategias o tácticas de negocio, y nos vamos a centrar en la parte referente a las personas y como les afecta.

Si no vamos a hablar de negocios ¿de qué vamos a hablar? Pues de eso, de negocio, porque si algo hay estratégico es tener un objetivo claro, preciso y alcanzable.

### 4.1. Cuando algo no tiene solución ¿por qué te preocupas?

En los capítulos anteriores hemos sentado varias premisas:

- a) El abogado es un trabajador del conocimiento
- b) Hemos analizado someramente las teorías de la motivación y el concepto de liderazgo o de dirección

Pero ahora, llega el momento de bajar a la tierra y ver las diversas opciones que tenemos

Afirmar que en un futuro no muy lejano vamos a encontrar fundamentalmente tres tipos de despachos en cuanto tamaño: los grandes, o sea, los globales, los medianos, o sea, los locales (a nivel país o zona geográfica) y los que ni existen.

Es triste, pero esta situación se dará antes o después, aunque por todos los medios se quiera evitar que la profesión liberal por excelencia sea menos liberal, y por mucho que los consejos y colegios hagan, esto es el destino.

Por lo que las posibilidades que nos quedan son sencillas, o nos sumamos a que el tamaño sí importa o lo dejamos estar, esto es una elección personal importante pero una vez tomada no debe tener vuelta atrás. El despacho artesanal tendrá su hueco pero

quedará bastante reducido su ámbito de actuación y me repetiré, en el ámbito de la subsistencia.

En España el "Protocolo de la empresa familiar" es todavía eso de lo que se habla, pero pocos hacen y a menos empresarios familiares les gusta. En el mundo de la práctica del derecho, si realmente queremos dejar "la partija" a nuestros hijos debemos empezar a pensar en ello.

Lógicamente, para empezar a hablar de tamaño tenemos que tener una y las formulas normalmente pueden ser:

- a) La creación
- b) La fusión o absorción
- c) o ambas si es que ya tenemos una sociedad.

Es decir, el paso de la sociedad personalista a la capitalista en el mundo del derecho es una realidad, no porque la ley de Sociedades profesionales haya hecho mucho, en mi opinión. En primer lugar porque no permite la formula de S.A desde el punto y hora que existen frenos a la transmisibilidad de su capital, es como un quiero pero no puedo. Además realmente las responsabilidades de profesionales siguen recayendo de una forma u otra en la persona física abogado y al final lo único de lo que responde la misma es de la deudas sociales o de las posibles reclamaciones pecuniarias, pero tampoco se como quiere el legislador que se financie una empresa con un 25% del capital ajeno al profesionales, al menos hoy.

El problema lo tenemos en la financiación cuantos socios tenemos que tener y cuanto tienen que aportar para que realmente nos salga una sociedad razonablemente fuerte desde un punto de vista financiero.

Esperemos que con la nueva Ley sobre la liberalización de los servicios podamos hacer otras cosas, lo veremos con el tiempo y el reglamento.

Cual debería ser el planteamiento en mi opinión

- a) Si no tenemos forma societaria y somos varios socios o simplemente tenemos el despacho compartido pero en régimen de colaboración, lo lógico es crearla ex-novo junto con los socios actuales y otros nuevos, lógicamente como sociedad capitalista profesional desde el principio agrupando a todos.

- b) Para crecer tendremos que plantearnos la fusión o adquisición de otros despachos que lógicamente pueden tener forma societaria o no, pero al integrarlos se incorporan.

En ambos supuestos, más que los aspectos formales o financieros el mayor escollo son de los recursos humanos. No debemos olvidar que si las personas no quieren el cambio este no se producirá o al menos no será eficaz.

De hecho las personas tendemos a situarnos en una zona de confort y las grande frases no van a hacer que no sientan miedos por su puesto de trabajo, su carrera profesional, o de cualquier otro tipo y en mayor medida si no lo han promovido ellos. Pero no solo entre la "tropa" sino entre los propios mandos y socios presentes o futuros

Sería magnifico poder medir el cambio, me refiero a las personas y sus percepciones pero esto no es medible es de lo más intangible. Lo que ocurre es que necesitamos es racionalizarlo y entonces escribimos un informe y luego otro y graficas y curvas, aunque vamos a tratarlo en detalle un poco más adelante.

## **4.2. In the army: El proyecto empresarial**

Qué es lo primero que nos van a decir de manual cuando estamos hablando de un proyecto empresarial que tenemos que tener:

Visión = Qué quiero ser

Misión = Conseguir el objetivo

estrategia = como llegamos al objetivo

En este punto y aunque parezca sencillo, saber lo que queremos ser, es complejo, y a veces, ni lo conseguimos definir bien pero hay que hacer un esfuerzo porque es previo a todo lo demás. Si no lo tengo claro, no conseguiré el objetivo dado que estaré aplicando una estrategia errónea por lo que llegaré a un objetivo pero no al que realmente tengo.

Aunque hay autores que incluyen los valores creo son parte de la estrategia, porque los valores no son ni más ni menos que cómo queremos que nos perciban y es una herramienta estratégica

importante pero de comunicación tanto interna como externa que explica lo que hacemos, como lo hacemos y porque. De hecho es algo que permanece porque como decía Bill Joy es “que el 20% del conocimiento se convierte en algo sin calidad comercial al cabo de una año”<sup>15</sup>.

Los valores son importantes porque nos van a recordar la visión y el objetivo, que cambiaran a lo largo del tiempo y hay que estar en continua adaptación. De hecho lo habitual es que la estrategia se encuentre en la cabeza de uno de los socios, algunos o ninguno, en este último caso lo natural es que desaparezca el despacho. Porque la estrategia no es algo que se improvise.

Para empezar a realizar cualquier plan estratégico lo primero que tenemos que conseguir es tener información de todo tipo (de clientes, procesos, financieros, de competidores, etc.) y con esto, empezar los que es el análisis interno y externo de nuestro despacho (input).

El problema habitual es que la información que tenemos o no esta elaborada o este incompleta o simplemente hay que encontrarla. En cualquier caso de este primer paso lo que tiene que salir es un conocimiento de nuestro despacho y entender si teníamos cual era nuestra estrategia y si la entendíamos.

Con ella elaboramos un DAFO que nos va a permitir analizar que opina el mercado de nosotros (las oportunidades, los mercados potenciales, que buscan nuestros clientes, etc) y donde están nuestros puntos débiles o fuertes (Throughput).

Hecho esto ya tenemos dos datos esenciales

- a) Nuestro posicionamiento, entendido como lo que somos ahora, es una visión estática.
- b) La señal que nos va a marcar hacia donde queremos ir: “la línea estratégica de impulso”

Esta línea lo que nos indica es aquello que tenemos que desarrollar e incorporar a nuestro cuadro de mando. *Es el nexa entre la visión y los objetivos.*

---

<sup>15</sup> Director comercial de SUN.

Pero lo que no debemos olvidar es que ambas pueden cambiar con el tiempo porque un despacho es una empresa y está sometida a todo tipo de cambios: sociales, normativos, económicos, etc. y por tanto la estrategia.

De hecho, no podemos perder de vista que los resultados los produce la actividad y no los objetivos entendidos en un sentido estático, repito estos cambian y debemos estar siempre preparados.

Este libro no pretende abordar como realizar un plan estratégico en profundidad<sup>16</sup>, pero creo que sí es bueno al menos dar una pista sencilla en apariencia de cómo se hace y para ello me tomo la libertad de copiar el modelo de HINTERGUBER que creo que es el más claro a efectos didácticos y porque puede ser uniforme desde la definición hasta su desarrollo e implantación.

(Dominar el cuadro de mando Integral. HOVATH y PARTNERS. Colección Management Deusto, pág. 159).

Pero nos sirve para situarnos en el momento en que la organización y los RRHH entran en acción y que va, desde el desarrollo de políticas funcionales hasta la realización de la estrategia en

---

<sup>16</sup> En mi libro marketing jurídico: Estrategia y táctica para despachos y abogados. Editorial Dykinson podemos encontrar algunos aspectos es trágicos desde el concepto de modelo en sus casos prácticos fundamentalmente.

la que entran los factores de motivación, apoyo, supervisión que hemos venido tratando a lo largo de todo el libro.

### **4.3. El big bang de los despachos: La fusión o creación**

El que diga que una fusión no es traumática es que nunca se ha visto en ella. Porque el ser humano tiene miedos: a perder su trabajo, a no ser imprescindible, a no saber estar a la altura, a las "vendetas" internas, al fracaso e incluso al triunfo.

Pero lo cierto es que las oportunidades salen de ellas, que nos van a permitir sobrevivir o crecer según el caso. El problema está en la adaptación al cambio, esto es, como decía Darwin solo sobrevivirán aquellas especies que sean capaces de adaptarse al cambio.

Para hacerlo más claro vamos a tomar el modelo clásico de los tres pasos de Lewin del proceso de cambio, porque aunque hay otros posteriores mejores, o peores, pero éste es, a mi modo de ver, el más fácil de entender.

Para el existen dos tipos de fuerzas:

- a) Las impulsoras: que ayudan a que se efectúe el cambio
- b) Las restrictivas: pretenden que todo siga igual

Si ambas están en equilibrio, estable o inestable, pero en equilibrio estamos en el status quo, lo que él denomina "cuasi estacionario". Como en una lección de física, cualquier cambio en las fuerzas (una o ambas a la vez) produce un cambio y este cambio se tiene que realizar. Pero, para que se produzca el cambio las fuerzas se tendrán que ejercer, tanto incrementando las que quieren el cambio o disminuyendo las que las impiden o la que más me gusta: combinar ambas tácticas.



(Curva del cambio. D.M. Schneider y C. Goldwasser. Colección management Deusto Organización empresarial pág. 55).

Ahora es el momento de aplicar lo leído antes sobre motivación y liderazgo en las fases que nos propone:

*Descongelamiento:* es reducir las fuerzas actuales de la organización.

*Recongelamiento:* En este paso se estabiliza de nuevo la organización pero apoyada en las nuevas políticas y la estructura organizacionales.

En este paso por el microondas es fundamental la figura del líder del cambio cuya función principal es que esta primera etapa dure lo justo para que cuando vayamos a cocinar todo este como fresco. Pero no obviarlos porque se va a dar y va a repercutir en los resultados y en la productividad de los abogados y los colaboradores pero hay que minorar los efectos negativos.

Si algo hay peligroso en una empresa es el "síndrome de la empresa enferma" o lo que es lo mismo el chismorreos, que aunque se da en muchas consolidadas, en este caso seguro que aparece porque las personas van a pasar por una etapa en la que van a

aflorar todo tipo de conductas. El líder lo que tiene que hacer es anticiparse a las reacciones de las personas y evitar que ellos sean los que frustren el cambio, porque no olvidemos que el cambio no va a tener lugar si ellos no quieren y esto no es un ERE de una empresa automovilística, tiene en muchos casos en sus manos nuestro mayor activo los clientes.

¿Qué es lo que hará ese "superhéroe"? Sencillo, buscar aliados, que no amiguetes. Esto es una empresa, lo repito una y otra vez, hay que vincularlos para que sean ellos los que impulsen el cambio con su actitud e iniciativa, pero siempre con un discurso empresarial, de ahí que los llamemos agentes del cambio (los que saben así los definen). Unos serán como los teóricos o profetas y otros tendrán que bajar a la arena a definir y cambiar, a retocar y tocar. Pero sin los profetas no será fácil que hagan su labor al menos de forma práctica, correcta y rápida.

Por cierto los profetas y sus servidores también pueden ser objetos del cambio, cuanto antes lo sepan y acepten mejor, incluso cuando el cambio sea de "patada hacia arriba o al lateral".

Entonces ¿qué tiene que hacer el líder del cambio?

- a) Marcar una ruta
- b) Identificar las resistencias
- c) Pactar, negociar y aplicar medidas de presión o recompensa
- d) Controlar el adecuado progreso
- e) Tener una comunicación activa y muchas cosas más...

Hay dos factores que ayudan claramente

- a) El *reconocimiento*, esto no falla. Nadie hace o ha hecho las cosas ni tan bien ni tal mal, siempre aportará algo.
- b) La *comunicación* es venta del producto y de sus bondades y ventajas. Si lo hacemos como propaganda no vale, tiene que ser bidireccional, o al menos que lo parezca y siempre con un argumento.

La creación es quizás más difícil que la fusión, porque crear ex novo es más difícil que adaptar algo existente, es como el pintor y el copista. El primero tiene que pensar en original y plasmarlo,

gustará o no, venderá o no; el copista solo tiene que esperar y vender.

En la fusión tenemos todos los mimbres pero aquí tenemos que elegir los socios, colaboradores, y buscar clientes, casi nada.

#### **4.4. Organización y organigrama**

Si algo me ha parecido siempre patético es una tarjeta de visita con un cargo rimbombante cuando sabemos o descubrimos que somos tres, pero es cuestión de gustos.

Esta claro que el tamaño de nuestro actual o futuro despacho va a tener mucho que ver con la organización y por tanto con las funciones.

En un despacho pequeño o mediano lógicamente toda la organización es horizontal como no podría ser de otra manera y más si todos o casi todos somos socios, pero como la idea es competir con los grandes para ser como ellos vamos a plantear varias alternativas:

- a) Dirección unipersonal
- b) Colegiada
- c) Comités (uno de dirección o varias)

La primera es la que en mi opinión fomenta la LSP y es que uno de los socios sea el que realice todas las labores de dirección. Esta es aplicable cuando uno es el "dueño", pero de difícil desarrollo con varios socios y un tamaño importante

La segunda es el reparto entre los socios de distintas áreas de gestión, por ejemplo un socio se ocupa de los recursos humanos el otro de aspectos administrativos, y así sucesivamente además de su actividad como abogados por áreas.

La de comités salvo que sea uno de dirección en el que estén todos representados creo que es contraproducente, dado que los comités formados por un par de socios no van a funcionar, salvo en despachos muy grandes.

Y nos queda la posibilidad de contratar personas ajenas al derecho que se ocupen de áreas funcionales y nos reporten, esto es, director financiero, de marketing, etc. Pero para esto el tamaño del despacho tiene que ser inmenso.

## 4.5. La comunicación interna

En este apartado nos vamos a centrar en lo que es la comunicación interna, porque la externa, sería objeto de otro enfoque que no es el objetivo de este libro.

La forma de comunicación, que no la comunicación, dependerá del tamaño del despacho. El error es que a más tamaño sea más impersonal pero más profesional.

Comunicar no es poner una intranet o una newsletters, es otra cosa. No es solo mandar información; es crear un equipo. La gente informada no está preocupada y a veces, sorprende porque tiene iniciativa y puede solucionar muchas situaciones.

No hay nada peor que “el síndrome de la empresa enferma”, o lo que es lo mismo las tertulias del café, de pasillo, de llamadas que más que informar desinforman. Si controlamos la comunicación y somos sinceros hasta donde se pueda todo ira mejor.

He leído todo tipo de estudios sobre como prefieren comunicarse los abogados, y podríamos hacer aquí una enumeración pero es cuestión de sentido común y verás como tengo razón.

Para las cosas importantes no hay nada como una buena reunión presencial. Si además son malas noticias más, nos gusta el contacto y ver la cara. La videoconferencia vale pero para temas técnicos y de trámite.

El mail es esencial y nos encanta a todos pero nunca con clientes, que para eso está el teléfono. Y por último, para consultar a un compañero la reunión informal.

Esto no es comunicación según algunos. Creo que sí, desde que el tiempo es tiempo y a nosotros nos gusta el trato con personas para lo importante.

Ahora bien, no siempre es posible y no significa que no tengamos que tener una newsletter o una intranet, pero repito, depende del tamaño y en este caso sí un plan de comunicación interna en el que cada medio tiene que tener un objetivo, un destinatario un comunicador y una periodicidad.

Por ejemplo, en la newsletter el medio es el correo electrónico, y el objetivo es fomentar la cultura corporativa. Se dirige a todos desde del departamento de RRHH y la periodicidad puede ser quincenal por ejemplo.

No hay que olvidar cada medio va a tener un lenguaje, una forma, etc y de hecho en los grandes despachos es un tema muy cuidado porque no podemos tener un contacto tan directo y casi a diario como en los medianos y pequeños. Si lo hacemos, que esté bien hecho y para esto hay profesionales.

## 5. RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Vamos a contratar el mejor experto en recurso humanos para que nos lleve la “gestión de personal”

Bien, con todos mis respetos el mejor Director de Recursos Humanos de un despacho es el propio socio/s o director. Esto que asevero me va a costar mucho, lo se, pero siempre he sido el ecónomo del convento y voy a tratar de espiar mis culpas.

Esto lo vamos a sustentar en Hewlet Packard, empresa conocida por todos y desde que se creó en 1939, no tuvo departamento de RRHH hasta unos veinte años después, pero esto no fue por ahorro o desconfianza sino porque lo que hizo desde el principio fue crear valores fuertes, un estilo, el crear una organización importante y grande era lo primero, motivando el talento, reteniendo, creando orgullo de trabajar en ella. Esta claro sin has leído esas cosas de la motivación y liderazgo, que fue una adelantada a su época y a la nuestra, de hecho ya le gustaría mucho ser a las empresas actuales algo parecido. Pero, sorpresa sí tenían jefe de RRHH, y no uno sino varios, todos y cada uno de los de los directivos, porque crear un departamento podía hacer que se despistasen de lo más importante en un empresa del conocimiento y es que otros fijasen las políticas de personal.

Actualmente, tienen un magnifico departamento pero es que los tiempos cambian y cuando tengamos un despacho Global, que lo de multinacional ahora ya no se estila, no tendremos más remedio que tenerlo y además deberá esta arriba, en el piso de presidencia porque realmente van a ser los más importantes en nuestro caso. Sin talento y sin personas formadas no hay despacho.

Por cierto, se me olvidaba, hablamos de RRHH no de departamento de nominas, eso se externaliza, y los informes ya me los darán. Lo importante ahora es otra cosa y tened en cuenta que será una ventaja diferencial frente a la competencia.

## 5.2. La guerra generacional: JASP<sup>17</sup> vs. pragmáticos

Ahora que tenemos nuestro departamento de recursos humanos y previo a desarrollar cualquier política de RRHH creo que es conveniente que analicemos como somos y vemos la profesión, etc. Este es el paso previo para realizar una correcta política de recursos humanos.

Muchos hemos odio hablar del “baby Boom”, algunos de la generación X y algunos con hijos, estamos en la Y.

Si algo hay claro es que tenemos actualmente generaciones con una alta cualificación técnica y de idiomas, con visión global, pero esto en nuestro oficio hay que gestionarlo y si no pensemos como eran, son y serán los abogados. Esto es importante para, al menos, no nos llevarnos “berrinches”. Pero, los abogados no son distintos del resto de personas o, un poco sí, veamos el cuadro siguiente.

Etapa	Entrada a la Fuerza laboral	Edad aprox. actual	Valores esenciales del trabajo
Ética protestante en el trabajo	Mitad de 40' a finales de los 50'	55-75	Trabajo duro, conservador lealtad a la organización
Existencial	Desde lo 60' a la mitad de los 70'	40-55	Calidad de vida, lealtad a si mismo, búsqueda de autonomía, no conformista
Pragmática	Mitad de los 70' a Finales de los 80'	30-40	Éxito, logro, ambición, trabajo duro; lealtad a la Carrera
Generación X	De 1990 hasta la Actualidad	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el trabajo, tiempo libre; lealtad a las relaciones

Me imagino que en líneas generales te encontraras encuadrado dentro de algunos de los supuestos con mayor o menor afinidad. Ahora pensemos que todos nosotros somos de la generación

<sup>17</sup> Jóvenes aunque suficientemente preparados es un slogan de coches de no hace mucho tiempo.

pragmática (yo lo soy) y ahora como vamos a convivir con la generación X por ejemplo.

En un principio, parece que todos los abogados estamos cortados por el mismo rasero, pero no, me lleve una sorpresa al buscar en chats de Internet<sup>18</sup>, donde encontré cosas como:

*a) Generación X e Y*

- Eso de que los sueldos son atractivos no es cierto. Si calculo el número de horas reales que echo en el trabajo, y lo divido por mi salario, me sale un sueldo de xxxx euros la hora...y eso que tengo la licenciatura de derecho en cinco años, un master, un curso de experto, estudios en el extranjero, y un alto nivel de inglés....
- Los que realmente disfrutan ejerciendo son los abogados independientes. Tú elijas la clientela y la rama de derecho a ejercer. El resto son proletarios con corbatita.
- Y que pasa que porque te gusta la abogacía hay que dejar de vivir???

Si tienes que estudiar idiomas, master y encima currar 1500 horas a la semana, que hago durante el resto del día? ah perdón que no tengo vida...

ya no hablo del tema del dinero, si quiero vivir con mis padres hasta los 55 sigue así chaval, bueno aunque igual no me acuerdo ni como son, porque como llego a las 12 a casa, ya están en la cama!!!!

- Debo ser un rara avis visto lo visto, pero creo que algunos deberían ver como trabajan muchos jóvenes abogados, lo digo por experiencia propia...

*b) Generación pragmática*

- Si no os gusta, nada más fácil que hacer otras cosas. Esta profesión ha sido, es y será muy sacrificada. Quejicas¡¡

<sup>18</sup> He intentado dejar en la medida de lo posible la estructura los mensajes tal y como estaban haciendo sólo las correcciones mínimas para que se entienda y los cortes oportunos para evitar su identificación.

- Esta profesión ha sido siempre algo vocacional, al que no le gusta de verdad lo acaba dejando trabajo en un gran bufete o no. Nada tiene que ver con sacar la carrera en 4 años (saliste algún día de juerga?) 5 masters y un inglés de Woodsworth. ¿13 horas al día? eso es de locos.

*c) Generación existencial*

- Soy abogado, tengo 50 años. No me quejo de como me va en la profesión, no soy millonario por supuesto: Les recuerdo a los jóvenes que en mis primeros años me metía con los libros en la cama y no era raro que saliese a las 12 y más tarde de la noche cuando tenía que preparar algún juicio complicado o recurso.
- Tengo un hijo abogado en un gran despacho, no le va mal y trabaja mucho, como yo, cuando tenía su edad y como le digo es lo que hay.
- Animo, es una profesión preciosa, sí os quiero dar un consejo, 3 o 4 años de aprender y trabajar duro. Transcurrido este tiempo tenéis que decidir.
- Los recién licenciados de ahora no salen mejor preparados, es una mentira, han perdido profundidad en el estudio de las diferentes materias, y piensan que por tener no sé cuantos master y hablar no sé cuantos idiomas deben de ganar un pastizal... pues no estáis equivocados, a todos os falta lo mas esencial en la carrera que es hacer callo, estrellaros en casos, perderlos y aprender de los fracasos, de las pretensiones de cada cliente (ya sea empresa o privado).

Y al que no le guste..a buscar otra cosa.

Las horas y el sueldo hay que sudarlo...!!!

- Estoy de acuerdo con que esta profesión es difícil y, por eso, atractiva. Nos gustan los retos, aprender, investigar, resolver casos difíciles, descubrir conceptos y precedentes. Es un trabajo intelectual, que no conoce de horarios; es muy diferente a un curro en una fábrica de crisis, con gente en la calle, no nos podemos quejar.

- Los juniors ahora entran con un sueldazo que no se merecen para nada. Cuando yo empecé, la norma era cobrar cero, y os aseguro que currábamos con muchísima ilusión, más que la que se ve ahora en los nuevos.
- Ahora parece que tenemos la cultura del pelotazo, poca gente tiene espíritu de sacrificio de ganas de echarle horas.
- los juniors de ahora se creen Federicos de Castro y Bravo o Joaquines Garrigues Díaz-Cañabate por nada.....

Donde tendríamos que llegar con la generación Y.

- “Soy uno de esos junior de un llamado por todos ‘Gran Despacho’. Y sí, estoy contento de estar donde estoy, porque estoy donde quería estar. Ahora mismo hago prácticamente lo que me gusta, tengo todos los medios técnicos para hacer un trabajo de calidad, tengo reconocimiento de mis ‘jefes’ cuando hago las cosas bien y trabajo poco mas de 2 horas mas a la semana que en mi anterior trabajo, saliendo a las 3 todos los viernes y por ahora sin currar en fin de semana. Si hago un buen trabajo tengo no sólo un buen aumento de sueldo sino también y muy importante el reconocimiento de mis superiores además de la posibilidad de desarrollar mi carrera profesional sin ninguna limitación más que yo mismo”.

Por cierto como el mundo avanza que es una barbaridad que sepáis que hay una generación Y, y ahora una G, pero no hay Z que yo sepa, bueno esto son los caprichos de traducir anglicismos. Pero lo importante es tener en cuenta que los valores cambian en lo social, pero los que lo hacen son los individuos y tenemos que adecuarnos a cada momento.

Quizás uno de los mayores problemas actuales en nuestra profesión es como adaptarnos a trabajar, dirigir o simplemente colaborar con generaciones que tienen valores distintos, pero que en el fondo buscan seguramente lo mismo y harán lo mismo que nosotros pero de una forma diferente<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Un estudio interesante sobre este punto es la encuesta que creo Milton Rokeach sobre los valores individuales y que identifico como valores terminales las metas que un individuo quisiera lograr a lo largo de su vida.

Pero lo que no podemos es no tomar en serio a los más jóvenes, ojo que yo soy cuarenton, pero joven ¿o alguien lo duda? Tenemos que inspirar reforzar y apoyar a los jóvenes. Si no lo haces de forma altruista, piensa que son una inversión. Esto de yo lo se todo es lo que denomina TARA CHURCH como el “**síndrome de la superioridad adulta**”<sup>20</sup> que aunque se aplica a los niños nos vale y viene a ser: no tomarles en serio, que su inteligencia esta en formación y que hay que llenarla de conocimientos, y que llegara su momento.

Pero esto trasladado a los jóvenes, y no olvidemos que serán los profesionales del mañana es lo mismo. Nuestra labor es ser los ancianos de la tribu es transmitirles nuestra experiencia, escucharles y dejarles que se la den, pero estar ahí para remontarlos, al final serán lo que tienen que ser y no variará de lo que nosotros somos. Todos antes o después somos materialistas y si no, que se lo digan a los hippies, que ahora son cincuentones, son profesionales y viven en zonas residenciales; un poco de paciencia que de padres gatos hijos “michines”.

### 5.3. Política de recursos humanos

Si hay algo que va a ser estratégico en nuestro caso es una correcta política de RRHH, que podemos dividir en los siguientes apartados:

- Desarrollo profesional y Retribución
- Selección y contratación
- Formación
- Evaluación

Todas estas políticas realmente son una en nuestro caso.

---

Valores instrumentales: son los comportamiento o los medios de lograr los valores terminales de cada individuo.

<sup>20</sup> Tara Church es la fundadora de la organización “Los tres mosqueteros” con tan solo ocho años. Esta organización americana pretende estimular a los jóvenes empezó con la plantación de árboles actualmente tiene más de un millón de asociados.

### 5.3.1. *Desarrollo profesional y Retribución*

Volvemos a repetir que nuestros abogados son nuestro mejor activo y además trabajadores del conocimiento. Cierto es que hay actualmente en la profesión un exceso de oferta pero esto cambiará y no a muy largo plazo. La crisis o como prefiero llamarla “la cosa”<sup>21</sup>, esta llevando a los grandes despachos a ajustar los precios y los clientes necesitan cada vez más calidad y por tanto nosotros mejores abogados.

Es evidente que no podemos complacer a todos pero, cada vez, la labor de RRHH es la de la “igualdad paternal”, que es dar a cada uno lo suyo, como a los hijos que se los quiere a todos igual pero no se les puede educar igual. Pero no tenemos que educar sólo en técnicas jurídicas o empresariales, sino éticas y humanísticas, el abogado para mí, debe ser entre el cura de pueblo que escucha y aconseja y el medico que cura y sabe cuando le decimos que no fumamos. Porque no todo es ganar, y nuestro desarrollo profesional debe ir unido al nuestro como personas.

La distinción clásica entre júnior y senior esta bien, pero ambos básicamente necesitan lo mismo, pero en un momento temporal distinto. Me explico, el joven busca en una primera fase formación pero su objetivo no es ser el mejor solo por serlo, sino que busca una carrera que le lleve a senior y el senior a socio, en definitiva todos queremos lo mismo, ahora el problema es la prisa que tengamos y por supuesto nuestras habilidades sociales. Como decía el dicho “que Dios te de suerte en la vida que el saber nada te vale”. Es broma, porque en nuestra profesión el saber es esencial, vivimos de algo intangible que es el conocimiento y la interpretación de la palabra escrita, redactada cada vez peor por el legislador, pero el factor oportunidad es importante.

En cuanto a la retribución, es como un arcano, nadie sabe cuanto pero creo que poco hay que decir, mayor calidad y aportación en mi opinión mayor salario, porque aunque el Real Decreto

---

<sup>21</sup> No se muy bien donde pero en una carnicería de Andalucía el dueño puso un cartel que estaba prohibido hablar a sus clientes de la crisis, ni mentarla, por lo que la llamo o la llaman “la cosa”, mejor ni mentar a la bicha ¿no?

de Relaciones Laborales de abogados (RDRLA) establece mínimos, el resto que se puede hacer porque para eso esta la retribución variable.

Claro está, que aquí podemos jugar con el “salario emocional” tan conocido, esto es, justo, motivador, equitativo, etc, pero creo que en nuestro caso hay más cosas y más valiosas para pagar bien sin pasarnos y retener el talento.

En el siguiente cuadro vamos a intentar ver una matriz que nos ayude a entender que el salario es básico, pero hay más cosas.

Factores		Junior	Senior	Senior II
Motivación	Desarrollo profesional	+	+	+
	Calidad de los asuntos	+/-	+	+
	Desarrollo internacional	+	+	-
	Mentoring y/o coaching	+	+	+
	Areas del derecho	-	+/-	+
	Dirección de equipos	N.A	+	+
	Ambiente laboral	+	-	-
Higiene	Formación	+	+	+/-
	Tamaño del despacho	+/-	+	+/-
	Reputación del despacho	+	+	+
	Conciliación vida personal	-	+	+/-
	Seguridad laboral	-	+	+
	Salario	-	+	+

La distribución esta hecha pensando en que el júnior es el abogado en practicas, becario, pasante, aprendiz. El senior el que tiene una experiencia de más de 3 años hasta 5 y el senior II de 5 a unos 10 en los que ya puede ser socio.

Lógicamente estamos intentando generalizar pero los puntos clave creo que se pueden resumir en lo siguiente:

Hay puntos que son esenciales como la reputación, el tener profesionales que nos enseñen en los distintos estadios de nuestra carrera y otros que dependen claramente de la edad y del sexo incluso como son el salario o la conciliación de la vida laboral. Ciertamente es que en un manual de gestión de personas no es lo más adecuado decir que a determinado nivel no importa tanto la formación, pero es que un abogado a punto de ser socio necesita menos formación entendida en genérico, si otras cosas y actualizaciones, etc.

### 5.3.2. Selección

Ni que decir tiene que no es lo mismo contratar a un junior que a un "lateral hirings", o lo que es lo mismo profesionales maduros que incluso tiene su propia cartera de clientes y que han ejercido de forma individual o en otros despachos y así tenemos que preguntarnos

¿Qué profesional necesito? Senior o junior, especialista o generalista

¿Qué formación tiene que tener? Licenciado con idiomas, especialista en alguna materia.

¿Dónde los encuentro? Procesos de selección masivos, mediante head hunter, por recomendación

Aquí no vamos a hablar de cómo hacerlo porque está claro que todos los años aparecen multitud de anuncios en los que se piden miles de cosas, y a procesos en los que acuden a miles, aquí por pedir que no quede expediente académico, idiomas, natación, canto. Pero si somos inteligentes buscaremos personas que tengan conocimientos adecuados pero una formación humanística, inquietudes, afán de superación, resistencia al estrés, etc. Esta muy bien que hablen cinco idiomas pero ¿saben escribir y analizar un caso, son capaces de sintetizar, etc? Eso solo se verá en la entrevista y probándolos.

Creo que tenemos que buscar perfiles afines para desarrollarlos nosotros, hay que quitarles cada día más de lo que yo llamo el "síndrome del universitario sabelotodo".

Me explico, a lo largo de mi vida profesional he tenido becarios de todos tipos y algunos hasta me hablan todavía, es un éxito. Pero un día me encontré haciendo un training a una chica y a un chico, este último tenía un currículum que para mí lo quería. Sentados frente a mí empieza el a explicarme el negocio, me apabulla pero más que a mí a su compañera que cada vez se va deslizando más por la silla. Después de un rato empecé yo a explicarle sus funciones, que no eran precisamente de un socio y le pregunte cosas como: ¿tú sabes hacer una demanda?, ¿has visto alguna?, ¿a cuantos juicios has ido? Ahora la chica me dice que ha estado mirando por ahí, que ha ido a vistas, pero todavía con tono de voz baja, la calla. Al final sentencio y le digo a él "o llegas a socio y me echas o en menos de tres meses estás en la calle, no es una amenaza porque tienes el síndrome del universitario sabelotodo". El se revolvió en la silla y efectivamente estuvo trabajando y sigue pero no llegó, ni llegará a socio, en cambio la chica ya tiene su propio despacho porque aprendió, sudó, y analizo, pero sobre todo se dejó guiar y se "pegó" a las auxiliares y oficiales que si saben de que va el día a día.

En cuanto a los "perros viejos" como yo, o supervivientes es distinto. Aquí el margen de error que podemos permitirnos es mínimo porque él ya tiene sus hábitos de trabajo, y tiene que adaptarse a una política de empresa.

### 5.3.2.1. El abogado en el Diván del sicólogo

Lo de la selección de personal es una de esas cosas que avanzan una barbaridad como la técnica. Yo pensaba que un abogado era un profesional o trabajador normal. ¿Pues no?

Pero lo que nunca sospeché es que los abogados somos un seres especiales, a mi modo de ver casi superhombres de verdad que acaba creyéndomelo. Un día un amigo mío que se dedica a esas cosas de la selección de personal, en concreto de selección de abogados, me indico que estaba estudiando un test llamado MBTL, casi nada. Lógicamente como persona versada en cosas de siglas esbocé una sonrisa y me pudo más la curiosidad que la vergüenza y le dije ¿perdón? Rápidamente mi amigo que es como yo un poco pedante empezó a desgranarme.

Es un test de personalidad que permite identificar a las personas alguna de sus preferencias personales más significativas que diseñaron madre e hija durante la II guerra mundial en base a los “tipos psicológicos de Jung” y conocido como Indicador de Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés)<sup>22</sup>. Por cierto la primera es la hija y la segunda la madre.

Lógicamente le pregunte qué tenía que ver eso son la selección de personal a lo que me contesto que se usaba para la capacitación de personal, desarrollo de liderazgo y muy importante, conflictos matrimoniales. Vamos, como todo en psicología.

Le comente mi opinión de que los abogados somos un grupo heterogéneo aunque con una formación similar y una forma de actuar más o menos homogénea y se calló. Al parecer somos más iguales de lo que creemos y tenemos rasgos comunes en cuanto a nuestros gustos personales y así:

- a) Tenemos un estilo o forma de comunicación particular
- b) Nos gusta escribir o redactar así como leer.
- c) Somos organizados para estructurar trabajos y desorganizados en apariencia
- d) Nos gusta interactuar y relacionarnos con los colegas
- e) Etc.

---

<sup>22</sup> El MBTI evalúa 4 diferentes rasgos de un proceso continuo en que los resultados en 16 diferentes personalidad “tipos”. Si bien las personas pueden realizar en un momento u otro a diferentes puntos a lo largo de la continua, la mayoría tienen un “defecto”, donde se sientan más cómodos.

En los Estados Unidos, más del 70% de la población son Extraverts (en contraposición a introvertidos) y sensores (en contraposición a Intuitors), y una mayoría Feelers son (a diferencia de Pensadores) y Judgers (a diferencia de perceptores). De estos 4 atributos, los abogados están en el otro extremo del espectro, como a las tres primeras: la mayoría de los abogados son introvertidos (57% de los abogados frente a 25% de la población en general), Intuitors (57% de los abogados frente a un 30% de la población en general) y pensadores (78% de los abogados frente a un 47% de la población en general). Sólo en cuanto a la última en la que se atribuyen la mayoría, siendo aún más probable que se Judgers (63% versus 55% de la población en general) que el resto del mundo.

Hasta aquí bien, es razonable pero ya nos han hecho un subtipo o tipo que nos clasifica en:

Extravertidos vs. Introversos

Sensoriales vs. Intuitivos

Razonadores vs. Afectivos

Juzgadores vs. Perceptivos

Bueno hasta ahí como todos. Pues no según estudios

En la primera clasificación los abogados somos unos "tímidos" respecto del resto. Al parecer el 75% de la gente está más cómoda siendo extrovertida, nosotros solo un 40%. Y además a los extrovertidos les gusta más lo laboral o procesal penal y a los introvertidos el tributario.

En lo referente a sensoriales, o lo que es lo mismo los que tienden a interesarse por los datos más concretos, les gustan más las ramas generalistas y tributarias, que a los intuitivos que les va más la marcha del penal o el laboral, vamos, el cuerpo a cuerpo.

Respecto a los afectivos, hay que aclarar que Jung no se refería a sensibles o emotivos, sino a la toma de postura en función de su afiliación o adhesión a las causas, mientras que los racionales, las decisiones las toman de manera imparcial, objetiva y lógica, no a través de enfoques personales o basado en valores.

Los razonadores toman decisiones de manera imparcial, objetiva y lógica. En este punto creo que esto es lo que hace cualquier buen abogado al no enfocar los asuntos desde un punto de vista personal. Yo no conozco ningún buen abogado que se sienta atraído por un buen reto intelectual. En esto sí estoy de acuerdo con las estadísticas americanas sobre que el 80% de los abogados se sienten razonadores.

Los razonadores tienden a sentirse atraídos por el derecho y por el desafío intelectual que ello implica, en tanto los afectivos a menudo disfrutan del ejercicio de la abogacía por las oportunidades que les brinda profesionalmente. En último lugar, el concepto de juzgadores y perceptivos lo que evalúa es nuestra preferencia de trato con las personas o clientes, aunque de nuevo maticemos porque Jung está refiriéndose a pre-juzgar sino a tomar un opinión. En este caso vamos a simplificar

o tenemos amplitud de miras y tenemos siempre un "as en la manga" por si acaso o simplemente somos ordenados y estructurados. En este caso estamos al 50% aproximadamente. Pero en mi modesta opinión esto es porque aquí estamos ante una estructura mental y no una preferencia, uno es como es, aunque seguramente los anglosajones sean más estructurados que nosotros, ¿pero a quien no le gusta una buena improvisación?, sobre todo cuando todo esta perdido.

Ahora con esto podemos hacer acrónimos y saber que somos o si vemos de reojo en la ficha del responsable de selección cuatro letras ISTJ (Introvertido, Sensorial, Razonador, Juzgador) o ESTJ o ....

Esto que he planteado de un modo un tanto jocosos, es en realidad lo que los buenos seleccionadores de abogados de Estados Unidos, principalmente, tienen en cuenta para seleccionar y adecuar las plantillas. No olvidemos que tenemos, no sólo una actividad hacia el exterior sino interna con nuestros compañeros.

Esto en cuanto al estilo de abogado, pero ¿y la personalidad del abogado?<sup>23</sup>. Según el test de Calyper los abogados presentan claras diferencias respecto de otros profesionales. Resumiéndolos son:

- Escépticos
- Impacientes
- Autónomos
- Resistentes a la frustración
- Sociables

Pero según la encuesta no hay que tomarlo como virtud, sino como defecto. En la misma, el concepto de sociabilidad se valora muy por debajo de la media, nos gustan los círculos cerrados. Respecto la inmediatez, es que no escuchan y son bruscos en el trato y el concepto escéptico es de que nos cuesta trabajar en confianza y colaboración.

---

<sup>23</sup> Statistics on lawyer results on the MBTI and Caliper personality profiles realizado por Larry Richard para Calyper.

Con lo que yo discrepo, al menos en nuestro país o es que mi subconsciente que se resiste. Creo que escépticos somos, pero no como algo negativo sino porque todo es cuestionable o interpretable, lo de poco sociables creo que no, y la colaboración con otros creo que no es así, mi experiencia me dice que puedes llamar a cualquier compañero y te ayudara. Etc.

Pero, en cualquier caso con estos y otros test y estudios es con lo que algunos responsables de selección trabajan.

#### 5.3.2.2. Que Dios te de suerte en la vida que el saber nada te vale

Esta aseveración es una realidad que se constata en las empresas: no llega siempre más alto el más inteligente, sino el más listo y no es reconocido el más trabajador, sino el que mejor vende lo mucho y bien que lo hace. Bueno ésto no lo digo yo lo dice Goleman.

Él afirma en su obra "Inteligencia emocional", que no entiendo como pudo ser un best seller, porque es un libro denso y lleno de casos, afirma que los factores intelectuales no nos garantizan el éxito en el trabajo, sino que es sólo un factor más y además lo demuestra mediante test realizados a universitarios americanos y de forma empírica.

El enfoque en este punto es claro desde el punto de vista de la motivación de las personas, en mi opinión es una herramienta para mejorar el rendimiento en el desempeño de todos (gerentes y empleados) dado que la teoría se fundamenta básicamente en cinco principios que se refuerzan entre si.

En el caso que nos ocupa cuando queremos obtener un alto rendimiento no solo tenemos que dar unos medios materiales y unas pautas de organización y comportamiento, sino que hay que hacerle sentir que su trabajo sirve para algo, que es importante o lo que es lo mismo que se sienta comprometido porque lo que hace es importante, pero desde un punto de vista emocional que es un vinculo fuerte.

Esto es, nos permitirá retener el talento del que tantas veces he hablado y sobre todo, tenemos que tenerlo en cuenta a la hora de la selección o contratación y me explico:

- a) No sólo el expediente académico refleja conocimientos y menos sociales.
- b) Mejor es decir que no al principio que probar y generar falsas expectativas si se tiene claro
- c) Una vez que te lo quedas tienes que apoyarle y enseñarle no solo desde un punto de vista técnico, sino en habilidades

En definitiva, los señores de Recursos humanos en mi modesta opinión, no solo tienen que valorar lo objetivo, sino lo subjetivo, adecuándose no solo al puesto en concreto, sino al mundo complejo y cambiante que nos toca vivir. Tienen que pensar en como van a relacionarse con los clientes y compañeros, etc.

Sobre este último punto se ha desarrollado múltiples teorías pero me voy a quedar con la que yo he adaptado y rebautizado como la teoría de los cinco dedos, pero que realmente se llama "La Mano del Poder Humano" y así cada dedo nos da una pista:

Pulgar: Es el éxito, el poder, la comunicación.

Índice: El de la imaginación, la creatividad, el democrático, el de compartir ideas.

Anular: Es el de pedir, el de la pelas.

Corazón: El más sensible de todos, donde nos ponemos la alianza los casados respetables, vamos el del compromiso.

Meñique: Cuando juntamos los meñiques estamos asociándonos, aunque a mi me parece más lógico el apretón de manos.

### 5.3.3. Contratación

¿Qué tipo de relación laboral es la más adecuada a mis necesidades? Mercantil, laboral, de colaboración, de sociedad....

¿Como hago que el contrato sea atractivo? Además del salario, bonus, remuneración en especie...

¿Qué factores tengo que tener en cuenta en caso de salida? No competencia, etc.

Por supuesto en este caso tenemos que ser respetuosos con la normativa que la regula (RD 1331/2006) y analizar la mejor opción porque a lo mejor no tenemos que contratar sino realizar alianzas estratégicas con otros despachos o compañeros.

#### *5.3.4. Formación*

¿Qué necesidades formativas va a tener tanto al inicio como a lo largo de su carrera profesional?

Este punto quizás junto con el salario y con la idiosincrasia de los abogados sean dos de las piezas claves para retenerlos.

- ¿Qué formación tienen que tener? Integral en derecho, en varias especialidades, en una...
- ¿Sólo técnica o de habilidades? Por sus funciones, que necesita, tiene actitudes para llegar a socio y necesita complementar su formación con materias empresariales.
- ¿Cómo elaboro el plan de formación? En función de los puestos debería existir uno y adecuándose cada año, pero siempre uno standard.
- ¿Cuánto cuesta? La buena formación cuesta, pero no es solo la cantidad sino la calidad. Mejor menos pero de nivel en mi opinión.

#### *5.3.5. Evaluación*

Lo primero que tengo que hacer es preguntarme.

¿Qué evalúo?

¿Por objetivos cuantitativos o cualitativos?

¿Los puedo medir?

En muchos casos los objetivos no los puedo medir por los resultados, es más creo, que en caso de hacerse, tiene que ser por temas muy puntuales y que realmente sean medibles, como puede ser los ingresos que aporta al despacho, pero aquí la parte

subjetiva creo que es muy importante y tiene que recompensar no solo los resultados sino el compromiso y el esfuerzo.

#### **5.4. Escojamos a profesionales con talento y compromiso: mi consejo**

Lo que tenemos que tener en cuenta es que no es lo mismo talento que conocimiento. El conocimiento, y más, el puramente técnico queda obsoleto en un periodo de tiempo muy corto. Lo que tenemos que buscar es profesionales con capacidad de aprender de todo y sobre todo. La cadena de valor en el mundo empresarial actualmente se fija en los resultados financieros y en "satisfacer" a los clientes, pero el futuro, el futuro que ya es hoy pasará por el talento, capital se encuentra mejor o peor.

El talento es algo escaso, creedme, hay mucho mediocre que se cree con el, además se puede crear vía imagen. Pero lo "esencial es invisible a los ojos"<sup>24</sup>, cuando intentamos medir o cuantificar a alguien en nuestro trabajo lo tenemos que hacer de forma subjetiva y poco cuantificable. No podemos medir solo los éxitos, porque a veces un éxito es perder, pero lo menos. ¿No?

A veces o casi siempre nuestro éxito va a depender de nuestro equipo. Pensemos en los políticos, si saben rodearse de un equipo con "talentos", triunfan, creo que el primero que dijo algo así como que él no era el mejor en todo, pero sabia rodearse de los mejores, era un tal J.F.K, más conocido como Kennedy.

Nuestro profesional debería ser "perfecto": capaz, comprometido y sin "el síndrome de la almohada asesina" (vamos que tome decisiones valorando riesgos).

El concepto compromiso tiene que entenderse en sentido amplio, es importante porque la elevada rotación destruye valor e ingresos, no lo olvidemos y algo más importante, los problemas se resuelven a través de los compromisos de las personas y cómo lo afrontan y resuelven.

---

<sup>24</sup> Saint Exupery.

**Ejemplo: el equipo de baloncesto de mis hijas.**

La relación entre el líder y los colaboradores es el resultado, o al menos eso creo yo. Lo que hay que evitar son las interferencias externas, o lo que es lo mismo cohesión a pesar de la presión.

Una es pequeña y todavía no compite pero tiene talento, de verdad, no es amor de padre. Pero la mayor todos los sábados por la mañana, madrugón (eso sí que es amor de padre) sale enfadada, porque no le pasan, porque ella es base pero tiene que jugar en tres posiciones, en fin que la vuelta a casa no es pacífica. Pero, vuelve todos los sábados y con más ganas, con fiebre ha llegado a jugar (esto es compromiso) y cada día repasa lo que ha hecho mal, ella y sus compañeras y lo analiza y entrena. Ella y sus compañeras, todas.

Pero, la presión a la que se las somete es importante porque desde fuera, algunos presionamos, discrepamos con la entrenadora, o simplemente nos llevamos un disgusto y eso se traslada, pero ellas están con su entrenadora.

Que es lo bueno, que son un equipo, ellas si saben divertirse, crecer partido a partido, sufrir porque en la liga del ayuntamiento, a veces hay un poco de contacto físico, vamos "caña" pero ahí está, todas son una, comparten alegrías y pérdidas, se pelean entre ellas, pero ahí están. Esto es un equipo de alto rendimiento y cobrando pero en otros sentido.

Por cierto podía haber cogido un ejemplo de equipos profesionales y coaching, pero lo veo, muy manido y poco clarificador.

Traslada esto a tu despacho y veras.

## 6. CRISIS ECONÓMICA Y LOS ABOGADOS

### 6.1. Crisis: ¡que bien, nos vamos a forrar!

Mi madre me decía que estudiara Derecho, que tenía muchas salidas, allá por los años 80 en los que tener un trabajo era un tesoro, y cierto es que las tiene pero no para todos y si no que se lo cuenten a los miles de funcionarios que dejaron el despacho para pasar a la función pública. De hecho, el paro en nuestro sector nunca ha existido porque no se computa, te echan y te abres despacho, el despacho te va mal y a opositar o como asesor de una empresa, y así sucesivamente, si es que alguna vez has podido ejercer.

Sobre la crisis actual todos estamos preocupados, pero es que siempre las ha habido, y las habrá. Unas más largas y otra más cortas. El problema de la globalización es un falacia, porque Spain is different (seamos globales) y es que nuestro problema es estructural y nada ha cambiado: coches, ladrillo y mucho sol.

La creencia popular es que la crisis favorece a los abogados por los despidos, por los concursos, los impagados, etc. pero no es así, sobre todo porque cuesta cobrar.

Pero lo cierto es que ahora les esta tocando a los grandes despachos y más a los internacionales que están teniendo problemas aquí y allá. Un dato objetivo es que las facturaciones de grandes operaciones y las igualas bajan pero no así las operaciones<sup>25</sup>, o

---

<sup>25</sup> La crisis amenaza al sector legal en España ante el hundimiento de las grandes operaciones. *Expansión*, 8 de julio de 2008.

\*Si 2007 no ha resultado todo lo bueno que se esperaba, con un crecimiento del 16% —poco más que en 2006—, en 2008 hay que esperarse lo peor. Las señales de alerta por la crisis económica no dejan de sorprender por su crudeza. Pero hay un dato que destaca por encima de todos y es la radical bajada en el valor y número de operaciones de M&A, que refleja la clasificación de Mergermarket. Las cifras hablan por sí mismas: el valor de las operaciones de M&A de las diez primeras firmas en España bajó un 95% en el primer semestre de 2008 respecto al mismo periodo del año anterior. Así, se pasó de un montante de 464.000 mi-

lo que es lo mismo ganan menos. Esto, ¿es bueno?, pues no, claramente porque como decíamos en capítulos anteriores nuestro activo son los abogados y perderlos supone un coste importante, más a futuro. Pero si no hay ingresos ¿qué hacemos?, ¿los despedimos?

## 6.2. Aquí no sobra nadie

Es evidente que los precios van a bajar, de hecho ya lo están haciendo porque o los bajo o pierdo clientes y entonces sobramos hasta los socios y es que el cliente ahora es el que manda (siempre ha sido el rey y ahora más). De hecho, muchas empresas se están dirigiendo a despachos más pequeños y especializados, que por su estructura son más competitivos en precios.

Por lo que la crisis esta favoreciendo a los pequeños y medianos en principio, pero es un momento puntual lo veremos más adelante, aunque solo por situarnos. La nueva ley paraguas que desarrolla la Directiva de servicios abre dos aspectos importantes: precios y publicidad. En ambos casos se necesitaran recursos, vamos músculo financiero para competir y ahí el tamaño importará.

Lo cierto es que en el sector ya hay reducciones de plantilla, pero con mucha discreción (esto es algo que nos caracteriza al sector). Eso sí, retendremos a los mejores y la contratación de nuevos abogados se reducirá y más si cabe entre los nuevos junior que se olviden de eso de preguntar el sueldo. De hecho, las grandes firmas han reducido la captación mediante marketing y se vuelve a la selección más personalizada y aunque se seguirán contratando, es como en la bolsa, sobran brokers y se necesitan comerciales, aquí disciplinas como el "corporate" están en baja y se busca más gente de "a píe" pero especializada en ERE, reestructuraciones etc. Vamos lo considerado como algo que hay que tener por servicio pero no es el negocio principal.

---

llones de euros para los diez primeros del ranking en 2007, a otro de 22.300 en 2008. Mientras tanto, el número de operaciones se ha mantenido —pasó de 124 a 95—, lo que indica que sigue habiendo mercado, aunque de mucho más bajo nivel".

### 6.3. La selección natural

Aunque algunos dicen que la inseguridad de los abogados es nueva, algo que aparece con la crisis, como ya sabes yo disiento, pero desde una perspectiva practica creo que hay características que hacen menos vulnerable al abogado y que creo haber tratado en capítulos anteriores.

- a) La calidad técnica ya no es suficiente, se da por sobreentendida, bien o mal.
- b) Los necesarios por su cualificación en determinadas materias o con conocimiento en varias.
- c) Los que atraigan o retengan a los clientes
- d) Los que tengan motivación y liderazgo, esto es, talento
- e) Los resistentes al desaliento
- f) Qué sean flexibles en lo salarial.

Seguramente hay otros atributos y más para un gran despacho como que hablen idiomas, pero creo que lo esencial es lo anterior.

En lo referente a la flexibilidad salarial vamos a ser osados y decir que el trabajo es una mercancía<sup>26</sup> y por tanto, se rige concretamente por dos leyes económicas: La ley de la oferta y la de la utilidad marginal del trabajo.

Me explico, mientras la primera nos dice que a mayor demanda de un servicio o topología de servicios tiende a aumentar el salario de los que lo prestan, la segunda es la que más nos afecta, dado que al trabajador se le paga el valor integro en el momento en que lo realiza y no antes de lo haya finalizado.

Durante los últimos años los salarios a todos los niveles estaban sobrevalorados, pero a nadie nos gusta un ajuste en lo mismos, lo tenemos como un derecho adquirido y esto va a traer consigo un mayor paro en la profesión.

---

<sup>26</sup> ¿Es el trabajo una mercancía? Jesús Huerta de Soto. Lecturas de economía política —pág. 49— Unión Editorial - Madrid 1987.

En los grandes despachos esta situación ya se está dando reduciendo el salario, fundamentalmente el variable y en las nuevas contrataciones de los junior pero veamos a futuro qué creo que va a ocurrir, siguiendo esta lógica.

Pero los salarios subirán, cuando tengan que hacerlo, porque a partir del 2011 el esfuerzo para ser abogado será no mayor que el actual, sino más costoso como consecuencia de la ley de acceso a la profesión, pero por el contrario es lo que se necesita para adecuar la oferta a la demanda y por tanto que los niveles salariales o de ingresos de los abogados sean lo que tienen que ser.

Además, la libertad de precios va a ser el punto de inflexión para la profesión porque la competencia es buena y sana, pero además las preocupaciones por la bajada de ingresos no será tal. El que preste un servicio de alta calidad podrá mantener o aumentar los ingresos porque aunque el precio es importante en determinados casos lo barato cuesta caro y el cliente no es tonto.

## **7. BAILANDO BAJO LA LLUVIA Y COGIENDO EL MICROBÚS: COMENTARIOS A LA LEY PARAGUAS Y A LA ÓMNIBUS**

En el marco de la “Agenda de Lisboa”, la Comisión aprobó la Directiva el 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior, también conocida como Directiva “Servicios” y que debe ser incorporada por los Estados miembros antes de finales de 2009.

Mediante la Ley paraguas el legislador va a trasponerla al ordenamiento interno pero además el calado de la ley es tal que va derogar, en principio, 46 leyes estatales, se eliminan completamente 14 regímenes de autorización previa y otros 27 se sustituyen por comunicaciones, notificaciones o declaraciones responsables, a través de la Ley ómnibus.

En que nos afecta:

- a) Desaparecen las restricciones impuestas por los Colegios al ejercicio conjunto o simultáneo de dos o más profesiones.
- b) Supresión de los baremos orientativos de honorarios o cualquier otra recomendación sobre precios.
- c) Se garantiza la libertad de ejercicio de las profesiones en forma societaria: sociedades de servicios profesionales y de servicios lo que aclarará la situación de las grandes empresas de servicios profesionales.

En este libro no vamos a hacer referencia a temas candentes como es la cuota colegial, o como afecta a los colegios profesionales. Pero si haremos una somera referencia a la publicidad y a los baremos orientativos por lo que tiene de negocio, para entrar de lleno en lo que afecta a la desaparición de las incompatibilidades profesionales y a las sociedades.

En lo referente a la publicidad realmente en la actualidad esta permitida con los únicos límites de la Ley de Publicidad y la de

Competencia Desleal y la regulación actual del CGAE, pero no se permitan cosas como la publicidad comparativa<sup>27</sup>, o la persuasiva, como hacen nuestros colegas americanos llamados “seguidores de ambulancias” que se captan clientes en tanatorios u hospitales asegurándoles resultados y fomentando litigios.

En mi opinión esto realmente se dará, pero como soy un convencido del mercado, esto se autorregulara. Si bien es cierto que habrá publicidad en este sentido, incluso agresiva y directa (ya la hay aunque modulada por la sintaxis) y que realmente no afectará al buen hacer de la profesión, sino de algunos.

En cuanto a los baremos orientativos y su desaparición, lo que ocurrirá es que no se tendrá un marco de referencia dado que desde hace tiempo son eso orientativos, pero se podrán utilizar en publicidad ofertas de precio agresivas. Pero esto es como todo, el mercado lo regulará y dejara los precios como es debido, incluso creo que los subirá siempre que exista calidad. De hecho, esto creo que será beneficioso para la competencia y nos obligara a estar cada vez más a la altura, en continuo cambio y con visión de empresarios, que no es incompatible con las funciones de la abogacía, como he defendido desde siempre.

Con esto se afirma más mi tesis de que el tamaño importa, porque los precios ahora sí pueden ser determinantes como un factor más de competencia. Pero sin músculo financiero, acompañado de una gran calidad y especialización, lo que van a hacer es que desaparezca claramente el despacho artesanal no especializado en muchos casos. De qué sirve hacer publicidad con precios bajos si luego puedo “morir de éxito”.

La regulación y el mercado nos están llevando a que creemos despachos medianos o grandes pero con especialidades y abandonar la visión localista.

---

<sup>27</sup> Artículo 24. Comunicaciones comerciales de las profesiones reguladas.

1. Se garantiza la libertad de las comunicaciones comerciales en las profesiones reguladas.

2. No podrán establecerse prohibiciones totales a las comunicaciones comerciales en las profesiones reguladas. Las limitaciones que se puedan imponer no podrán ser discriminatorias, habrán de estar siempre justificadas por una razón imperiosa de interés general y serán proporcionadas.

## 7.1. El abogado pluriempleado

Al desaparecer las restricciones impuestas por los Colegios al ejercicio conjunto o simultáneo de dos o más profesiones<sup>28</sup>, cierto es, que va a permitir aprovechar las sinergias que pueden generar las sociedades multiprofesionales.

A las sociedades, ¿por que realmente a un abogado individual le va a ser rentable ser además gestor administrativo y/o procurador? Esto es, la cuota colegial se sigue pagando porque lo que no se excluye, al menos de momento es que no este colegiado en cada uno de los colegios profesionales para poder ejercer y por tanto ¿va a poder asumir los costes?, ¿va a poder ser competitivo? ¿va a poder dar una calidad adecuada en todo?

Además una gran ventaja es la de la supresión de trámites habituales como la obligación de comunicar el ejercicio fuera del territorio del Colegio de inscripción. Pero un abogado individual va a tener posibilidad de estar en misa y repicando y de hecho ¿no es actualmente un mero tramite? Bien, quitemos burocracia pero poco más.

Ahora bien y con sentido común por las peculiaridades de nuestra profesión se mantienen las normas de prestación transfronteriza de servicios, como la Directiva 77/249/CEE de libre prestación de servicios por los abogados y el título II de la Di-

---

<sup>28</sup> Artículo 25. Actividades multidisciplinares.

1. No se podrá obligar a los prestadores de servicios al ejercicio de una única actividad de forma exclusiva, bien sea a través de la imposición de requisitos que obliguen a ejercer de forma exclusiva una actividad específica, bien sea mediante la imposición de requisitos que restrinjan el ejercicio conjunto o en asociación de distintas actividades.

2". No obstante, para garantizar su independencia e imparcialidad, así como prevenir conflictos de intereses, podrán verse sujetos por ley a los requisitos a que se refiere el apartado anterior:

a) Las profesiones reguladas, en la medida en que sea necesario para garantizar el cumplimiento de requisitos deontológicos distintos e incompatibles debidos al carácter específico de cada profesión, siempre que los mismos se justifiquen de acuerdo con los principios establecidos en el artículo 5 de esta ley".

rectiva 2005/36/ CE, relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales. Esto no es burocracia gratuita es garantía.

## 7.2. “Es de necios confundir valor con precio”

El precio es una variable estratégica de una empresa, pero aquellos que la tomen como única tendrán un recorrido muy corto porque no es la única. Como dicen los que saben de estas cosas es un “juego de suma negativa”, o lo que es lo mismo, el perdedor no va a sacar ningún beneficio por anticiparse en precios, de hecho lo habitual es que pierda. Por ejemplo, un aumento no controlado de la publicidad de servicios a bajo coste va a suponer un aumento de la inversión que se tiene que recuperar detrayendo fondos o líneas de crédito que pueden ser necesarias para otras utilidades. Esto no significa que no vayan a existir “category killers”, pero para hacer esto tienen que dar servicios jurídicos muy sencillos y de escaso valor añadido por lo que necesitarán una masa ingente de clientes y el margen de contribución de cada uno será mínimo dado los ingentes recursos que necesitara, de hecho ya los hay pero son empresas con una estructura y recursos adecuados y se tratan como bienes de consumo, los uso de forma inmediata pero no continua. Pero si esto lo hacemos a nivel individual o un pequeño despacho es posible que no tenga éxito, salvo que se haga con un concepto claro de lo que queremos y con su correspondiente estrategia de marcas, etc.

Como antes afirmaba la competencia es buena pero los temores que he oído en el sector sobre los precios de verdad, creo que no son fundados. Es más, creo que los precios de los servicios jurídicos se incrementarían. En este caso hay una variable que no se contempla y lo vamos a explicar con la “teoría del buen nombre mercantil” de Von Mises<sup>29</sup>, intentándola adaptar a los servicios dado que el se refería a los bienes productivos y así: “quienes actúan en el mercado, jamás gozan de omnisciencia, disfrutando de

---

<sup>29</sup> La Acción Humana – Ludwig Von Mises – Unión Editorial – Madrid, Cuarta edición – 1986 – paginas 567 a 569.

un conocimiento más o menos imperfecto de las correspondientes circunstancias”.

Si esto lo aplicamos a la compra de un producto tangible y “el comprador ha de confiar en la honorabilidad del vendedor” ...“y que frecuentemente ha de aconsejar ... la mercancía que se adapta a los deseos de un comprador. El tendero no es solo un vendedor; es además un amistoso consejero. Creo que el símil nos vale sin necesidad de más explicación.

En la mayor parte de los casos el cliente no sabe cual es el producto o servicio que más le conviene, se deja asesorar y elige a aquel que le suministre mayor confianza, más si cabe en nuestro caso, en materia jurídica.

Es por esto por lo que afirmo que los precios que tanto temor infunden no son un problema sino una ventaja y cuanto más competencia mejor. Porque “El buen nombre comercial no restringe la competencia en el mercado”, lo que permite es que cualquiera puede ganar ese buen nombre, pero la confianza es algo muy frágil y se pierde muy rápido o lo que es lo mismo el mercado premiará y hará subir los precios. Se valoraran y cotizaran más unos que otros por lo que los precios al final no bajarán sino que ajustaran en muchos casos al valor percibido o real. En el camino quedarán aquellos que con independencia del precio no sean competitivos pero no sólo por precio, sino por otros motivos como conocimiento, honestidad, etc. No olvidemos que nosotros vendemos servicios que son intangibles.

De nuevo la importancia de la gestión de nuestros recursos humanos ¿no?

### **7.3. Precio y recursos humanos**

Mi opinión sobre que subirán los precios no significa que no tengamos que estar en un entorno de precios competitivos, ajustados, porque el que no este ahí tendrá el problema inverso y es que no tendrá clientes, lógicamente.

Por eso, es importante analizar la competencia y fijar precios en función no solo de los valores exógenos, sino endógenos.

Normalmente para fijar precios competitivos hay que tener en cuenta:

- a) El sector globalmente entendido
- b) Una estrategia de precios corto y largo plazo.
- c) Como afecta el precio al margen
- d) Las reacciones de la competencia a nuestro precio.

Esto nos lleva a tener una política de RRHH adecuada, tanto en calidad como en cantidad. Tenemos que retener talento y aplicarlo a determinadas actividades más rentables, fidelizarlos y establecer una política de contratación adecuada a las necesidades.

Pero, como no estamos solos en el mundo, hay factores que no podemos controlar tan fácilmente y que tendremos que tener en cuenta y valorar, cómo puede ser el que por la liberalización de los precios se incremente el número de competidores que intenten ganar cuota de mercado, o el nuevo tamaño de los competidores. Lo importante es tener claro donde queremos estar e ir adaptándonos pero sin dar bandazos, e incluso competir en los "océanos azules"<sup>30</sup>, en mercados vírgenes, innovadores o poco explotados".

En mi opinión, el objetivo es utilizar el enfoque del "pricing" o lo que es lo mismo no pensar en ganar batallas, sino guerras, o lo que es lo mismo entrar en el "juego de sumas positivas" pero con estrategias de marketing, servicios adecuados, políticas de comunicación y de ajuste de costes. Y he aquí donde vuelvo a los RRHH: no por tener al mejor este es el más adecuado para determinadas actividades, no por que cobre más vamos a facturar más. El papel de los RRHH es esencial y en nuestro caso es inversión, no gasto.

Para terminar, creo que en la estrategia actual cada vez es más importante tener en cuenta el marketing (en nuestro caso jurídi-

---

<sup>30</sup> La estrategia del océano azul es una tesis de W. Chan Kim y Reneé Mauborge que defiende que en ocasiones para sacar provecho a la competencia lo mejor es dejar de competir con ella, esto es, dejar que otros estén en continua tensión lo que ellos denominan "océano rojo" que es evidente que es una metáfora de la sangre.

co) y su relación con los RRHH. Así Sandra Romain<sup>31</sup> al decir que “siempre he defendido la necesaria alianza entre la función de los recursos humanos y la de marketing en el ámbito de selección de personas, perdón de la selección del talento”. Realmente, esto es lo que vengo defendiendo continuamente en el libro y creo ella ha encontrado la mejor forma de expresarlo al correlacionar los modelos de competencia de Kotler.

Aunque ella lo explica de una forma detallada, magnífica y clara, voy a intentar resumirlo en un cuadro con el riesgo que esto conlleva.

Categorías	Asentado	Selectivo	Tigre	Estocástico
Competidor	Es lento o está en otras actividades	Solo responde a determinadas estrategias de algunos competidores	Reacciona rápidamente cuando alguien está entrando en su territorio	No es previsible y no tiene un modelo
Empleado	Lo deja estar no es innovador no aporta soluciones	Para él hay cosas importantes y otras no pero defiende lo que cree importante	Va a aprovechar cualquier mínima oportunidad que le de el mercado	Difícil de gestionar

La conclusión para mi es cada uno de nuestros colaboradores o empleados es distinto y habrá que ver como lo gestionamos teniendo en cuenta también que tipo de competencia practica nuestro despacho. Como ella bien dice: “Todo el mundo tiene un pequeño resorte que activado de la manera más adecuada, produce brillantes resultados. Se trata de encontrar el interruptor...”.

<sup>31</sup> Encendiendo bombillas – Sandra Romain –Directora de Organización y RRHH de Aguirre Newman- Expansión 16-19 de abril de 2009.

## 8. DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ABOGACÍA

Si algo hay actualmente de moda es ser ecológico, sostenible y biodegradable entre otras cosas social y políticamente correctas. Pero de que va esto y qué tiene que ver el ejercicio del abogacía.

Un día me planteé un análisis de que pasará con los abogados de pueblo, y con los de las pequeñas capitales de provincia y me metí a realizar un análisis de cómo se podría realizar en Castilla-León. Podría ser otra comunidad pero yo soy de esa comunidad y me preocupa de verdad e hice un análisis de la situación y ver si al final desaparecerá el abogado artesanal.

Primero analicemos datos.

Según los datos del CGAE en 2007 estaban censados como abogados en los Colegios profesionales de Castilla-León 5.909 Colegiados de los cuales 4.579 figuraban como ejercientes, esto es un 77% del total.

Provincias	Ejercientes	no ejercientes	Total provincia	% ejercientes	% no ejercientes
ÁVILA	249	83	332	75%	25%
BURGOS	634	265	899	71%	29%
LEÓN	910	224	1.134	80%	20%
PALENCIA	243	49	292	83%	17%
SALANCA	711	277	988	72%	28%
SEGOVIA	260	108	368	71%	29%
SORIA	123	46	169	73%	27%
VALLADOLID	1.141	185	1.326	86%	14%
ZAMORA	308	93	401	77%	23%
TOTAL CCAA	4.579	1.330	5.909	77%	23%

Fuente: Elaboración propia (Datos: [http://www.cgae.es/portals/CGAE/printPortal.do?urlPagina=S001011003/es\\_ES.html](http://www.cgae.es/portals/CGAE/printPortal.do?urlPagina=S001011003/es_ES.html))

En este primer dato tenemos que tener en cuenta que pueden existir duplicidades de colegiados de la misma CCAA o de otras que estén colegiados a los efectos de poder ejercer.

En cuanto la distribución porcentual por provincias y como era de esperar los mayores porcentajes absolutos de colegiados ejercientes se hayan en provincias con mayor número de habitantes, con mayor peso industrial y de servicios estando el 74,16% de los abogados en las provincias de Burgos, León, Salamanca y Valladolid. En este caso el 24,92% del total lo que es lógico simplemente desde el momento en que es además en la capital de la comunidad y por tanto la sede central de toda la administración comunitaria.

Provincias	Abogados ejercientes	Porcentaje provincia
ÁVILA	249	83
BURGOS	634	265
LEÓN	910	224
PALENCIA	243	49
SALANCA	711	277
SEGOVIA	260	108
SORIA	123	46
VALLADOLID	1.141	185
ZAMORA	308	93
TOTAL CCAA	4.579	1.330

Fuente: Elaboración propia (Datos: [http://www.cgae.es/portal/CGAE/printPortal.do?urlPagina=S001011003/es\\_ES.html](http://www.cgae.es/portal/CGAE/printPortal.do?urlPagina=S001011003/es_ES.html))

La mejor forma de intentar de duplicar o en su caso al menos acercarnos a la realidad del ejercicio profesional es analizar el epígrafe correspondiente del Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E) y claramente coincide como puede apreciarse en el cuadro siguiente y nos permite inferir con un margen mínimo de error que la mayoría son ejercientes en la comunidad.

Provincias	Abogados ejercientes	IAE 2006 ANUAL	%
ÁVILA	249	254	102%
BURGOS	634	587	93%
LEÓN	910	863	95%
PALENCIA	243	248	102%
SALANCA	711	601	85%
SEGOVIA	260	218	84%
SORIA	123	123	100%
VALLADOLID	1.141	982	86%
ZAMORA	308	290	94%
TOTAL CCAA	4.579	4.166	91%

Lógicamente al comparar dos periodos distintos la desviación aunque pequeña nos podría llevara a pensar que el error es mayor pero analizando la secuencia histórica desde 1997 a 2006 se puede apreciar que el número de altas y bajas en la actividad son poco significativas y pueden deberse a retiros o fallecimientos por lo que la muestra y el dato son fiables más si tenemos en cuenta que el número de estudiantes de derecho que finalizaron sus estudios en el año 2006 fue de 543.

IAE	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ÁVILA	259	264	272	269	270	282	287	299	331	254
BURGOS	623	638	635	631	634	634	640	660	734	587
LEÓN	888	915	939	964	978	978	978	998	1.156	863
PALENCIA	273	278	293	284	289	280	289	284	334	248
SALANCA	637	645	665	663	652	637	657	686	743	601
SEGOVIA	263	267	272	267	270	256	259	255	312	218
SORIA	128	135	128	127	137	142	147	139	172	123
VALLADOLID	973	977	1.013	1.022	1.047	1.037	1.067	1.084	1.249	982
ZAMORA	337	334	338	329	333	316	322	340	405	290
TOTAL	4.381	4.453	4.555	4.556	4.610	4.562	4.646	4.745	5.436	4.166
Diferencia anual		72	102	1	54	-48	84	99	691	-1270

Estudio derecho	Hombres	Mujeres	Total
Terminaron estudios en 2005-2006	201	342	543
Matriculados estudios en 2005-2006	1629	2360	3989

El 2005 fue el año en que más abogados se dieron de alta para ejercer la profesión en casi un decenio y la coincidencia de las altas con la finalización de los estudios comparándola con los ejercientes es casi exacta.

Esto nos permite inferir que el 91% de los abogados ejercen su actividad de forma individual (aún compartiendo despacho el ejercicio es individual) y el 9% lo hacen de forma colectiva o son abogados de empresa.

Y que podemos contrastar con los datos de barómetro de la Abogacía que aunque es a nivel nacional nos permiten ver que el 77% ejerce en esa misma modalidad y afinando más llegaríamos al 91% (socios + asalariados).

Lo contrastamos con los datos del barómetro y

Cuadro 3.7.1 "¿Cómo ejerce usted ahora la abogacía?" (Porcentajes sobre el total de entrevistados)		
	2008	2005
Independiente con despacho propio	44	43
Independiente con despacho compartido	24	26
Asociado en un despacho colectivo	9	9
Como Socio de Despacho de abogados	7	3
Asalariado de Despacho de abogados	7	...
Como abogado de empresa	7	..
Como colaborador externo en despacho	3	4
Como abogado de sindicato	1	1
Otras formas	1	...
NS/NC	...	...

Si analizamos el dato de altas del 2006 el decrecimiento es importante y por encima de la media de la secuencia lo que nos lleva

a dos posibles conclusiones que se analizarán detalladamente en puntos posteriores:

- a) la actividad no es rentable por exceso de oferta
- b) simplemente la actividad no era rentable como para mantener los gastos y pasan a otras actividades.

Siguiendo con este razonamiento para intentar encontrar una causa objetiva y analizando el número de abogados por habitante, entendiendo por esta población de derecho) y descartando a aquellos que no contrataran servicios de abogados vemos que el ratio es de 552 habitante frente a los 378 a nivel nacional.

Provincias	Abogados ejercientes	Población provincia	Ratio Abogado/ Habitante
AVILA	249	168.638	677
BURGOS	634	365.972	577
LEÓN	910	497.387	547
PALENCIA	243	173.281	713
SALAMANCA	711	351.326	494
SEGOVIA	260	159.322	613
SORIA	123	93.593	761
VALLADOLID	1.141	521.661	457
ZAMORA	308	197.237	640
TOTAL CCAA	4.579	2.528.417	552

Por lo que, en principio podrían haberse absorbido, pero si analizamos el dato por provincias quizás el problema sea de falta de movilidad laboral o en su caso, una falta de perspectiva en la forma de enfocar la actividad, esto es, en como ser empresarios.

Pero más preocupante es el dato de los futuros abogados que se están formando en Castilla-León y, aunque muchos de ellos no terminaran sus estudios, si tomamos como media el 60% a nivel nacional (según fuentes del INE) y otros se preparen para la función pública si no ha sido posible la absorción de 543 por el mercado, más complejo será el doble en los próximos dos o tres años a pesar del crecimiento demográfico moderado pero positivo y la desaparición de la tasa de crecimiento negativo.

Analizando el nivel de ingresos y bajo la hipótesis de que todos los que figuran como ejercientes lo fueran realmente, (habría que quitar los funcionarios que tienen despachos por las tardes, los gestores administrativos y los que trabajan para despachos grandes en sus delegaciones etc.) el número de sentencias en el año 2006 según fuentes del INE sería de unos 23 casos por abogado.

En función del asunto y tomando tres medias (600, 1000 y 2000 €), en el mejor de los casos, estaríamos ante unos ingresos de unos 45.000 euros año brutos, a los que hay que descontar gastos, tributos etc.

Media casos	Importe de Horarios		
23,38	600	1000	2000
	14.030,62	23.384,36	46.768,73

Por lo que estaríamos en el campo de la subsistencia, no en el de creación de valor.

Cierto es que no es lo mismo un abogado en el medio rural que en la capital de la Comunidad Autónoma, pero en cualquier caso y aun suponiendo que se duplicara el número de ingresos por consultas, contratos, etc. y se pudiera hacer un mapping y analizarlo, en general la conclusión sería la misma.

De hecho el dato es contrastable con el dato del barómetro

Cuadro 3.7.3	
"¿Podría decirme cuál fue su facturación en el último ejercicio?"	
Porcentajes sobre el total de entrevistados que ejercen como abogado autónomo (y que representan el 88% del total)	
Menos de 30.000 euros	9
De 30.000 a 60.000 euros	12
Más de 60.000 euros	12
No contesta	67

Lógicamente, en el caso de no contestar no podemos inferir grandes cosas, pero si calculamos los datos sobre el total de los colegiados ejercientes en España y en la provincia:

<b>Cuadro 3.7.4</b>	
<b>“¿Y cuál fue el beneficio de explotación?”</b>	
Porcentajes sobre el total de entrevistados que ejercen como abogado autónomo (y que representan el 88% del total)	
Menos de 24.000 euros	9
De 24.000 a 48.0000 euros	7
Más de 48.000 euros	7
No contesta	77

### **Conclusiones del ejercicio profesional en Castilla-León**

El ejercicio de la profesión en la Comunidad es de carácter claramente localista y con un escaso desarrollo hacia el concepto actual de “ejercicio integral”.

Evidentemente no es la única comunidad autónoma con estas circunstancias marcadas fundamentalmente por factores socio-demográficos.

Podríamos sintetizarlo en tres aspectos fundamentales para definirlo:

- Ejercicio Individual mayoritariamente.
- Claramente localista.
- Actividad de subsistencia.

### **8.1. Soñando con el pleno empleo**

Empecé a elaborar todo tipo de hipótesis analizando desde el PIB, población, actividad etc. También soñé un poco con sacar el primer despacho español a bolsa pero me choque con la LSP<sup>32</sup> (de hecho en Australia ya hay un despacho cotizando).

<sup>32</sup> Descartáramos la comanditaria y la colectiva y aunque no sea una sociedad en si misma la cooperativa quedándonos con la capitalista y concretamente con la sociedad limitada y ¿Por qué?

a) Por su carácter cerrado

A través de la limitación que operará generalmente a través de los derechos de adquisición preferente de los demás socios cuando un socio quiera transmitir su

En cualquier caso advierto que no pretendía hacer un análisis escrupuloso desde el punto de vista del derecho, sino buscar al-

parte, aunque también sean posibles otro tipo de restricciones estatutarias a la transmisibilidad.

En cualquier caso, estas restricciones son esenciales en la SL necesariamente deben existir, de tal forma que no se puedan transmitir las participaciones libremente a cualquier persona, que es lo que la norma pretende, más partiendo del hecho de que tienen ser acciones nominativas.

b) Su carácter híbrido, entre capitalista y personalista.

Capitalista órganos de gestión distintos de los socios, y también la limitación de la responsabilidad de los socios de las deudas de la sociedad sólo responden los bienes de la sociedad, y no los bienes de los socios, aunque aquí se matiza por la doble responsabilidad la societaria y profesional.

Los elementos personalistas como la prohibición de la incorporación de las participaciones en el capital a títulos valores, los derechos individuales y de las responsabilidades posibles de los socios, el que la representación en las reuniones de la junta general tenga un carácter restrictivo...

Sin embargo, tales rasgos pueden también, aunque sea sólo en parte, introducirse en la SA a través de diversas cláusulas permitidas en sus estatutos.

c) La flexibilidad de su régimen jurídico.

Este es el rasgo diferenciador que va a tener más importancia en esta exposición. Mientras que la SA está regulada con carácter imperativo y las normas estatutarias son más rígidas como consecuencia de la protección de los socios minoritarios y acreedores.

Sin embargo, en la SL la autonomía de la voluntad de los socios tiene la posibilidad de adecuar el régimen legal aplicable para adaptarlo a sus específicas necesidades, dado que hay un conjunto de normas dispositivas y supletorias a modificar o derogar siempre que se encuentren en el terreno estatutario. Así la Ley en su art. 12.3, permite "incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores de la SRL". Esto permite la multiplicidad de estatutos adaptados a la situación específica

Encaja asimismo en la situación de punto de partida que queremos tomar en el presente supuesto.

d) Constitución y/o configuración.

En cuanto al capital no existe ningún problema dado que en cualquier caso no se establecen límites máximos y en su caso podríamos llegar a reconvertirla en una SLUP. En el desembolso sí podrían existir dado que en el caso de la SL tiene que ser suscrito y desembolsado en su totalidad frente a una sociedad anónima en la que no solo puede ser aportado mediante activos, sino que se puede permitir que tanto en el momento de su constitución como en sucesivas ampliaciones de capital se desembolse sólo un 25 por ciento del capital suscrito, y se establece un régimen específico para el desembolso de los dividendos pasivos. Para todo aumento de capital cuyo contravalor consista en nuevas aportaciones dinerarias al patrimonio social, es requisito previo el total desembolso de las acciones anteriormente emitidas.

e) órganos de administración.

---

En este caso estatutariamente se tendrá que regular ad hoc y por supuesto limitar en su caso un plazo limitado como mínimo a 5 años para este supuesto, dado que no se limita como en la S.A a 5 años.

Hay en la SL un mayor rigor en la regulación de las relaciones entre el socio o el administrador y la sociedad. Así, para conceder créditos, garantías o asistencia financiera a los socios (no a otras sociedades del mismo grupo) o administradores, hay necesidad de un acuerdo especial de la junta general para cada caso concreto (lo que sería impensable en una gran sociedad anónima).

La gran ventaja es que en la SL hay varios medios alternativos desde el administrador único, un consejo de administración, tres administradores mancomunados dos a dos, etc. Esto sin necesidad de modificar los estatutos.

El juego de las mayorías cualificadas permite una garantía al socio minoritario que en nuestro supuesto es importante dado el número de socios del supuesto.

Asimismo tendríamos que evitar en los estatutos la posibilidad de exigir en los estatutos hasta 2/3 de los votos para la separación de administradores, reforzando así la mayoría necesaria. Dado que en este caso bastaría con tener uno poco más de un tercio para que el administrador sea vitalicio.

f) Ventajas para los socios minoritarios.

En la SL se pueden establecer otras causas, además de las legales, de separación de los socios, que permitan a estos abandonar la sociedad inmediatamente con reintegro de su parte si las circunstancias previstas no se mantienen. Así, en el momento de constituir la sociedad, o posteriormente a través de la introducción del correspondiente pacto estatutario, pueden incluso los accionistas minoritarios obtener la seguridad de que se va a mantener un determinado "status quo", cuyo abandono le permitiría exigir el abandono de la sociedad. Las posibilidades son infinitas en una sociedad normal pero en este caso tendríamos que estar a la norma específica de la LSP.

Por contra el inconveniente de que, si algún socio quiere abandonar, deben los demás estar dispuestos a restituirle su parte inmediatamente de forma que se descapitaliza pero la ventaja de que puede adquirirse en este caso por otro nuevo socio que antes era asociado.

La ventaja en este caso es que las participaciones de una misma sociedad, aun representando las mismas partes de capital, pueden tener un contenido de derechos completamente diferente y diferenciador. Podría darse el caso que una sola de las participaciones tuviera más derecho de voto o de participación en beneficios que el resto o la totalidad

que todas las demás juntas.

Una vez especificado esto y a la luz de la propia Ley no nos queda más remedio que quedarnos con la sociedad limitada porque aunque queríamos que:

Pudiera ser una sociedad que llegara a cotizar el bolsa o pudiera emitir deuda y obligaciones dado que estamos por ley ante acciones nominativas y con dificultades para la trasmisibilidad esto sería mediante una s.a. Esto es una utopía.

Ventaja en la autonomía de la voluntad permitirá su mejor adaptación a situaciones específicas sobre todo de carácter familiar.

En este tipo de sociedades, aunque no sólo en ellas, se puede tener gran interés en que un socio o un grupo de ellos mantenga el control de la sociedad, aún sin tener la mayoría presente o futura de las participaciones.

ternativas, y no he querido profundizar en aspectos como la competencia desleal o desmenuzar la ley de sociedades, etc. Sólo he querido hacer una reflexión destinada empecemos a pensar como empresarios, con independencia de posibles lagunas que seguro descubres pero no lo analices así por favor o no te servirá de nada. Si lo haces, que sea después y con criterios menos ambiciosos o teóricos, como este.

Evidentemente me quede con la Sociedad limitada profesional porque es la que mejor se adecua y elabore dos posibles opciones, ***siempre pensando en personas***, de cómo se podría subvencionar por organismos públicos o simplemente por la iniciativa privada, intentando mantener la independencia de los despachos, o lo que es lo mismo que los socios capitalistas fueran solo eso, salieran en su momento o simplemente se quedaran como perceptores de dividendos y el resultado fueron las siguiente hipótesis:

- a) Socios profesionales + Socio capitalista institucional
- b) Socios profesionales + Socios capitalistas privados
- C) Socios profesionales + Financiación de terceros
- d) Socios profesionales

Descarte las dos últimas

- La opción c para poder recurrir a la financiación de terceros (obligacionistas) es necesario ser S.A. Y por la configuración de la Ley tendría un buen encaje
- Y la última porque sería una constitución normal.

---

Se puede exigir en estatutos hasta dos tercios de los votos para la separación de administradores. Ello supone que bastaría con tener poco más de un tercio de las participaciones para asegurarse el cargo de administrador, lo que habría que limitar.

Pero en nuestro caso quizás lo más importante las posibilidades de configurar participaciones con desiguales derechos de voto y participación en beneficios

Aunque si la sociedad se prevé que va a ser muy abierta, con cambio frecuente de socios, dada la mayor carestía y dificultad de la transmisión de las participaciones, parece más conveniente que asuma la forma de anónima, pero en este caso la ley nos constriñe.

## 8.2. Plan de Creación

En este punto he intentado realizar un resumen de lo que podría ser de forma visual y atendiendo a los siguientes objetivos.

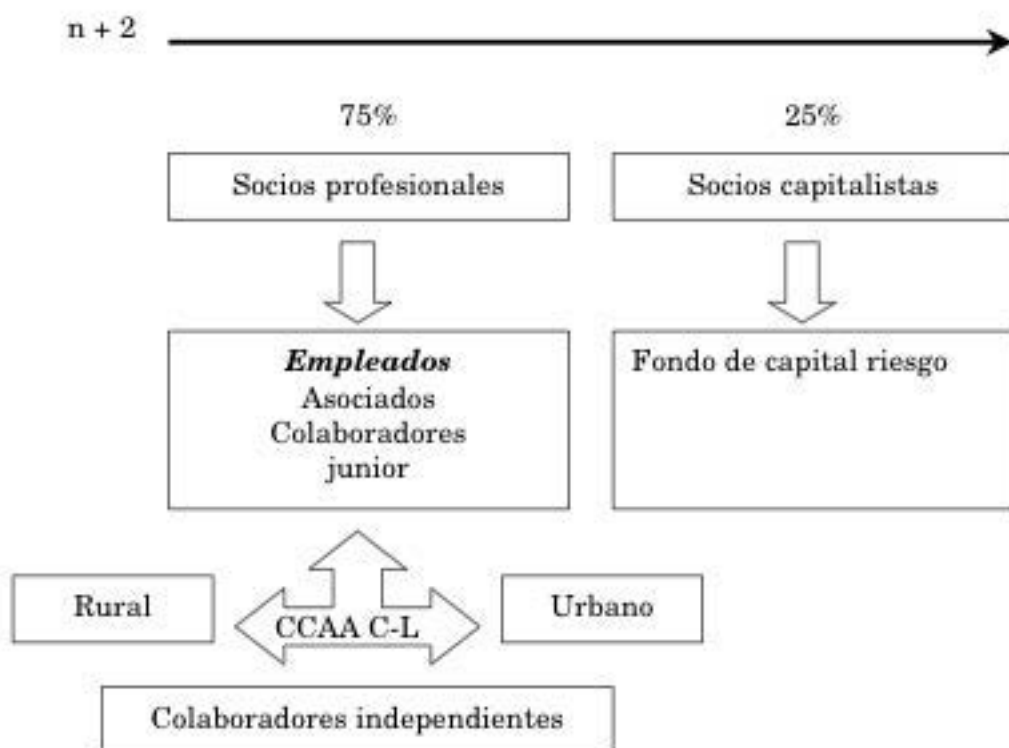
- a) Evitar desde un punto de vista económico la pérdida de capital intelectual y de ingresos para la comunidad. En el primer caso, las cifras antes analizadas nos llevan a la conclusión de que aquellos abogados que quieran plantearse una carrera profesional van a tener que emigrar. En segundo lugar, no olvidemos que las sociedades tributan en su sede social y por tanto, lo normal es que las empresas castellano-leonesas para determinado asesoramiento recurran a los grandes despachos por razones obvias.
- b) La aplicación de las nuevas tecnologías permite, que salvo para determinados casos el abogado pueda ejercer desde cualquier núcleo de población con menores costes pero no por ello con menos calidad. Ahí entra el "teletrabajo jurídico". Qué en muchos casos es una buena salida temporal o no para nuestras compañeras.
- c) No quedarse en un mero despacho regional sino llegar a convertirlos en auténticos despachos competitivos.
- d) Aunque mi opinión es que todo tiene que hacerse desde la iniciativa privada y siendo un convencido de que las subvenciones hay que darlas, pero cobrarlas y reinvertirlas se incluye la opción de socios institucionales. Aunque en cualquier caso el capital que se maneja en mínimo. Cuestión que como hemos visto puede solucionarse con la derogación de artículos de la actual Ley de Sociedades Profesionales (LSP).
- e) Ambos planes van a seis años y coinciden con la terminación de la licenciatura en derecho de un número importante de estudiantes y casi rozando la entrada en vigor de las nuevas normas para acceder al ejercicio. Siendo el capital inicial aportado por particulares lo que puede permitir la contratación y posterior paso a la condición de socios.
- f) No todos los socios pueden dirigir pero eso es una cuestión estatutaria y de organización de cada despacho

- g) No se pretende que exista un único gran despacho sino los suficientes para que por tamaño sean competitivos no solo frente al resto, sino entre ellos mismos.

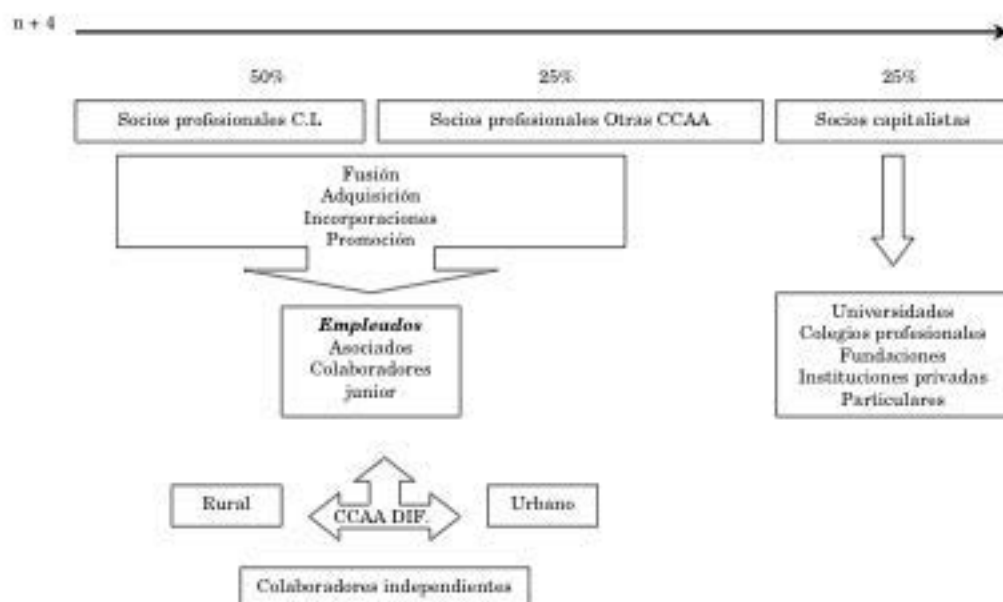
Los datos que se presentan aquí se han simplificado de una forma casi llegando al absurdo, pero los datos para llegar a estas conclusiones existen y no son una quimera, sólo hay que cambiar ciertas mentalidades y hacerlo con una visión empresarial.

### Esquemas

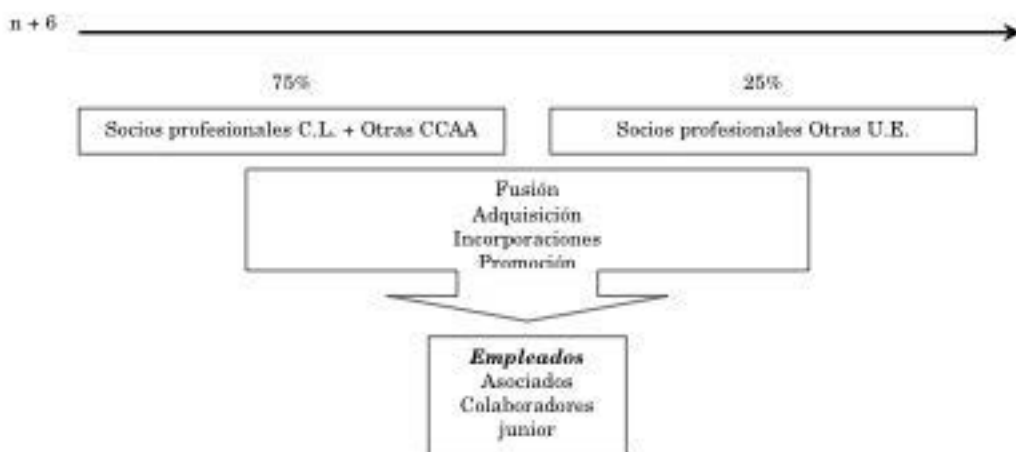
- a) Socios profesionales + Socio capitalista institucional



Durante estos dos primeros años hay que plantear todo el desarrollo del plan de negocio y de formación de nuevos abogados, que es el coste mayor a asumir y ahí creo que las instituciones con su participación pueden tener un buen papel, no solo como meros accionistas.



En la fase de expansión nacional la distribución accionarial de las instituciones baja de forma considerable, empieza a ser testimonial.

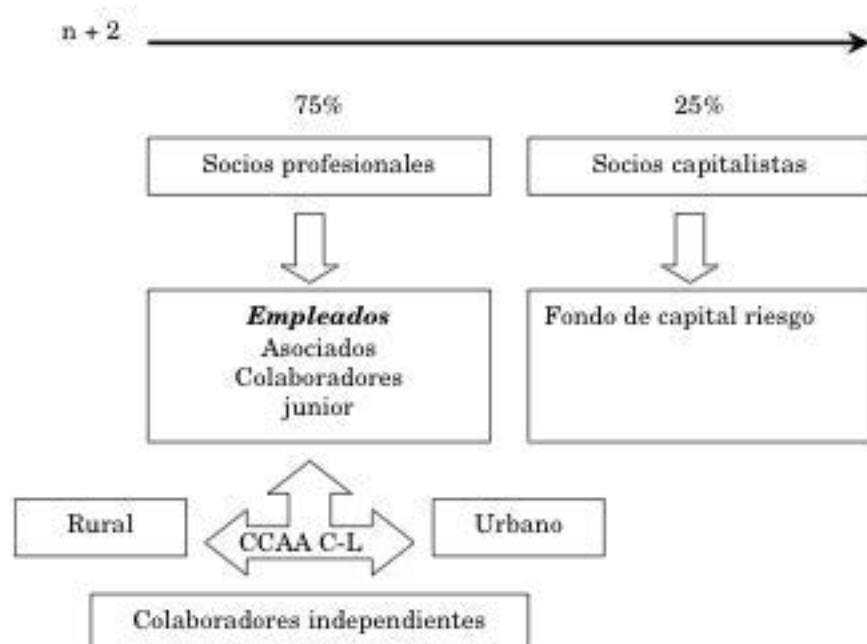


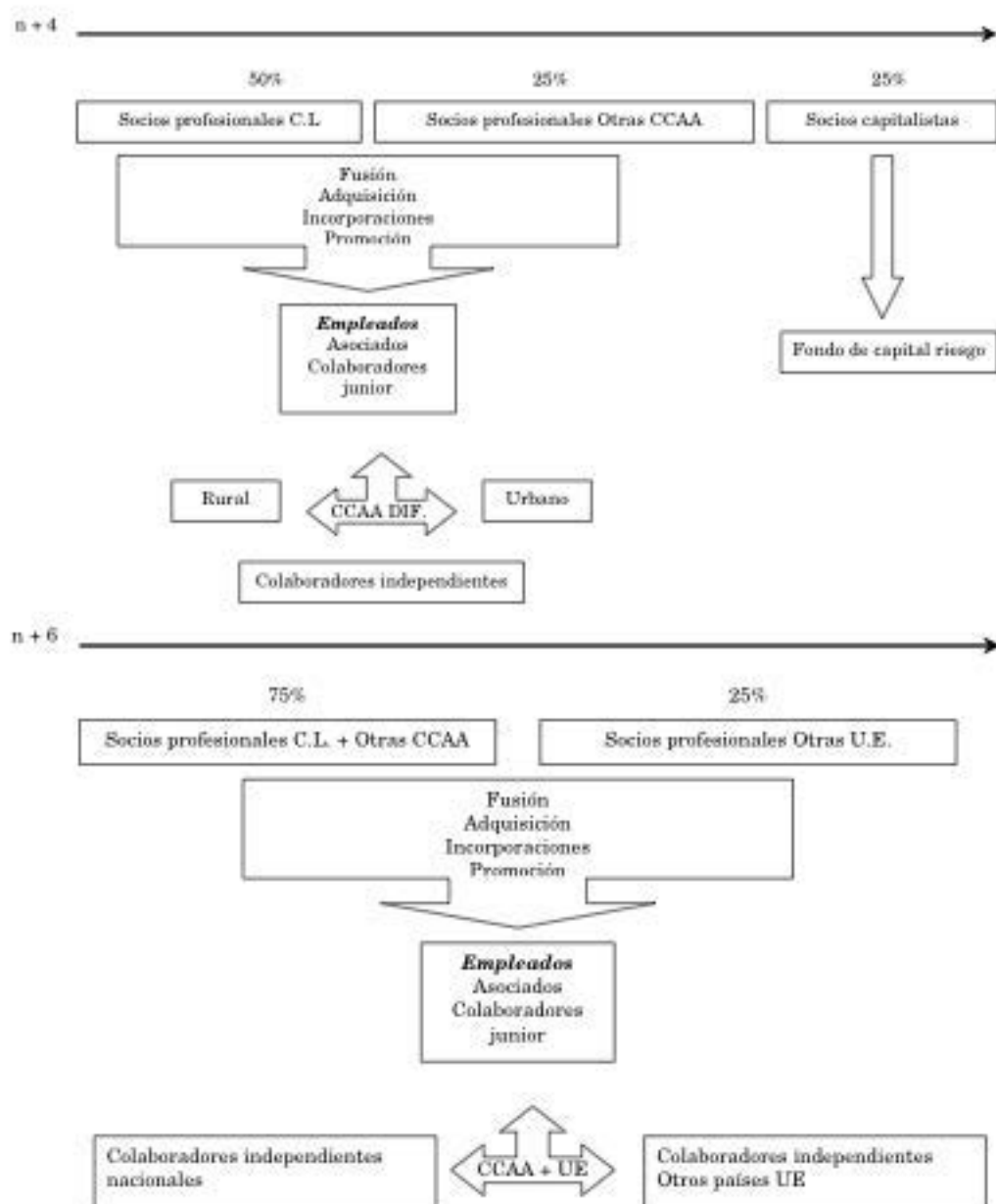
Por fin estamos en disposición de dar entrada al otros despachos de la Unión Europea. Imaginemos como se pueden defender los intereses de denominaciones de origen, comercio internacio-

nal de productos y además, podemos tener expertos en asuntos legales de empresas tecnológicas por ejemplo.

En el segundo supuesto que es el que en mi opinión mejor funcionaria es la misma estructura pero mediante capital privado exclusivamente, es prácticamente idéntico.

### b) Socios profesionales + Socios capitalistas privados





En mi opinión la estructura fundacional adecuada teniendo en cuenta que la Ley solo permite un 25% de socios no profesionales tendría esta distribución por tipología de accionista.

	% capital	Aportación capital
socios directores	20%	120.000
socios no directores	55%	330.000
socios no profesionales	25%	150.000
	Capital social	600.000

Si tenemos en cuenta que un despacho grande puede tener unos 150 socios, que no directores. En este caso y por buscar una cierta justicia en la distribución tendríamos que tener en cuenta los pesos por provincias

En este caso podría ser:

ÁVILA	5,44%	8
BURGOS	13,85 %	21
LEÓN	19,87%	30
PALENCIA	5,31%	8
SALAMANCA	15,53%	23
SEGOVIA	5,68%	9
SORIA	2,69%	4
VALLADOLID	24,92%	38
ZAMORA	6,73%	10
	100,00%	151

Ahora bien, partiendo siempre de la base de que es un modelo teórico, lo repetiré hasta la saciedad y buscando una distribución adecuada el número de despachos totales en el sexto año sería de 4-5 para toda la comunidad y en forma de socios, asalariados y colaboradores podrá aglutinar a unos 2.000 profesionales.

El concepto de socio aquí barajado es distinto del de un bufete tradicional, baste recordar que no todos son socios directores y que la idea aquí es capitalizar una empresa con perspectiva, nacional e incluido internacional. Además para poder ser competitivos con otros despachos no se pueden fragmentar.

### **Conclusión**

Esto es un opción que puede ser barajada por colectivos de abogados en determinadas zonas geográficas españolas porque, no solo no es buscar ingresos dentro de la comunidad sino fuera de la misma. Estamos en la época de la globalización ¿no?

En cualquier caso, es un ejercicio teórico que puede tener su aplicación pero con otros diseños de menor tamaño que no voy a desarrollar dado que, de lo que se trata, es de hacernos pensar en opciones simplemente.

## 9. ¿VEREMOS BUFETES ESPAÑOLES EN BOLSA?

Una salida a Bolsa tiene efectos tanto para la empresa como para los accionistas, entre los que podemos destacar, entre otras:

- Nueva línea de financiación
- Permite financiar el crecimiento y adquirir una dimensión que garantice la continuidad del negocio a medio y largo plazo;
- Supone normalmente un mayor reconocimiento público y mejor imagen
- Puede dar solución al problema de la sucesión en empresas familiares etc

Este asunto es controvertido y en mi opinión lo veremos y no tardando mucho, en principio la posibilidad de sociedades multidisciplinarias, que no profesionales, strictu sensu puede ser una salida, junto a la posibilidad de que se admita hasta el 49% de socios no profesionales.

Creo que en este caso es una decisión empresarial y que en función como se desarrolle la regulación a partir del 2010 no es imposible verlo, aunque creo que lo veremos pronto en despachos medianos en Reino Unido.

Dejemos servida la polémica con estos artículos y veremos, pero repito es una cuestión empresarial, yo creo que lo veremos ...

### 9.1. Los bufetes saldrán a bolsa en 2010<sup>33</sup>

Creo que algunos ingleses lo harán siguiendo los pasos del australiano Slater&Gordon, lo que animará a quienes necesiten financiación y publicidad en España. Dicen que no se comprometerá la ética profesional.

---

<sup>33</sup> Fuente: Expansión 16/1/2008

En mayo de 2007 se produjo la primera salida a bolsa de un despacho en el mundo: el australiano Slater&Gordon. Desde entonces, se suceden los debates sobre quién será el próximo y las consecuencias de este hecho. En España, los bufetes creen que el fenómeno llegará, pero no antes de 2010. Aunque se dice que esta iniciativa supone riesgos para la independencia de las firmas, algunos creen, en cambio, que puede protegerla.

“La salida a bolsa de las sociedades profesionales incluidos los despachos, no está regulada en la Ley de Sociedades Profesionales y tampoco tendría que estarlo en el futuro Estatuto de la Abogacía. Habrá que cuidar que, respetando la Ley y ajustándose a la norma que la regule, queden salvaguardados la independencia y el secreto profesional”, explica Joaquín García-Romanillos, secretario general de CGAE (Consejo General de la Abogacía Española) y socio de Gómez-Acebo & Pombo.

A juicio de Pedro Pérez-Llorca, socio director de Pérez-Llorca, “el fenómeno llegará. Habrá abogados que encuentren interesante desarrollar una carrera como ejecutivos de esas firmas, pero esa posibilidad ya existe. Nosotros nos dedicamos exactamente a lo contrario, a construir una sociedad de profesionales que, sin financiación ni propiedad de terceros, ponen en común su trabajo y reparten ganancias”.

En esta línea, José María Segovia, socio director de Uría Menéndez, cree “que se hace porque se necesita capitalización, pero los despachos anglosajones —estadounidenses, los ingleses son distintos—, y españoles no lo necesitamos. Los ingleses sí porque se han metido en crecimientos en Europa y Asia”.

Con la Ley de Sociedades Profesionales sólo se puede colocar un 25% en bolsa, y Segovia se pregunta quién compraría. “Si inviertes en un bufete asumes un riesgo de que algún socio se vaya. El australiano, en cambio, se dedica a daños personales, lo que nunca va a faltar. En España sigue este perfil alguna firma que se dedica a cubrir este tipo de cosas y se anuncia. También hay un gran despacho que por su tamaño empieza a ser un híbrido”. No cree que en Europa continental salga nadie a bolsa en 10 años, pero, añade, “no olvidemos que hace 15 nadie habría dicho que Uría estaría en varios países”.

Segovia cuenta que “algún banco de inversión” les ha propuesto que salgan a bolsa: “Hemos dicho que no. Habría que mantener la cotización y no hay activos como en una promotora inmobiliaria. Tienes que aguantar el dividendo y llevar asuntos que hoy desechas, por lo que peligra la independencia”, dice.

Slater&Gordon nació hace 70 años en Melbourne y se dedica a Personal Injury o daños personales (accidentes, compensación de trabajadores, etc.). Ahora le interesaba expandirse. En Australia, accionistas externos pueden entrar en bufetes desde 2001. Mientras que en Reino Unido entran en vigor medidas similares este año, en EEUU, de momento, no. Times Online ha citado que el Magic Circle no está interesado, pero sí firmas como Dickinson Dees, de Newcastle.

Como explicaba The Australian Financial Review, además de expandirse, una de las razones para salir a bolsa de Slater&Gordon ha sido ofrecer a los abogados jóvenes acciones en la firma en vez del partnership y evitar que los fiche la banca o la empresa.

Slater&Gordon hizo una exitosa ampliación de capital y sus acciones se revalorizaron un 18%. El Financial Review estimó que los grandes bufetes australianos podrían valorarse en unos dos billones de dólares y que cuando los despachos descubran que así ve la luz su valor oculto, saldrán a bolsa. Freehills y Mallesons consideran hacerlo.

Bruce MacEwen, desde su blog, cree factible mantener la independencia y ética, que incluso mejorarán, y apela al Prospectus (documento en el que explican la operación) de Slater&Gordon, que dice que primero se someten al Tribunal y luego al cliente.

Marisa Méndez, profesora de IE Law School, ha seguido el proceso de cerca. “Hay riesgo para las firmas en cuanto al cambio de modelo de negocio, pero no creo que la pérdida de independencia sea reseñable. Incluso puede ser positivo por la transparencia a la que obliga”. Insta a concentrarse en lo esencial: “Es una oportunidad para acceder a una financiación que catapulte sus expansiones”, comenta.

Garrigues, por su parte, no se lo plantea y no vaticina que ocurra antes de 2010, aunque, añade, si pasa en Reino Unido, se extenderá antes. “La independencia es clave para la supervi-

vencia de un bufete, pero un despacho con acceso a los mercados de capitales tiene mayor capacidad de mantenerla. Los socios de una sociedad, capitalistas o profesionales, reclaman beneficios. Otra cosa es que se produzcan”, concluye.

Publicado 16-01-2008

## 9.2. Los bufetes de abogados dan el salto a la Bolsa<sup>34</sup>

La opción de salir a Bolsa gana adeptos entre los bufetes de abogados como fórmula para financiar los planes de expansión de los grandes despachos.

### **Bloomberg - Nueva York - 13/06/2007**

Cuando Slater & Gordon, en Australia, se convirtió, el mes pasado, en la primera firma de abogados que salía a Bolsa, una especie de calambre recorrió el mundo de los bufetes. Los abogados británicos pueden ser los primeros en seguir la senda marcada por los australianos si se aprueba una nueva norma que permitirá que coticen las acciones de los despachos.

Los abogados estadounidenses, por su parte, están a la espera de ver si cotizar da a sus rivales alguna ventaja.

Los grandes despachos, que necesitan capital para crecer y financiar los casos, están siguiendo, a través de las OPV, los mismos pasos que dieron en su día otras industrias de socios, como los bancos de inversión.

Muchos bufetes americanos consideran que todavía es pronto para dar ese paso y que ningún gran despacho lo ha dado todavía. “Entre los principales asuntos que me preocupan no se encuentra la salida a Bolsa. Dudo que este tema estuviera entre los 100 primeros”, señala Rodgin Cohen, presidente de Sullivan &

---

<sup>34</sup> [www.cincodias.com/articulo/empresas/bufetes-abogados-dan-salto/Bolsa/20070613cdscdiemp\\_36/cdsemp](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bufetes-abogados-dan-salto/Bolsa/20070613cdscdiemp_36/cdsemp)

Cronwell, el bufete que, durante los últimos tres años ha liderado el ranking mundial de fusiones y adquisiciones.

Como los bufetes, los bancos de inversión remolonearon hasta llegar al mercado, señala Charles Geisst, autor de *100 Años de Wall Street*. "Hubo dudas, se tomaron su tiempo", dice Geisst. "Las firmas de abogados saldrán a Bolsa por la misma razón que lo hicieron los bancos de inversión. El número de operaciones crece y requiere más capital que los socios no pueden aportar". Slater & Gordon, el bufete de Melbourne, ha justificado su paso en la necesidad de contratar más abogados y abrir nuevas oficinas. Captó 29 millones de dólares en la OPV que realizó el pasado 21 de mayo. Los despachos británicos podrán vender acciones en 2010 si se aprueba la Legal Services Bill.

Los cambios legales son necesarios. Muchas organizaciones de la abogacía prohíben que puedan participar como socios en un despacho personas que no tengan el título de abogado.

El debate es grande ya que hay quien opina que la posibilidad de vender acciones puede forzar a los abogados a colocar a los accionistas por encima de los clientes y crear conflictos de confidencialidad entre los defendidos y los requerimientos de transparencia de la SEC.

### **Una opción pensada para los medianos**

En Gran Bretaña consideran que la posibilidad de colocar acciones en Bolsa puede ser una opción adecuada para los despachos medianos y pequeños. Estas firmas son las que más afectadas se están viendo por la competencia de las grandes cadenas de supermercados y los bancos, que ya están empezando a prestar servicios de asistencia legal a sus clientes. Ese aumento de la competencia, además, va a llevar aparejado un crecimiento de los movimientos de concentración en el sector. Precisamente la creciente actividad empresarial de fusiones y adquisiciones ha provocado un aumento de la demanda de abogados. Los salarios medios de los socios de los grandes despachos de abogados han registrado fuertes crecimientos para situarse en unos 120.000 euros al año. Financiarse a través de Bolsa se perfila cada vez más como una buena opción.

## 10. “UNA VEZ TUVE UN SUEÑO”

Pocas cosas hay en la vida más efímeras que un libro de derecho. Cuando leas este libro supongo que estarán aprobadas las Leyes Paraguas y Ómnibus, o a lo mejor, todavía no. Lo único cierto es que el día 28 de diciembre de 2009 (día de los inocentes) tienen que estar aprobadas y publicadas o se traspondrá la Directiva.

La directiva Bolkestein va a dar “guerra” hasta el final, si nació polémica en Europa, en España, la adolescencia la va a tener rebelde.

El 12 de junio se aprobó por el Consejo de Ministros y se envió al Congreso el Proyecto, que no anteproyecto (sobre el que habíamos hablado en un capítulo anterior). Y el 19 se publicó en el Boletín oficial del Congreso, como anécdota te diré que esa tarde tenía que dar una conferencia en el Colegio de Abogados de Madrid con el sugerente título de “*Nuevas oportunidades y retos para la abogacía a partir de la reforma normativa de los servicios profesionales*”.

Y como cambios significativos me encontré con los siguientes:

### a) Precios

“Disposición adicional cuarta. *Valoración de los Colegios para la tasación de costas.*

Los Colegios **podrán elaborar criterios orientativos** a los **exclusivos efectos de la tasación de costas y de la jura de cuentas de los abogados.**

Dichos criterios serán igualmente válidos para el cálculo de honorarios y derechos que corresponden a los efectos de tasación de costas en asistencia jurídica gratuita”.

### b) Publicidad

*Artículo 2.5 ... los requisitos ...*, así como las **restricciones** a las comunicaciones **comerciales** en las profesiones colegiadas, **serán sólo los que se establezcan por ley.**

Los *códigos de conducta que en su caso aprueben los Colegios Profesionales* podrán contemplar *previsiones expresas dirigidas a exigir a los profesionales colegiados que su conducta en materia de comunicaciones comerciales sea ajustada a lo dispuesto en la ley*".

Lo que hay que matizar con la importancia de los **códigos de conducta** en el Proyecto de Ley de la competencia desleal y de la publicidad.

**Artículo 37.1.** "Las corporaciones, asociaciones u organizaciones comerciales, profesionales y de consumidores podrán elaborar, para que sean asumidos voluntariamente por los empresarios o profesionales, códigos de conducta relativos a las prácticas comerciales con los consumidores, ...".

**Artículo 37.4.** "... Sus códigos de conducta podrán incluir, entre otras, medidas individuales o colectivas de autocontrol previo de los contenidos publicitarios".

c) Ejercicio conjunto de abogados y procuradores

**Artículo 2.5:** ... "Las limitaciones al ejercicio conjunto de dos o más actividades profesionales serán por Ley." ...

En el trámite parlamentario del Proyecto de Ley de reforma de las leyes procesales para la implantación de la Nueva Oficina Judicial, los grupos parlamentarios han aprobado, por amplia mayoría, establecer por la ley la incompatibilidad entre el ejercicio de la procura y el de la abogacía.

Con ello se bloquearía al efecto de la reforma contenida en las normas de transposición de la Directiva de Servicios sobre el ejercicio conjunto de varias actividades en el caso de los procuradores y abogados, que remiten a lo que establezca la ley.

Bueno lo que si nos han dejado, al menos de momento, es el mismo texto referente a las sociedades profesionales:

- Artículo 4. Composición

- 2. *Como mínimo, la mayoría del capital y de los derechos de voto, o la mayoría del patrimonio social y del número de socios en las sociedades no capitalistas, habrán de pertenecer a socios profesionales.*

- 3. Igualmente *habrán de ser socios profesionales como mínimo la mitad más uno de los miembros de los órganos de administración*, en su caso, de las sociedades profesionales. Si el órgano de administración fuere unipersonal, o si existieran consejeros delegados, dichas funciones habrán de ser desempeñadas necesariamente por un socio profesional. *En todo caso, las decisiones de los órganos de administración colegiados requerirán el voto favorable de la mayoría de socios profesionales*, con independencia del número de miembros concurrentes.

Además se amplía el número de normas afectadas por la futura “Ley ómnibus”:

- Modificará: – 47 leyes
- Suprimirá: – 16 regímenes de autorización previa
- Sustituirá: – 32 regímenes de autorización previa por comunicaciones, notificaciones o declaraciones

Creo que no hacen falta más explicaciones de cómo tuve que cambiar el discurso.

A la vista de lo cual, podría haber modificado el capítulo había tiempo, pero he decidido dejarlo tal cual, porque creo que es un ejercicio interesante para reflexionar, sobre lo que podía haber sido y lo que parece que será (añadiendo como anexos los proyectos de ley). Por eso el título de este capítulo es la conocida frase de Martin Luther King.

De hecho, en esa conferencia, me jugué la barba (la tengo) como hizo un famoso hombre del tiempo en televisión con su bigote a que algún día veremos:

Despachos en bolsa

La procura y la abogacía unidas

Un mercado jurídico importante tanto en calidad y cantidad

Y todo ello con la dignidad y respeto que merece y tiene nuestra profesión. Repito ser un buen empresario y un magnífico abogado, con mayúsculas, no es incompatible.

Espero que te haya gustado.