

**LOS RIESGOS DERIVADOS DE LA ESTRUCTURA
PIRAMIDAL DE LOS GRANDES DESPACHOS DE
ABOGADOS**

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Objetivos.....	1
1.2.	Metodología.....	1
1.3.	Contexto.....	2
1.4.	Estructura.....	3
2.	CONCEPTOS PREVIOS.....	4
2.1.	El abogado y su trabajo.....	4
2.2.	Los grandes despachos de abogados: tamaño y niveles jerárquicos básicos.....	5
2.2.1.	Tamaño de los grandes despachos.....	5
2.2.2.	Jerarquía y roles básicos de los grandes despachos.....	6
2.3.	El contrato up-or-out.....	7
3.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ...	8
3.1.	Las organizaciones: La organización formal, el diseño organizativo y el concepto de ajuste.....	8
3.2.	La dirección estratégica de Recursos Humanos.....	9
3.3.	Los grandes despachos de abogados como organización.....	10
3.4.	Tipos de estructuras organizativas.....	13
3.4.1.	La estructura simple.....	13
3.4.2.	La estructura lineal o funcional.....	13
3.4.3.	La estructura matricial.....	14
3.4.4.	La estructura divisional.....	15
3.5.	Modelos de organización de un despacho de abogados.....	16
4.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS.....	20
4.1.	Origen. El Sistema Cravath.....	20
4.2.	Evolución.....	20
4.2.1.	Del sistema Cravath original a la retención de talento.....	20
4.2.2.	Promotion to partner tournament: La carrera a socio.....	22
4.2.3.	El inicio de la estructura piramidal. Factores determinantes de los grandes despachos.....	23
4.2.4.	El sostenimiento de la carrera a socio.....	25
4.2.5.	Estrategias de crecimiento exponencial.....	26
4.2.6.	El crecimiento exponencial de los grandes despachos de abogados españoles.....	27
5.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS GRANDES DESPACHOS.....	30

5.1.	The elastic tournament.....	30
5.2.	La estructura divisional actual	34
6.	PROBLEMAS Y RIESGOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	35
6.1.	La crisis: Cambio en la demanda de los clientes y competencia creciente.....	35
6.1.1.	Más por menos	35
6.1.2.	In-house lawyers.....	35
6.1.3.	Beauty Parades y Marketing.....	35
6.1.4.	El offshoring y el outsourcing	36
6.2.	La dificultad de atraer talento	38
6.2.1.	Nueva mentalidad de los asociados	38
6.2.2.	La dificultad de reclutamiento y el Máster de Acceso a la Abogacía	38
6.3.	Socios menos dados a formar a los jóvenes.....	39
6.4.	Torneo a socio como competencia entre abogados de la hornada entrante un mismo año.....	39
6.5.	Las contrataciones laterales	40
6.6.	Riesgo de una estructura masificada.....	40
7.	MEJORAS PROPUESTAS	42
7.1.	Aspectos organizativos relacionados con los jóvenes abogados	43
7.1.1.	Reducción de la carga de tareas de poco valor añadido	43
7.1.2.	Formación de un equipo legal satisfecho y de alto rendimiento	43
7.1.3.	Contratación de jóvenes de menor excelencia académica.....	44
7.2.	Facilitar la vida de los socios	45
8.	BIBLIOGRAFÍA	46

INDICE DE FIGURAS

Figura I. El ejercicio de la abogacía.	4
Figura II. Estructura piramidal simplificada.....	6
Figura III. Los grandes despachos como organización.	10
Figura IV. La estructura simple.....	13
Figura V. La estructura lineal.....	14
Figura VI. La estructura matricial.	15
Figura VII. La estructura divisional.	16
Figura VIII. El modelo de la diana.	17
Figura IX. El modelo del donut.....	17
Figura X. El modelo del donut glaseado.	18
Figura XI. El modelo del engranaje.	19
Figura XII. El torneo de promoción a socio.	31
Figura XIII. El torneo elástico.....	33
Figura XIV. Los grandes despachos como estructura divisional.	34

INDICE DE TABLAS

Tabla I. La organización formal.	9
Tabla II. Clasificación de la organización por tamaño.....	11
Tabla III. Los grandes despachos de abogados europeos (excluido Reino Unido).....	12

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

El propósito del estudio consistió en analizar los posibles riesgos del diseño de la estructura organizativa actual de los grandes despachos de abogados en España. En definitiva, la masificación en la estructura jerárquica de los mismos hace preciso y útil ahondar en su estudio, tratando de analizar su evolución histórica, así como identificar posibles riesgos relacionados a ese diseño organizativo. Todo ello sin pretender determinar cuál será el futuro de la abogacía. Es imposible vaticinar qué pasará con la profesión ni, en particular, cómo serán los despachos (¿grandes?) del futuro, dada la innumerable cantidad de factores influyentes e incentivos que intervienen en la configuración de la estructura de los despachos de abogados. La organización de éstos en el futuro dependerá de cómo los abogados aprovechen las distintas oportunidades a su alcance y su capacidad para reaccionar y adaptarse a su entorno. Así, este trabajo pretende investigar las causas que han derivado en la situación organizativa actual de los grandes despachos, para identificar, en consecuencia, los posibles riesgos asociados a dicha realidad, y proponer mejoras para paliar dichos riesgos.

1.2. Metodología

Para conseguir este objetivo hemos llevado a cabo una revisión de la literatura existente en relación con la estructura de las organizaciones, así como con la gestión de los grandes despachos de abogados, profundizando en aquellos estudios que traten su estructura jerárquica, las razones de su crecimiento y expansión, y las motivaciones que atraen y retienen talento en las firmas de abogados. Para garantizar la lectura de los textos más importantes hemos elaborado búsquedas exhaustivas a partir de las palabras clave asociadas al tema de investigación, y para ello hemos hecho uso de distintas bases de datos como Google Académico y *EBSCO*.

1.3. Contexto

Hasta hace pocas décadas no había en España prácticamente ningún despacho que tuviese más de 10 abogados. Sin embargo, desde la década de los ochenta, los bufetes de abogados no han parado de expandirse entrando en una fase de continuo crecimiento (sin duda, al amparo de un importante desarrollo de la estructura económica y de las empresas españolas) que, con carácter general, se ha visto posibilitado por la “profesionalización” de las estructuras de los despachos, que han abierto sus puertas a la propiedad o condición de socio, favoreciendo con ello la atracción del talento, (i) bien desde la base, mediante la contratación de los estudiantes de mayor excelencia académica bajo la promesa de llegar a socio, o (ii) bien en un estado más avanzado, por medio de la incorporación como socios de abogados de prestigio (con una cartera de clientes). En la actualidad, sin embargo, nos encontramos con un mercado legal en España quizás algo sobresaturado por el establecimiento de muchas firmas anglosajonas y algunos despachos “tradicionales” sobredimensionados, en medio de una competencia feroz que, en ocasiones, da lugar a equipos jurídicos masificados y estructuras que empiezan a encontrar dificultades económicas para sostener las promociones a socio con una periodicidad anual. En dicho contexto, la relevante diferencia remuneratoria que parece conllevar el salto de asociado a socio y el exceso de socios jóvenes (menos de 45 años) no son factores que faciliten el camino y, en muchos casos, parece que pueden suponer un tapón para las nuevas generaciones. La dificultad de sostener este modelo de crecimiento exponencial constante, basado en los beneficios que cada socio aporta con sus clientes al despacho, se ha visto acentuado con la crisis económica y mundial de los últimos seis años, que ha supuesto la quiebra de muchas empresas y por ende la pérdida de clientes para las firmas de abogados.

En este contexto de elevada competencia entre los grandes despachos que se reparten el mercado, nos encontramos con estructuras jerárquicas que tienen dificultades para atraer negocio suficiente como para mantener los ascensos a socio de sus asociados, y que, por tanto requieren de un ajuste del diseño organizativo. Quizás por ello, durante la última década han empezado a repetirse esquemas que implican la aparición de mayor número de escalones en la jerarquía corporativa de los despachos, generando una excesiva

rigidez entre los distintos niveles, estancando el crecimiento de los más jóvenes y provocando la salida de talento.

1.4. Estructura

Este estudio se divide en cuatro partes. En la primera se introducen, como base necesaria para la comprensión del trabajo, una serie de conceptos previos esenciales y los fundamentos teóricos de la organización empresarial. La segunda parte comienza con el planteamiento de la evolución histórica de los grandes despachos de abogados desde sus orígenes, de cara a un mejor entendimiento de su situación actual, y termina con la explicación de la estructura organizativa existente. En tercer lugar, se analizan los problemas y riesgos asociados a ese diseño organizativo. Por último, el trabajo concluye con las mejoras propuestas para paliar esos riesgos.

2. CONCEPTOS PREVIOS

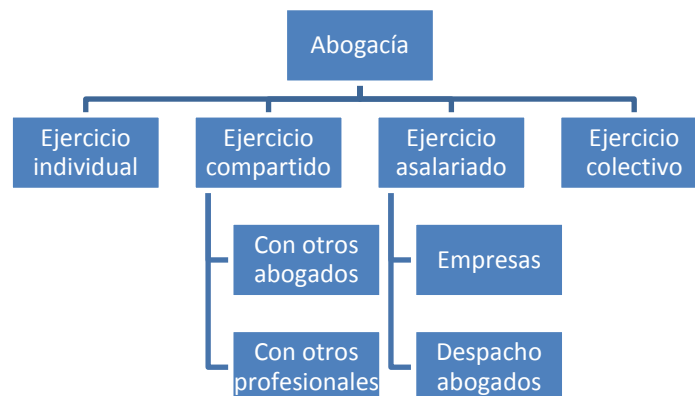
2.1. El abogado y su trabajo

La Sentencia del Tribunal Supremo de 10 de noviembre de 1990 señala que Abogado es aquella persona que

se incorpora a un Colegio de Abogados y, en despacho, propio o compartido, efectúa los actos propios de esa profesión, tales como consultas, consejos y asesoramiento, arbitrajes de equidad o de Derecho, conciliaciones, acuerdos y transacciones, elaboración de dictámenes, redacción de contratos y otros actos jurídicos en documentos privados, práctica de particiones de bienes, ejercicio de acciones de toda índole ante las diferentes ramas jurisdiccionales, y, en general, defensa de intereses ajenos, judicial o extrajudicialmente, hallándose, sus funciones y régimen interno, regulados por el Estatuto de la Abogacía aprobado mediante Real Decreto de 24 de julio de 1982, el cual define, a la Abogacía, como profesión libre e independiente, institución consagrada, en orden a la Justicia, al consejo, a la concordia y a la defensa de los intereses públicos y privados mediante la aplicación de técnicas jurídicas.

Para Barberán Molina (2010) la decisión más importante de todo abogado recién colegiado será la de trabajar para sí (autónomo) o para otros (empleado). Asimismo el autor distingue entre ejercicio individual y ejercicio colectivo.

Figura I. El ejercicio de la abogacía.



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Barberán Molina (2010: 33).

Las ventajas y seguridad que derivan, entre otros, del régimen protector de los trabajadores por cuenta ajena, hacen más atractiva esta opción. En consecuencia, resultan de enorme importancia en España los despachos de abogados como forma de organización de estos profesionales.

2.2. Los grandes despachos de abogados: tamaño y niveles jerárquicos básicos

En el último siglo se han producido grandes cambios en la abogacía con el desarrollo de las grandes firmas de abogados. Así, en la actualidad, la profesión de la abogacía puede dividirse en dos hemisferios. El primero, formado principalmente por los grandes despachos que se nutren de estudiantes de excelencia académica de las universidades más elitistas y prestan servicio a clientes corporativos, normalmente de tamaño relevante; y el segundo, constituido por abogados individuales o pequeñas asesorías, que contratan a personas de escuelas de menor renombre y asesoran a clientes individuales y empresas de menor tamaño (Heinz y Laumann, 1982, citado por Galanter y Palay, 1991: 1).

2.2.1. *Tamaño de los grandes despachos*

Existen muchos criterios a los que atender a la hora de definir qué se entiende por grandes despachos de abogados: en atención al nivel de facturación, al número de abogados, etc. Sin embargo, a los efectos de este estudio, cuando hacemos referencia a los grandes despachos de abogados nos referimos a aquéllos que cuentan con más de 250 abogados en su plantilla¹. En consecuencia, hay cuatro grandes despachos de abogados españoles que cumplen esos requisitos: Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez y Gómez-Acebo & Pombo². Estos grandes despachos se caracterizan no solo por tener muchos empleados, sino también por una tecnificación y masificación del asesoramiento, creciente desregulación y competencias en el mercado de servicios profesionales (Hernández Gil, 2009). Este modelo de negocio basado en estructuras jerárquicas masificadas con abogados altamente especializados tiene su origen en las firmas americanas (con su edad dorada en EEUU en torno a 1960) y ha sido importado al resto del mundo paulatinamente en las últimas décadas (Gil Pecharromán, 2013)³.

¹ Véase Tabla II.

² Véase Tabla III.

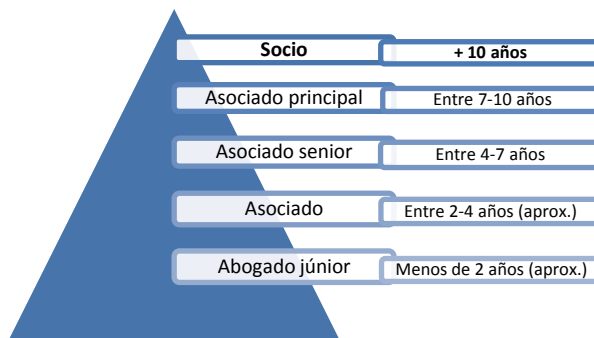
³ El modelo organizativo de los bufetes, tal y como lo encontramos en la actualidad, tiene su origen en un despacho neoyorquino y en el llamado sistema Cravath, del que hablaremos más adelante. Si bien es cierto que los bufetes de abogados, como unión de asesores legales profesionales, surgieron realmente en Reino Unido: “contra lo que se cree, los bufetes colectivos no han surgido en los Estados Unidos, sino en Londres ‘que es donde actúan y siguen actuando los más importantes bufetes colectivos’ (A.

2.2.2. Jerarquía y roles básicos de los grandes despachos

Se pueden introducir distintas formas y niveles para definir la pirámide jerárquica. Por un lado, la cúspide siempre será el socio y la base siempre estará formada por los abogados junior. Por otro, el número, tamaño y configuración de los niveles intermedios variará de un despacho a otro.

No obstante, en resumidas cuentas, podemos identificar una estructura jerárquica básica asimilable, en rasgos generales, a la de los grandes despachos de abogados españoles, y que hemos agrupado de la siguiente manera:

Figura II. Estructura piramidal simplificada.



Elaboración propia.

Atendiendo a dicho esquema, en primer lugar, en la parte alta de la pirámide, están los socios que, además, son los dueños del despacho de abogados. A partir de ahí, el siguiente nivel estaría formado por los asociados principales que llevan en el despacho entre 7 y un mínimo de 10 años aproximadamente, momento a partir del cual pueden ser considerados para su nombramiento como socios. En palabras de Rodrigo Uría⁴: “Todo joven licenciado con mucho talento que entre en Uría Menéndez puede llegar a socio en un plazo de diez años”. Los asociados sénior son aquellos que llevan entre 4 y 7 años trabajando para el despacho. Los abogados o asociados junior son aquellos que llevan en el despacho menos de 4 años.

GARRIGUES WALKER). Desde allí pasaron al resto del mundo anglosajón, sobre todo, Estados Unidos y Canadá, y sólo posteriormente a Europa” (Martínez Val, 1981: 67).

⁴ Uría Menéndez, “Plan de carrera. La oportunidad de iniciarse en la profesión de abogado”, www.uria.com/es/seleccion/candidatos/plan-de-carrera/presentacion.html, acceso marzo de 2014.

A los efectos del presente trabajo, en general, solo distinguiremos entre socios, por un lado, y el resto de abogados, por el otro, sin distinciones, a los que nos referiremos en todo caso como asociados.

2.3. El contrato *up-or-out*

Dentro de esa estructura piramidal, puede observarse una cierta generalización del uso del denominado contrato *up-or-out*. El contrato *up-or-out* o, traducido al español, “arriba o a la calle” (Gil Pecharromán, 2013: 76), se define como un contrato que cumple dos condiciones: (i) si el trabajador no es promocionado después de un periodo de tiempo prefijado, debe ser despedido; (ii) el contrato especifica el salario (como cantidad fija o dentro de un rango por categorías de antigüedad) que recibirá el trabajador si es promocionado (Kahn y Huberman, 1988, citado por Waldman, 1990: 232-233).

Este sistema es el que ha predominado en la práctica de despachos anglosajones y americanos a lo largo del siglo XX (Ghosh y Waldman, 2010) y empezó a ser importado al mercado legal español a partir de los años setenta. En la actualidad, el sistema de *up-or-out* no es inflexible⁵, y en bastantes despachos se tiende a mantener a asociados permanentes muy bien retribuidos, que simplemente no llegarán a socio. Este esquema de mantenimiento de asociados permanentes que han “perdido” en el torneo a socios implica, en el fondo, un movimiento de estabilización, una cierta apuesta, implícita o explícita, por conservar la estructura de ingresos actual, no por incrementarla⁶.

⁵ Véase epígrafe 5.1.

⁶ Véase epígrafe de 4.2.4.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1. Las organizaciones: La organización formal, el diseño organizativo y el concepto de ajuste

Para la revisión de estos primeros fundamentos teóricos seguimos como punto de partida a Iborra *et al.* (2008). En primer lugar, la organización es un sistema social de carácter permanente que consta de unos recursos que se ordenan para la consecución de un fin definido por quienes integran esa organización. Esto implica la existencia de relaciones entre sus miembros y, por ende, un problema social derivado de las relaciones de poder y de las relaciones entre los distintos componentes de la organización; del nivel de disparidad entre las creencias y valores de los miembros y de la organización; y del ambiente y cultura de trabajo de la organización.

Para De la Fuente *et al.* (1997), esas relaciones entre los miembros de la organización permiten una dualidad de estructuras organizativas:

- Estructura organizativa formal: definida de manera consciente por la dirección de la organización.
- Estructura organizativa informal: imprevista por la dirección de la empresa dado que consiste en cómo se comportan y tratan los miembros de la organización entre sí.

Este estudio se centrará en el análisis de la organización formal, esto es, en aquella estructura organizativa que rige el trabajo de las personas dentro de la organización, que se caracteriza por los siguientes elementos:

Tabla I. La organización formal.

ELEMENTOS	CONCEPTO
Jerarquización	Niveles de autoridad que dividen a las personas en distintos grupos en función de una autoridad creciente
Diferenciación	Entre el trabajo que realizan esos distintos grupos
Integración	Coordinación entre las tareas de los individuos y grupos
Sistema Administrativo	Mecanismos de supervisión de ese trabajo

Elaboración propia. Fuente: adaptado de Iborra et al. (2008: 245).

Por otro lado, **el diseño organizativo** es el conjunto de procesos que forman o modifican la organización formal para conseguir los fines establecidos por dicha organización, por lo que está sometido a cambio. Este diseño organizativo es responsabilidad de quienes dirigen la organización y tiene como finalidad la eficacia y eficiencia de la organización. Ese raciocinio en el uso y distribución de recursos puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. No obstante, no garantiza el éxito, ya que ese raciocinio llevado al extremo puede dar lugar a estructuras organizativas demasiado rígidas.

Finalmente, ligado al referido concepto de diseño organizativo surge **el concepto de ajuste**, que consiste en la actualización de esa organización formal para adecuarla a las circunstancias cambiantes del entorno (ajuste del diseño organizativo).

3.2. La dirección estratégica de Recursos Humanos

Desde la explicación de los recursos y capacidades de la organización de Iborra *et al.* (2008), los miembros de la organización son un verdadero capital humano capaz de convertirse en ventaja competitiva para la misma. En este sentido, la dirección estratégica de Recursos Humanos consiste en un proceso mediante el que las personas de la organización:

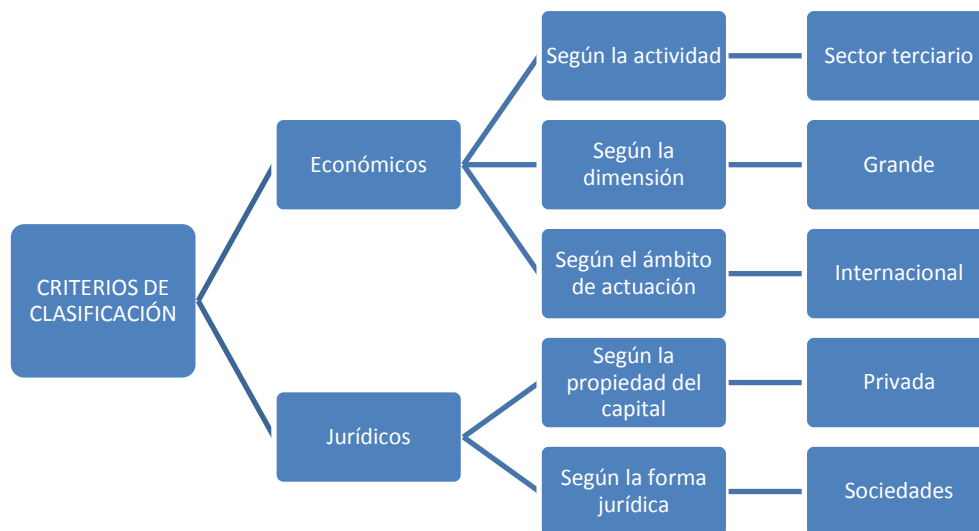
(1) son atraídas e incorporadas a la empresa, captación de recursos humanos; (2) estimuladas para ofrecer sus conocimientos, su creatividad y para desear seguir perteneciendo a la organización, motivación de recursos humanos; y (3) formadas y desarrolladas para que sus competencias sean las que la empresa necesita, tanto en el momento actual como en el futuro (Besseyre Des Horts, C.H., 1990, citado por Iborra *et al.*, 2008: 405).

En resumen, se trata en definitiva de atraer, retener y motivar talento. En este sentido, las decisiones que la dirección de Recursos Humanos de la organización tome en relación al diseño de la estructura organizativa formal serán esenciales en la consecución de esos objetivos.

3.3. Los grandes despachos de abogados como organización

Si atendemos a los criterios de clasificación de las organizaciones de Iborra *et al.* (2008), podemos encuadrar los grandes despachos de abogados de la siguiente manera:

Figura III. Los grandes despachos como organización.



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Iborra *et al.* (2008: 77).

Desde esta perspectiva, los grandes despachos de abogados son organizaciones con ánimo de lucro que reparten las ganancias entre sus socios. Como se desprende del gráfico anterior, los despachos de abogados se dedican a **la prestación de servicios jurídicos** a favor de las personas (físicas o jurídicas) que lo solicitan, perteneciendo por tanto al sector terciario. A diferencia de los sectores primario y secundario, en el

terciario son las personas las que prestan los servicios y no el producto, por lo que cobra especial importancia el factor humano⁷.

En cuanto a la **dimensión** de estas organizaciones que prestan servicios jurídicos, este estudio se centra en aquellas que consideramos grandes. Sin duda, existen distintos y variados criterios que servirían para determinar qué es una empresa de gran tamaño. A los efectos de este estudio tomaremos como base la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, que propone una clasificación de las empresas según su tamaño:

Tabla II. Clasificación de la organización por tamaño.

CLASIFICACIÓN SEGÚN TAMAÑO	Grande
Núm. Trabajadores	≥ 250
Volumen de Negocios (millones de €)	> 50
Balance General (millones de €)	> 43

Elaboración propia. Fuente: basado en la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003.

En este sentido, la Comisión Europea entiende que una empresa es grande cuando teniendo más de 249 trabajadores, cumple a su vez uno de los otros dos criterios – volumen de negocios o balance general-. El tamaño que tenga una empresa no es intrascendente dado que, a medida que aumenta, la estructura organizativa se vuelve más compleja y requiere nuevas formas de regirla, esto es, requiere ajustes. Ese mayor tamaño conlleva la necesidad de más niveles directivos y de una mayor especialización en las tareas. Desde esta perspectiva, en España son básicamente cuatro los despachos que cumplen esos criterios: Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez, y Gómez-Acebo & Pombo (García-León, 2013).

⁷ El factor humano se convierte, en consecuencia, en un elemento fundamental e irrenunciable para el desarrollo de la actividad.

Tabla III. Los grandes despachos de abogados europeos (excluido Reino Unido).

Ranking	Nombre	Ingresos 2012 (mill. €)	Nº de abogados	País
1.	Garrigues	337,6	1.538	España
2.	Fidal	317,7	1.350	Francia
3.	Loyens & Loeff	291	867	Holanda
4.	Cuatrecasas	245,6	880	España
5.	Hengeler Mueller	212	239	Alemania
6.	Salans	209,5	760	Francia
7.	Gide Loyrette Nouel	192	567	Francia
8.	Uría Menéndez	180,2	534	España
9.	Noerr	170	355	Alemania
10.	Gleiss Lutz	158,5	268	Alemania
52.	Gómez-Acebo	61,9	270	España

Elaboración propia. Fuente: The Lawyer European 100, 2012, citado por García-León, 2013

Además, los grandes despachos de abogados objeto de este estudio cuentan con oficinas en distintos países por lo que su ámbito de actuación es **internacional**. Por último, los grandes despachos de abogados en España se caracterizan por (i) ser **de titularidad privada**, ya que el capital pertenece a sus socios, y (ii) estar organizados bajo la forma jurídica de la Sociedad de Responsabilidad Limitada Profesional (**S.L.P.**)⁸.

⁸ El capital se divide en participaciones que los socios suscriben y desembolsan íntegramente, y la responsabilidad de los socios está limitada a esa aportación.

3.4. Tipos de estructuras organizativas

Siguiendo a De la Fuente *et al.* (1997) podemos identificar cuatro formas de diseño simplificadas de la estructura formal de toda organización:

3.4.1. La estructura simple

En la estructura simple no se definen grupos de entre los miembros de la organización, sino que solo existen, por un lado, la dirección y, por otro, todos los miembros que de ella dependen (Mintzberg, 1988). Este tipo de estructuras puede verse en casos de organizaciones muy pequeñas o recién creadas, y se caracterizan por una gran flexibilidad y capacidad de cambio. No obstante, a medida que aumenta en tamaño se dificulta su eficiencia.

Figura IV. La estructura simple

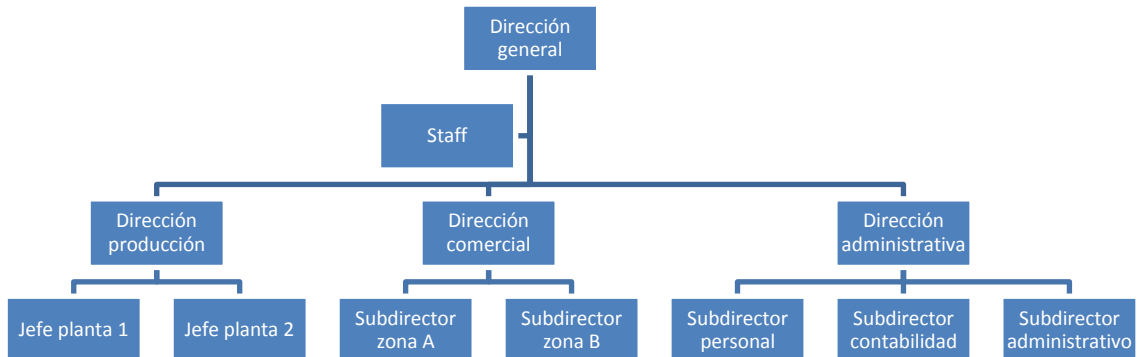


Elaboración propia. Fuente: adaptado de De la Fuente *et al.* (1997: 345).

3.4.2. La estructura lineal o funcional

La estructura funcional es más compleja que la anterior. Hay una especialización creciente entre los miembros de la organización que empiezan a ser organizados en grupos. Por tanto se caracteriza por un grado de formalización y de centralización creciente. La estructura funcional se basa en “fragmentar horizontalmente un flujo integrado en unidades operativas, especializadas y homogéneas” (Strategor, 1995: 278). Esta estructura busca la eficiencia en base a la especialización y es la que encontramos normalmente en las empresas; en palabras de De la Fuente *et al.* (1997: 350) “desde Adam Smith la relación directa entre especialización y eficiencia es admitida por los economistas”. Este tipo de estructuras promueve la creación de economías de escala, el aprendizaje y una especialización creciente, pero tiene como principal dificultad la coordinación entre unidades operativas.

Figura V. La estructura lineal

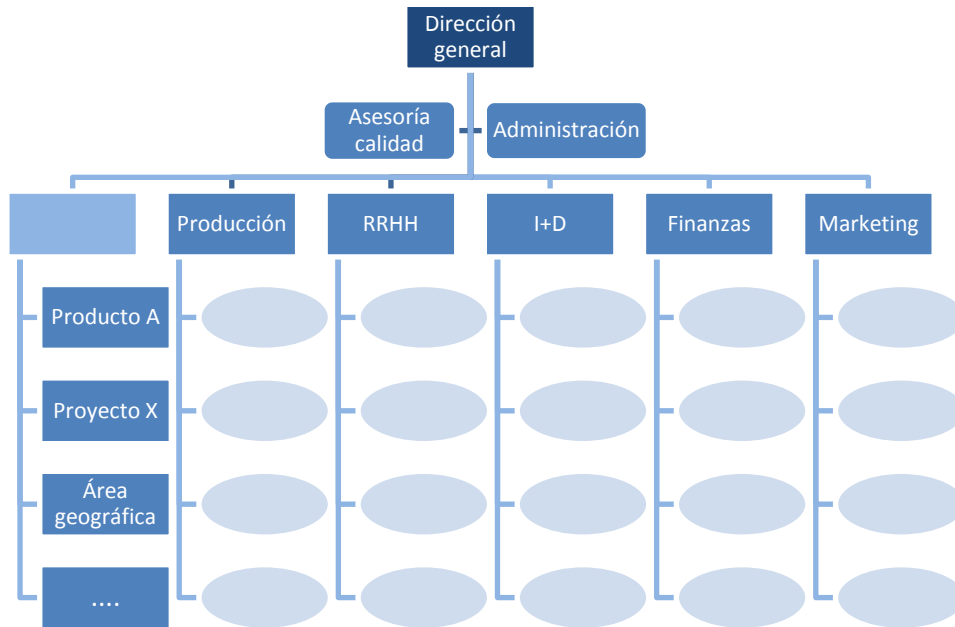


Elaboración propia. Fuente: basado en De la Fuente et al. (1997: 348).

3.4.3. La estructura matricial

Este tipo de estructura se caracteriza por la ruptura del criterio de unidad de mando y por tanto exige que los directivos de las distintas unidades sean capaces de acordar intereses comunes a toda la organización y no solo a su departamento. Siguiendo a De la Fuente *et al.* (1997), resulta de aplicación en dos momentos en los que la creatividad y la innovación se anteponen a la eficiencia: (i) en los momentos iniciales de una empresa recién puesta en funcionamiento; y (ii) empresas que funcionan en entornos muy dinámicos. Asimismo el autor sostiene que el modelo realmente funciona de manera específica en aquellos departamentos de la empresa (y no en todos) que precisan de esa innovación, creatividad, y resolución de problemas constantes (departamentos de I+D, de marketing estratégico, etc.). Esta estructura organizacional tiene como principal inconveniente la posible “aparición de conflictos entre los directivos de la matriz” (Iborra *et al.*, 2008: 277).

Figura VI. La estructura matricial.



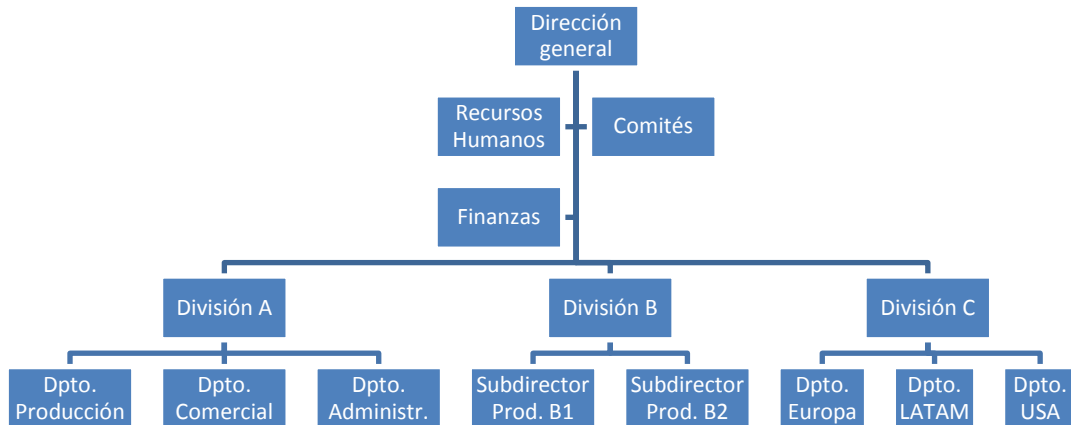
Elaboración propia. Fuente: basado en Iborra et al. (2008: 276).

3.4.4. La estructura divisional

La organización se estructura en divisiones, y “cada división reúne lo esencial de los medios necesarios, en personas y en infraestructuras, para el desarrollo de su actividad” (Strategor, 1995: 287). “La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás” (Mintzberg, 1988: 427).

Es muy útil para empresas que cuentan con diversas unidades estratégicas de negocio y permite descentralizar la gestión, pero tiene como riesgos una diversificación excesiva dentro de la organización y la duplicidad de recursos (difícil coordinación entre divisiones). Para reducir esas desventajas se suelen mantener determinadas actividades centralizadas, como pueden ser el departamento de Recursos Humanos, el departamento financiero y los comités, que puntualmente puedan establecerse en función de la actividad o de necesidades concretas de la empresa (p. ej., comités de control o seguridad, comités de dirección o ejecutivos).

Figura VII. La estructura divisional.



Elaboración propia. Fuente: basado en De la Fuente (1997: 353).

3.5. Modelos de organización de un despacho de abogados

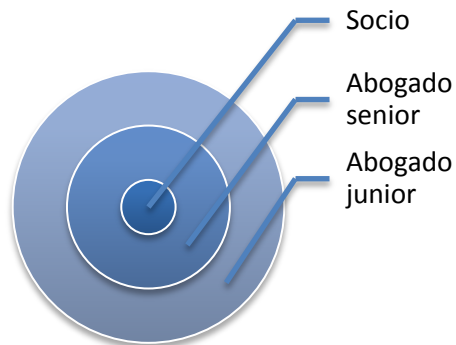
Aplicando la teoría de Susskind (2010), hallamos cuatro modelos para la gestión de organizaciones que prestan servicios jurídicos. El autor considera que dentro de un despacho de abogados podemos encontrar distintas áreas de práctica que requieren diferentes modelos y estrategias, por lo que puede haber más de un modelo dentro de la organización de abogados. Sus cuatro modelos son la diana (*the target*), el donut (*the doughnut*), el donut glaseado (*the glazed doughnut*), y el engranaje (*the cog*).

El **modelo de la diana** es el modelo que predomina en la estructura, tanto de despachos de abogados, como de departamentos legales de empresas, y es el que está más sometido a discusión en la actualidad por las ineficiencias inherentes que manifiesta. En el centro de la diana está el asesor experto de confianza, que se corresponde con el socio. El siguiente círculo de la diana está formado por el abogado experimentado, que podría equipararse a los abogados sénior. El último anillo se correspondería con el del abogado que realiza el trabajo rutinario y repetitivo. Por tanto, uno de los mayores problemas de los grandes despachos puede relacionarse con el hecho de que este anillo exterior, de trabajo repetitivo y de muy poco valor añadido⁹, pueda estar ocupado por abogados con una remuneración relativamente alta para el trabajo realizado, con un resultado muy costoso para el producto ofrecido. La dificultad esencial consiste en que

⁹ Entre otros, redacción de contratos estandarizados, revisión de documentos.

este trabajo puede externalizarse (*outsourcing, off-shoring, subcontracting*, o incluso por el leasing de abogados)¹⁰.

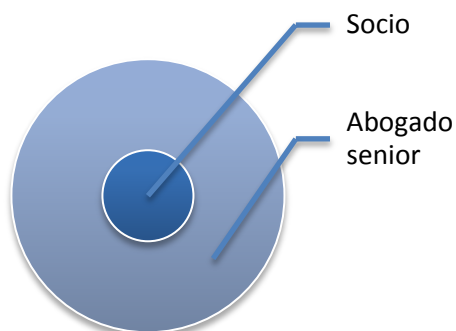
Figura VIII. El modelo de la diana.



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Susskind (2010: xliv).

El siguiente sería el **modelo del donut**, que consideraría que ese trabajo monótono puede ser realizado de manera más eficiente por otros proveedores de servicios. En este modelo no tendrían, en consecuencia, cabida los abogados junior, por lo que resulta más atractivo para abogados sénior que se retiran de los grandes despachos y se asocian para seguir practicando la abogacía. La adopción de este modelo supone una reducción considerable en el número de miembros de la organización y la necesidad de establecer relaciones con proveedores capaces de suplir ese trabajo repetitivo.

Figura IX. El modelo del donut.



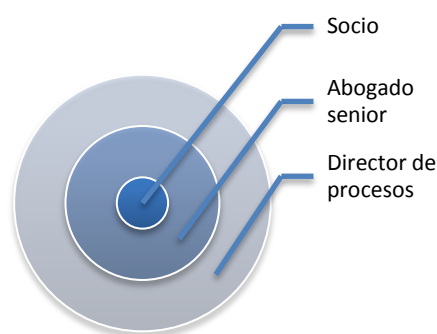
Elaboración propia. Fuente: adaptado de Susskind (2010: xlv).

¹⁰ Véase epígrafe 6.1.4.

El tercero es el **modelo del donut glaseado**. En él, los roles del socio y abogado sénior se mantienen, pero aparece un tercer anillo sombreado que les da apoyo: el director de procesos legales. Para el autor este rol se divide en dos complementarios que serán de enorme importancia en el futuro: el analista de procesos legales y el director de proyectos legales.

El analista de procesos legales tiene como labor analizar las disputas y asuntos jurídicos y asesorar acerca de la manera más eficiente de afrontarlos, así como los mejores proveedores a los que acudir en cada caso para el trabajo de apoyo. Por su parte, el director de proyectos será el encargado de asegurar que los proveedores realizan su trabajo en plazo y presupuesto, así como supervisar la calidad del trabajo y ordenarlo para su puesta a disposición del cliente. En suma, este rol de director de procesos legales, aunque difícil de asociar a los grandes despachos en la actualidad, puede identificarse con los encargados de los departamentos legales de las empresas cuando tienen que acudir a asesores legales externos para algún caso concreto¹¹. No obstante, el director legal de la empresa busca la especialización que solo un socio altamente cualificado y experimentado puede ofrecerle. En sentido contrario, el rol del director de procesos consistiría en buscar el proveedor más eficiente de todo ese trabajo rutinario de poco valor añadido.

Figura X. El modelo del donut glaseado.

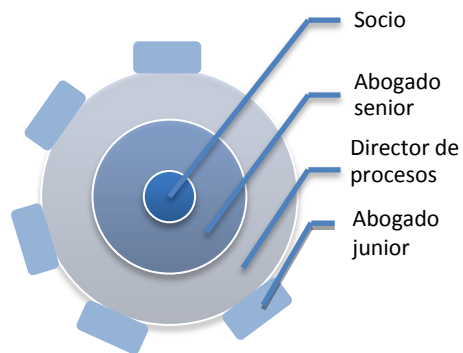


Elaboración propia. Fuente: adaptado de Susskind (2010: xlvi).

¹¹ Del director del departamento legal de una empresa se espera que sea un experto a la hora de contratar aquellos abogados que ofrezcan el mejor servicio especializado posible, y que no se base únicamente en la reputación del despacho (Galanter y Palay, 1991).

Por último, puede haber despachos de abogados que consideren que parte de ese trabajo monótono y rutinario deba quedarse dentro de la organización, ya sea por razones de confidencialidad o por considerar que pueden prestar ese servicio con un mayor control de calidad o de manera más eficiente desde dentro. Es en estos supuestos en los que aparecería el **modelo del engranaje**, equivalente al anterior solo que con apoyo parcial de esos trabajadores encargados de realizar tareas repetitivas. De esta forma, no todo trabajo monótono es externalizado.

Figura XI. El modelo del engranaje.



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Susskind (2010: xlviii).

4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

4.1. Origen. El Sistema Cravath

Podemos plantear el origen de los despachos de abogados como la situación inicial de un abogado de enorme experiencia y cualificación (socio) que, trabajando al máximo de sus posibilidades, no puede hacer frente a todo el trabajo que le ofrecen (Galanter y Palay, 1991). El socio tiene un exceso de capital humano (*know-how* o “saber hacer”). De esta forma, contrata a otro abogado menos cualificado y menos experimentado (abogado junior) para que supla esa falta de capacidad laboral. A cambio el abogado recién incorporado recibe un salario y se nutre de los conocimientos y experiencia de quien le contrata. Se une la falta de tiempo de trabajo del socio con la falta de experiencia y conocimiento del abogado junior.

El origen de ese modelo que luego dará lugar a los grandes despachos de abogados se atribuye a Paul D. Cravath (Swaine, 1946, y Hobson, 1986, citados por Galanter y Palay, 1991: 9) quien, a principios del siglo XX, estableció lo que se conoce como el sistema Cravath (*Cravath system*) basado en contratar a los estudiantes más brillantes de las Facultades de Derecho exigiéndoles dedicación exclusiva a su despacho a cambio de un salario, formación y creciente responsabilidad. Éstos luego le abandonaban para montar su propio despacho o trabajar con algún contacto conocido durante ese tiempo. En ese momento todavía no se había generalizado el contrato *up-or-out*. De esta forma mantenía una circulación constante de jóvenes brillantes y ambiciosos.

4.2. Evolución

4.2.1. Del sistema Cravath original a la retención de talento

En la actualidad el despacho Cravath sigue ejerciendo bajo el mencionado modelo de reclutar a los mejores estudiantes, con un crecimiento interno lento (no cree en la contratación de abogados externos –*lateral hirings* o contrataciones laterales- por muy buenos que sean) y una gestión centralizada (Gil Pecharromán, 2013). Se trata de un modelo que tiene una rigurosa implantación del sistema *up-or-out*.

Esa relación entre socios y abogados junior instaurada por Cravath podría conllevar unos riesgos enormes si no se gestiona de manera adecuada ni se cuida la correcta promoción de los abogados junior. En primer lugar, existe un riesgo de abandono: cabe la posibilidad de que el abogado abandone esa unión en cualquier momento y se marche con los conocimientos adquiridos, dejando así al socio sin sustituto, porque no sería fácil reemplazar a ese joven formado durante un periodo de tiempo en sus métodos y habilidades. En segundo lugar, ese riesgo de abandono tiene asociado a su vez el riesgo de pérdida de clientes: permitir que el abogado junior preste servicios directamente a clientes puede suponer perderlos si éste abandona al socio.

Así el socio podría estar perdiendo el tiempo invertido en formar a su nuevo discípulo, y el tiempo invertido en consolidar relaciones de confianza con clientes. También podría poner en riesgo su reputación dado que, al delegar el trabajo en otro abogado que actúa bajo su supervisión, cualquier error o mala práctica de éste podría redundar en un perjuicio para su reputación, si no se mantiene un control y seguimiento adecuado del trabajo realizado. De esta forma, cuantos más jóvenes contrate el socio con los que compartir su experiencia y conocimientos, mayores serán sus ingresos (aprovecha su capital humano excedente), pero también el riesgo de que la actuación de alguno cause un daño irreparable a su capital, siempre que no se mantengan los adecuados mecanismos de supervisión y de control de la calidad.

Por todo lo anterior, ese enorme riesgo que supone la inversión en jóvenes abogados, que pueden decidir marcharse del despacho en cualquier momento, requiere de fórmulas que garanticen su continuidad con el socio. Desde esa perspectiva, para que esa relación funcione es necesario dotarla de una estructura organizativa de gobierno que permita restringir las potenciales actuaciones oportunistas o excesivamente individuales de cada uno, y resulta igualmente necesario introducir adecuados mecanismos de motivación y de promoción. Es en ese momento donde podemos situar el nacimiento de los despachos de abogados. Surge así el ejercicio de la profesión de manera colectiva, en grupo, que funciona como ente organizado y en el que la promesa de acceder a la condición de socio (es decir, de participación futura en los beneficios) se configura como fórmula de retención (y atracción) de talento en la organización.

4.2.2. *Promotion to partner tournament: La carrera a socio*

La aparición de esa promesa de posible participación futura en el reparto de los beneficios del socio es identificada por Galanter y Palay (1991) como la principal razón del crecimiento en el tamaño de los bufetes de abogados¹². Para estos autores la retribución de los jóvenes abogados es una combinación de tres factores: salario, posibilidad de llegar a socio y retribución una vez nombrado socio. En relación a lo anterior, tiene lugar lo que ellos denominan *promotion to partner tournament* (“torneo de promoción a socio”). Según esta teoría, el crecimiento de los despachos no tiene otra causa que la enorme dedicación que abogados jóvenes y brillantes tienen hacia los clientes de la firma, y que esto se mantiene debido a esa promesa o posibilidad de ser nombrados socios tras un periodo de aproximadamente diez años probando su valía. Se trata de un “torneo” porque solo los mejores de cada hornada de abogados entrantes llegarán a socio. Al nombrar como socio a alguno pero no a todos, el despacho comunica que está premiando el esfuerzo y la productividad¹³, en definitiva, un sistema en el que se impone el mérito.

El sistema se configura de la siguiente manera. Inicialmente, los socios supervisan con detalle el trabajo realizado por sus asociados, evaluando su calidad, actitud y sacrificio. Como hemos visto, para que toda esa inversión que los socios hacen en los asociados sea rentable, deben asegurarse de que éstos no abandonen la firma demasiado temprano. A partir de la definición que estos autores hacen de la retribución de los jóvenes abogados como combinación de tres factores, podemos intuir que, dada la subjetividad que siempre existe en la valoración del trabajo de una persona, el despacho no puede asegurar a los asociados que el máximo esfuerzo recibirá la mayor retribución salarial, por lo que métodos de compensación inmediatos basados en la productividad no terminan de funcionar. En un sistema así, a medida que el abogado aumenta sus competencias y gana habilidades profesionales, se incrementa la probabilidad de que se marche, si no se complementa con otras formas de compensación.

¹² Por contraposición a aquellos despachos, de corte “personalista”, donde las dificultades –cuando no imposibilidad- para participar en las decisiones y beneficios, da lugar a una alta rotación y supone un obstáculo insalvable para su crecimiento.

¹³ Véase epígrafe 6. El problema de no nombrar a ninguno es la mala imagen y la desmotivación que supone de cara a abogados más jóvenes o la mayor dificultad para atraer talento.

Por ello, la forma de asegurarse la mayor entrega por parte de los abogados consiste en garantizar pagos diferidos, beneficios futuros que hagan más atractiva la permanencia. Así, la implantación de la promoción a socio como mecanismo para proteger el *know-how* de la firma, controlar a los asociados y mantenerles incentivados, se configura como el pago diferido perfecto para garantizar la entrega y lealtad del abogado¹⁴.

4.2.3. El inicio de la estructura piramidal. Factores determinantes de los grandes despachos

Esa estructura inicial simple de un socio del que dependen asociados¹⁵ comienza a complicarse a medida que el despacho va aumentando en número de abogados. Además, el torneo de promoción a socio implica que comience a poder distinguirse entre los abogados de la firma por su antigüedad. Esa mayor complejidad requiere de un diseño de estructura organizativa más elaborado¹⁶: comienzan a formarse, de esta manera, distintos niveles dentro de la organización, dando lugar a una estructura jerárquica piramidal, en la que cada nivel superior se caracteriza por una mayor antigüedad y responsabilidad creciente¹⁷.

Mediante la configuración de esos distintos niveles piramidales, el despacho garantiza que cada abogado que gane antigüedad se vea recompensado por su lealtad y permanencia en la firma. Aquellos abogados que no cualifiquen para avanzar al siguiente nivel serán invitados a abandonar el despacho (*up-or-out*)¹⁸. Así, cada nivel de antigüedad que se gana va acompañado de una evaluación respecto de esa capacidad potencial demostrada de ser nombrado socio en el futuro¹⁹. Para estos autores este

¹⁴ Los despachos más pequeños o que siguen un sistema poco predecible e inconsistente no se benefician de este mecanismo para retener a sus asociados.

¹⁵ Véase Figura IV.

¹⁶ Véase epígrafe 3.1.

¹⁷ Véase epígrafe 2.2.

¹⁸ Véase epígrafe 2.3.

¹⁹ Coincidimos con los autores en que este método retributivo no serviría de incentivo si no existiese la promesa futura de ser considerado como socio. Esto implica que despachos con un ratio de nombramientos escaso tienen que recurrir a un mayor salario inicial o un mayor salario como socio para atraer y retener talento.

modelo funciona porque ofrece incentivos, tanto para los asociados como para los socios.

Asimismo, en este desarrollo inicial, Galanter y Palay (1991) identifican una serie de factores determinantes que permiten ese crecimiento y empiezan a sentar las bases de los grandes despachos y de su organización bajo una estructura jerárquica:

- **Socios:** el modelo basado en abogados que comparten oficinas, y de vez en cuando trabajo para clientes, evoluciona hacia otro en el que los clientes ya no “pertenecen” al abogado individual, sino a la firma, siendo los beneficios distribuidos entre los socios en base a una fórmula de reparto acordada previamente entre ellos, una vez los salarios y el resto de los gastos de estructura han sido afrontados.
- **Otros abogados:** los empleados de apoyo permanente del pasado son sustituidos por individuos altamente cualificados que son elegidos en base a su potencial para llegar a socio. De estos abogados, en virtud de esa promesa de posible nombramiento futuro como socios, se espera una dedicación plena a los clientes del despacho. A cambio reciben también formación y responsabilidades crecientes bajo la supervisión de abogados con más experiencia.
- **Clientes:** los grandes despachos representan a grandes organizaciones que necesitan asesoramiento continuo y especializado que difícilmente puede ser prestado por abogados autónomos o agrupados en pequeñas estructuras. El cliente “pertenece” así al despacho y no a un abogado en particular. Estos clientes se benefician del ahorro que supone el servicio continuo y las economías de escala de las que goza el despacho.
- **Trabajo o servicio prestado:** consiste en la especialización en la resolución de los problemas de determinados tipos de clientes. Surge así el abogado como socio empresarial de la compañía para la cual presta sus servicios, y que obtiene su fama por un asesoramiento innovador e inteligente.
- **Tecnología:** el desarrollo de las tecnologías ha facilitado ese crecimiento de los grandes despachos, con la sustitución de personal humano como, por ejemplo, los copistas o mensajeros, por los ordenadores, el correo electrónico y el teléfono.

- **Mundo jurídico:** la legislación aprobada ha crecido de manera exponencial cada año. Según datos publicados en una noticia de El Confidencial (Sánchez, 2012), en 2012 había en vigor en España aproximadamente 100.000 leyes, siendo más de 66.000 de carácter autonómico. Si en 2008 las Comunidades Autónomas publicaron más de 600.000 páginas de legislación, en 2012 esta cifra se sitúa en torno a 1,2 millones. En el mismo sentido se manifiesta Hernández Gil (2009: 7), Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid hasta diciembre de 2012:

Los abogados españoles veíamos en nuestro escenario cotidiano cómo los volúmenes de «legislación» del Aranzadi, pasaban de uno por año a dos, tres y cinco por año, hasta acabar con el espacio decentemente dedicable (*sic*) a soportar la biblioteca jurídica en una oficina moderna.

4.2.4. *El sostenimiento de la carrera a socio*

Como enuncian Galanter y Palay (1991), el modelo del *promotion to partner tournament* está basado en un **crecimiento exponencial** de los despachos, por lo que resulta difícil que pueda mantenerse eternamente. Ese modelo de organizarse solo es viable en aquellas firmas que logren mantener ese crecimiento constante, mientras que las demás tendrán que buscar otros modelos organizativos (ajuste organizativo).

Así, en dicho modelo, cada abogado contratado depende de que haya por encima de él alguien capaz de supervisar su trabajo, y con *know-how* y habilidades de relacionarse con clientes suficientes como para compartirlas con él y formarle (exceso de capital humano), por lo que es fundamental mantener controlado el ratio de abogado por cada socio. Básicamente ese ratio solo podrá crecer cuando también lo haga la cantidad de negocio e ingresos que aportan los socios; y tendrá que verse reducido cuando disminuya dicha cantidad. El nombramiento de un socio nuevo implica la creencia de que con su designación el despacho va a crecer, es decir, que su incorporación supone que va a atraer más negocios y clientes de los que puede asumir por lo que seguirá siendo necesario contratar nuevos abogados junior que requerirán formación a un salario fijo y bajo la promesa de llegar a la condición de socio. En palabras de Gil Pecharromás (2013: 72), en este sentido, “[e]l tamaño no importa, lo que cuenta es la productividad”.

4.2.5. Estrategias de crecimiento exponencial

Wesemann (2005) también considera el crecimiento un factor determinante de la supervivencia de los despachos de abogados dentro de lo que él señala como la creación de una posición dominante²⁰. En esta línea identifica cuatro estrategias que pueden seguir los despachos para continuar creciendo²¹:

1. Crecimiento interno. Los despachos crecen internamente contratando jóvenes abogados y formándoles para que satisfagan las necesidades de la firma.
2. Contratación lateral. Supone el fichaje de abogados formados en otros despachos y requiere fuertes inversiones al implicar en muchas ocasiones la necesidad de superar el salario precedente, y tiene riesgo de incompatibilidad cultural y falta de adaptación.
3. Fusiones y adquisiciones entre despachos. Es la estrategia de mayor riesgo de incompatibilidad cultural pero es la manera más rápida de crecer.
4. Alianzas. Destacan las joint ventures (una traducción aproximada sería unión de riesgo) y las alianzas estratégicas. La primera es la unión para un objetivo específico y limitado. La segunda implica un menor compromiso que las joint ventures y funciona mejor cuando cada uno aporta algo que el otro no tiene, lo cual es muy difícil que ocurra entre grandes despachos de abogados. Asimismo encontramos la figura de los best friends (amigos preferentes) que permiten a los despachos dar una cobertura global a nivel internacional, mediante el establecimiento de una red de estrecha relación profesional y personal con despachos de distintas jurisdicciones (Gil Pecharromán, 2013).

²⁰ “[G]rowth becomes central to creating dominance” (Wesemann, 2005: 77).

²¹ Estrategias que, en muchas ocasiones, se combinan unas con otras, especialmente en despachos de tamaño mediano.

4.2.6. El crecimiento exponencial de los grandes despachos de abogados españoles

Por lo que se refiere a los grandes despachos españoles, en relación con las estrategias antes señaladas, Gil Pecharromán (2013) explica cómo esos bufetes han hecho frente a los grandes retos que les han ido afectando en cada momento para tratar de fortalecerse y conseguir un crecimiento exponencial continuado.

La búsqueda de un servicio global especializado

Como respuesta al servicio global que empezaban a requerir las grandes empresas extranjeras, destaca la búsqueda de la especialización máxima y la diversificación de las áreas de práctica. En este sentido, Emilio Cuatrecasas se da cuenta de que la especialización de su despacho fundamentalmente en Fiscal, y con una notable práctica de Mercantil, no era suficiente, por lo que diseña un plan de crecimiento inicial para ampliar la actividad del bufete al Derecho Concursal e Internacional. Del mismo modo, Gómez-Acebo & Pombo, fundado en 1971, y centrado en sus inicios a la asesoría legal general, se abrió muy pronto a la Propiedad Industrial mediante la adquisición del equipo legal de Clarke & Modet Co, creciendo como un despacho con una muy sobresaliente práctica en dicho campo. Asimismo, a partir de los años ochenta creó los Departamentos de Mercantil, Procesal y Comunitario, como respuesta a las exigencias del mercado. En esta misma línea, destaca la evolución de Uría Menéndez, que partiendo de un despacho mercantilista en sus inicios allá por 1974 con una práctica muy centrada en asuntos de corte bancario, decide a finales de los ochenta ampliar sus áreas de práctica para ser hoy uno de los despachos españoles con una de las diversificaciones de áreas de práctica más completa, sólida y equilibrada de entre los grandes despachos de España.

La expansión geográfica

Adicionalmente, para mantener su crecimiento exponencial a partir de los años ochenta, en paralelo al proceso de diversificación y especialización antes señalado, los grandes despachos españoles comienzan a expandirse geográficamente, primero por distintas ciudades españolas y posteriormente a nivel internacional. Por una parte, Garrigues tiene oficina en Nueva York desde 1973, antes incluso de abrir oficinas en otras

ciudades españolas importantes como Bilbao (1979) o Valencia (1983). Y desde 1985 cuenta con oficina en Bruselas, núcleo central de la incipiente Comunidad Europea. En 1997 la firma se fusiona con Andersen Asesores Legales y Tributarios, pasando a formar parte del Grupo Arthur Andersen y creando un equipo de asesores legales inmenso y poderoso, una cobertura internacional asombrosa, y beneficiándose de sinergias hasta entonces impensables en la abogacía española, como por ejemplo el uso del marketing. En 2002 Arthur Andersen fue condenada por la quiebra de Enron y tuvo que disolver muchas de sus actividades, resultando finalmente en la separación de ambas entidades. De cara al futuro, el crecimiento exponencial de Garrigues pasa por Latinoamérica mediante la apertura de oficinas propias en Colombia, México y Perú, y mediante la integración de firmas locales.

Por otra parte, Uría establece relaciones formales a nivel internacional con firmas de Francia, Alemania, Holanda y Bélgica ya en 1987, y en 1988 abre su sede en Barcelona, que precede a la apertura de otras oficinas en la Península Ibérica (Valencia, Bilbao, Lisboa y Oporto). Posteriormente tiene lugar la apertura de oficinas en Bruselas, Londres y Nueva York. En la última década desarrolla la política de los *best friends*, que se proyecta tanto en el ámbito europeo como en Latinoamérica e implica el establecimiento de una red de estrecha relación profesional y personal con despachos independientes líderes en sus respectivas jurisdicciones, con los que colabora habitualmente en operaciones transnacionales. Además forma parte de la International Bar Association (IBA), que reúne a más de 160 firmas de renombre y 21.000 abogados.

En cuanto a Cuatrecasas, su crecimiento se inicia en 1979 mediante la creación de una oficina de apoyo en Madrid (no sería propiamente despacho hasta 1987). Entre 1984 y 1990, el despacho trató de revolucionar su estructura organizativa dividiéndose en 15 unidades con un socio a la cabeza (cambio en el diseño organizativo)²². Tras un éxito inicial, en 1991 el sistema se volvió insostenible ante la dificultad de coordinación y de búsqueda del beneficio común. Por tanto se volvió a unificar la estructura (ajuste) bajo un director y un Comité de Dirección. La consolidación de la firma como potencia legal

²² Véase epígrafes 3.1. y 3.4.4.

ibérica comenzó en 1996 con un primer acuerdo de alianzas por etapas con el despacho portugués Castelo Branco, que finalizaría con la fusión definitiva en 2003.

Por último, Gómez-Acebo & Pombo es probablemente el despacho español de crecimiento inicial más vertiginoso desde su fundación en 1971. En los primeros años el crecimiento se basó en la contratación de muchos abogados (“fichajes” o contrataciones laterales). A partir del año 2000 el crecimiento se ha centrado en la fusión-absorción de pequeñas boutiques que permiten lograr una especialización rápida en distintas Áreas del Derecho. En la última década también han requerido los servicios de una consultora inglesa especializada en despachos de abogados, de cara a ajustar el diseño de su estructura a las nuevas condiciones competitivas. Como resultado, la Junta de Socios se complementa con la instauración de un Comité Ejecutivo.

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS GRANDES DESPACHOS

5.1. The elastic tournament

Galanter y Henderson (2008) elaboran una versión actualizada del modelo organizativo del *promotion to partner*²³ que implica la participación de un mayor número de protagonistas en distintos roles. Ellos denominan a este modelo *elastic tournament* (“torneo elástico”) y el mismo ofrece elementos de gran interés para analizar la situación actual de los grandes despachos de abogados en España. Este nuevo torneo elástico dura todo lo que dure la carrera profesional del abogado, esto es, el torneo solo termina con la muerte o la jubilación del abogado. El paso de un torneo a otro viene provocado por un conjunto de circunstancias, como el mayor tamaño de los despachos, la dispersión geográfica, las demandas de los clientes, los menores costes de información a raíz de la tecnología, y los cambios en las preferencias generacionales.

Como hemos visto, el modelo basado en el torneo de promoción a socio (Galanter y Palay, 1991) ha sido el *modus operandi* determinante de los grandes despachos de abogados desde su aparición. En su concepción más básica consiste en que aquellos abogados que tenían más trabajo del que podían realizar por si mismos contrataban a jóvenes licenciados sin experiencia de las Facultades de Derecho más prestigiosas²⁴. Estos jóvenes trabajarían en los asuntos del despacho bajo la supervisión de otros abogados más sénior, beneficiándose así de su experiencia. Y tras un periodo de prueba y de responsabilidad creciente, los de mayor excelencia serían nombrados socios. Bajo el modelo del *up-or-out*, el resto de jóvenes que no llegaban a socio eran despedidos o recolocados en otros trabajos, y reemplazados por nuevos jóvenes con potencial. Ser nombrado socio implicaba que dicho abogado había alcanzado tal valor que generaba más trabajo del que podía realizar, por lo que obligaba al despacho a contratar nuevos jóvenes que permitiesen aprovechar ese exceso de negocio generado²⁵. De esta forma,

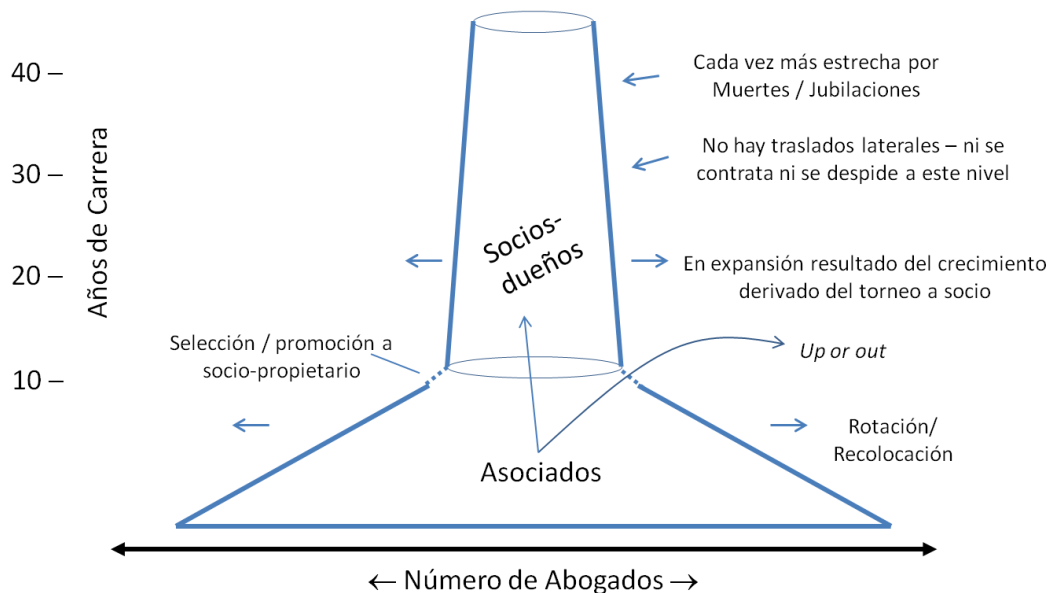
²³ Véase epígrafe 4.2.2.

²⁴ Véase epígrafe 4.1.

²⁵ Esto al menos teóricamente como modelo que permite la subsistencia de los nombramientos de socios ya que, de lo contrario, se produciría un efecto negativo sobre la productividad, y el despacho perdería rentabilidad con cada nombramiento.

no se producían contrataciones laterales de personal y los socios disfrutaban de permanencia en dicha condición de poder para el resto de su carrera profesional. Así, los autores representan gráficamente lo anterior a partir de la Figura XII:

Figura XII. El torneo de promoción a socio.



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Galanter y Henderson (2008: 1874).

Desde ese modelo anterior del *promotion to partner tournament* hasta lo que ellos denominan el torneo elástico, se produce una evolución que atribuyen a la acción de una serie de factores, entre otros:

1. La flexibilización del modelo *up-or-out*: la única opción no es ya la llegada a la condición de socio, y aparecen abogados que no participan en el capital de la firma pero permanecen en ella.
2. Como consecuencia de la flexibilización señalada, se produce un incremento en el porcentaje de abogados que ya no compiten por llegar a socios. Se consolidan figuras antes desconocidas, como abogados *of counsel*, que se caracterizan normalmente por su perfil más bien académico²⁶ y de apoyo en aspectos técnicos complejos en asuntos que suponen un alto valor añadido para el cliente.

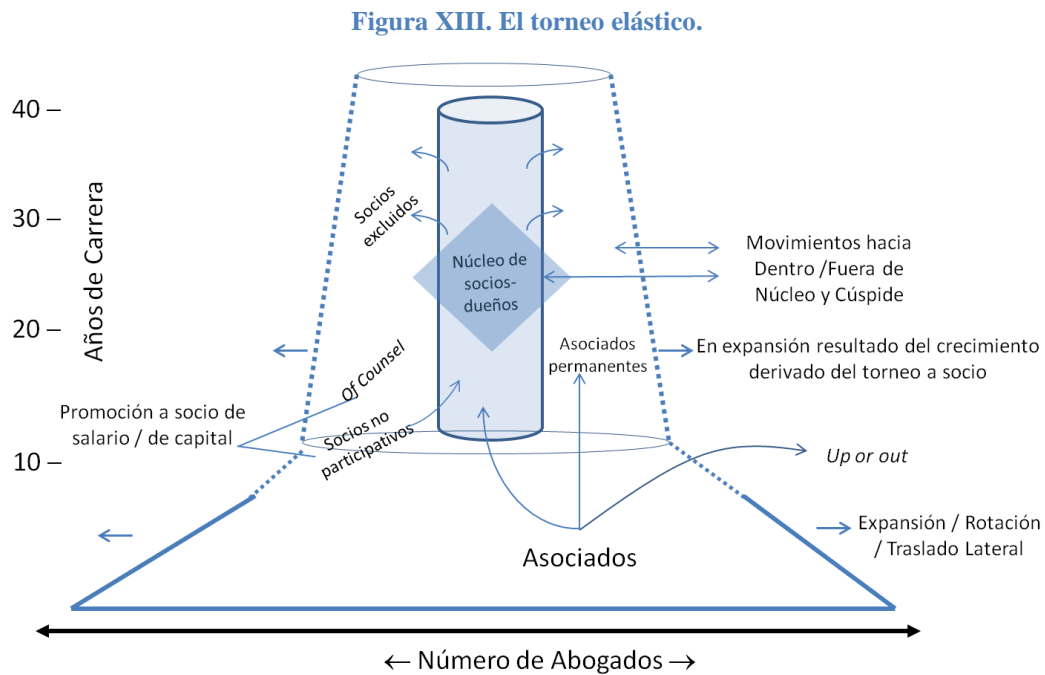
²⁶ Alta especialización y notable contribución a tareas de formación de los asociados del despacho.

Bajo el referido modelo del *promotion to partner tournament*, el objetivo fundamental consistía en lograr ser nombrado socio, no solo por el premio que ello conllevaba, sino incluso para evitar tener que marcharse del despacho en caso contrario. Ese nombramiento tenía como base la excelencia, el trabajo duro, y la habilidad para relacionarse con clientes y atraer negocio. Sin embargo, con el crecimiento de los grandes bufetes, los despachos se encuentran con abogados que son brillantes técnicamente pero que no se prevé que puedan/vayan a atraer suficiente negocio ni clientes como para respaldar su ascenso a la condición de socio. Así pues, surge la necesidad o conveniencia de establecer un nuevo nivel de asalariados permanentes bajo nombres como: *non-equity partner* (socio de salario, que no participa en el capital), asociado sénior, asociado participativo, etc. Se tratan en definitiva de empleados que, habiendo alcanzado la antigüedad para acceder a la condición de socio, no son nombrados como tales ni participan en el capital social del despacho, pero se les otorga un rango jerárquico superior al que tenían, aunque por debajo del socio.

3. El abandono del principio de mayores beneficios o retribuciones en función simplemente de la antigüedad. Los primeros problemas que encontraron los nuevos socios entrantes tenían que ver con la fórmula de reparto de las ganancias basada en la antigüedad en la firma. Los socios más jóvenes que comenzaban a atraer abundante negocio al despacho, veían como su esfuerzo no era recompensado y parte de ese lucro iba a parar a los socios más antiguos (Gil Pecharromán, 2013).
4. La flexibilización del socio como una situación inamovible y permanente durante toda su vida profesional. En la configuración del nuevo modelo, un socio con participación en el capital puede ser obligado a abandonar el núcleo central de poder en la firma si pierde un volumen importante de negocio o si un cambio en la ley elimina su especialidad.
5. El incremento en el número de contrataciones laterales, para hacer frente a esa demanda creciente en los clientes –especialmente los sofisticados- que exigen una mayor especialización y un servicio integral y de muy alto valor añadido, así como para responder a la necesidad expuesta de lograr un crecimiento exponencial.

6. La aparición de nuevos protagonistas sin formación jurídica para ayudar en la gestión de la firma, en particular en campos tales como, por ejemplo, relaciones públicas, sistemas de la información, marketing, etc. (Susskind, 1996; Glasset, 2009; Barberán Molina, 2010).

La implementación del modelo desarrollado denominado *elastic tournament* ha dado lugar a una pirámide de cúspide más ancha, como podemos observar en la Figura XIII:



Elaboración propia. Fuente: adaptado de Galanter y Henderson (2008: 1877).

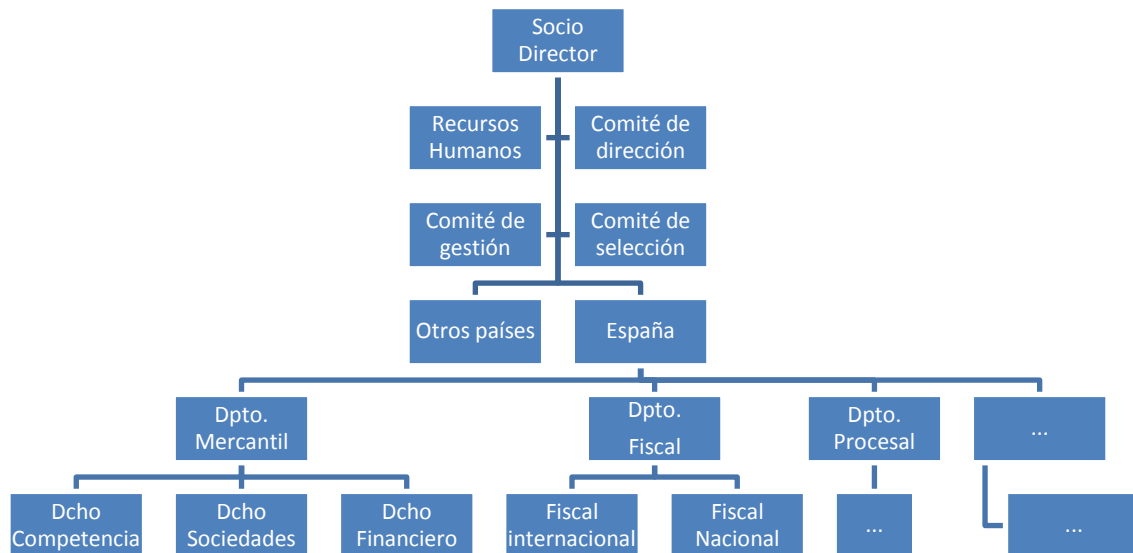
De esta forma, en este modelo desarrollado, el torneo a socio ya no termina con el nombramiento como tal, sino que persiste a lo largo de toda la vida profesional del socio. Bajo este modelo, los socios que no generen ese trabajo en exceso de aquél que ellos pueden realizar y que permite la contratación y formación de nuevos abogados, así como el incremento de la facturación del despacho, pueden ser víctimas de la pérdida de la condición de socio o incluso de una jubilación anticipada. Y con ello ha aumentado la competencia y la tensión en el interior de los bufetes. Vemos así cómo el contrato inicial implícito en el torneo de promoción a socio ha tomado una nueva forma en el torneo elástico, en un intento por los despachos de retener su activo más preciado: el capital humano de sus socios y asociados.

5.2. La estructura divisional actual

Dentro de los fundamentos teóricos de la organización empresarial, explicados *supra*, la estructura divisional sería la más parecida a la actual.

La conclusión es básicamente una estructura jerárquica cada vez mayor con la división del despacho en departamentos según la especialización (v. gr. mercantil, fiscal, procesal, laboral, etc.), y la aparición de nuevas posiciones en la pirámide que permiten el control del trabajo de todos los empleados de la firma (socios directores, miembros de comités ejecutivos, comités de dirección, etc.).

Figura XIV. Los grandes despachos como estructura divisional.



Elaboración propia.

6. PROBLEMAS Y RIESGOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1. La crisis: Cambio en la demanda de los clientes y competencia creciente

En un entorno crecientemente competitivo como en el que han entrado los grandes despachos españoles, agudizado por el continuo incremento en el número de despachos de origen anglosajón instalados en España, aparecen unas nuevas circunstancias, algunas de las cuales apuntamos a continuación, que tendrán un impacto notable en el modo de proceder futuro de las grandes firmas.

6.1.1. *Más por menos*

Susskind (1996) explica cómo ha habido un cambio en la demanda de los clientes lo que ha producido una competencia creciente en el mundo de la abogacía. Los clientes quieren trabajo de mayor calidad en menos tiempo, y recibir más valor por lo que pagan lo que se traduce en menores honorarios para los abogados. A su vez, buscan servicio en un abanico más amplio de áreas del derecho lo que requiere abogados altamente especializados. Esto ha producido que, hoy en día, la fidelidad de los clientes haya disminuido en busca del mejor postor.

6.1.2. *In-house lawyers*

Los departamentos legales internos de las empresas también están enfrentándose a mayores presiones para añadir valor a su trabajo y reducir costes legales. En este contexto, empiezan a proliferar estudios de mercado que comparan el coste y la calidad de los servicios de las firmas de abogados con los de los departamentos legales internos de las empresas, que refuerzan su nivel de competencia y calidad (Susskind, 1996).

6.1.3. *Beauty Parades y Marketing*

Estos cambios han provocado que los grandes despachos se alejen de la tradicional estructura del partenariado con una división total entre propiedad y control (gestión), actividad ésta última tradicionalmente descuidada y, en todo caso, notablemente subordinada a la de la práctica del ejercicio profesional. Los despachos han tenido que tomarse en serio la gestión de su organización, alimentando y manteniendo sus mayores

activos: sus empleados, sus clientes y su experiencia. Los mayores cambios consisten en un mayor acercamiento hacia el marketing y las relaciones públicas (Susskind, 1996; Glassset, 2009; Barberán Molina, 2010). Así, en un entorno de competencia creciente y de enorme exigencia de los clientes, que ponen permanentemente a los despachos a competir entre sí, éstos se han visto obligados a dedicar mayores esfuerzos y tiempo a la preparación de ofertas de servicios y presentaciones a clientes para la llevanza de asuntos puntuales. En este sentido, los despachos son invitados a participar en procesos de selección junto a sus competidores, en los que se ven inducidos a mostrar todos sus encantos para atraer al cliente y conseguir el asunto, al modo de un concurso de belleza o *beauty parade*. Para Gil Pecharromán (2013) se trata de procesos a los que los despachos de abogados acuden para intentar convencer al cliente, generalmente una gran empresa o banco, de que son la elección óptima de cara a la resolución de una operación importante. Al cliente esta modalidad de selección de despachos le sirve como forma de reducir el coste de dicha asesoría legal.

6.1.4. *El offshoring y el outsourcing*

La crisis ha acelerado la manifestación de las ineficiencias inherentes a las estructuras de gestión mantenidas hasta la fecha. En este contexto, Susskind (2010) identifica un riesgo emergente cada vez más preocupante en relación con el trabajo que los despachos reciben de las grandes corporaciones: el *offshoring* y el *outsourcing*.

Tomando como punto de partida las definiciones que Ricart y Agnese (2006: 6) hacen de *offshoring* y *outsourcing*, podemos observar que, por un lado,

[e]l término *offshoring* deriva de las palabras *off* (alejado) y *shore* (costa), refiriéndose a las actividades que se realizan lejos del lugar de origen. [...] En el ámbito de la empresa, el *offshoring* está relacionado con la deslocalización de recursos, funciones o actividades. Esto es, su traslado a otro país.

Y, por otro lado, la subcontratación u *outsourcing*

[s]e refiere a la externalización (*sic*) de procesos productivos no vinculados al negocio principal (*core business*) u objeto social de la empresa.

Generalmente, el *outsourcing* se lleva a cabo por medio de compañías especializadas, más preparadas para la actividad concreta que la empresa cliente.

¿Qué importancia pueden tener estos fenómenos en la realidad de los grandes despachos? Pues bien, incluso en las operaciones y litigios de mayor volumen e importancia, existen siempre fases o labores que resultan repetitivas y rutinarias²⁷. En la cima de la pirámide actual de los grandes despachos está el socio, que pasa ese trabajo repetitivo y rutinario a los abogados más junior cuyos esfuerzos generan más ingresos de lo que ellos reciben como salario, por lo que a mayor número de abogados junior por socio, más rentable es el despacho. La posibilidad de subcontratar estas tareas en países con mano de obra barata supone un riesgo a tener en cuenta para el modelo de negocio convencional de los grandes despachos de abogados basado en la facturación por hora bajo una organización piramidal. Los clientes no tienen inconveniente en pagar los elevados honorarios del socio, pero comienzan a ser reticentes al sobreprecio que puede representar el trabajo del asociado, sobre todo si se pone en comparación con el coste que podría suponer el mismo en esquemas alternativos de subcontratación.

En los últimos años muchas empresas y bancos han relocalizado los servicios legales rutinarios dentro de las infraestructuras que tenían para otras funciones (finanzas, tecnología o administración) en países de bajo coste de la mano de obra. De esta forma, esas tareas monótonas, como la preparación o revisión de documentos, han sido relocalizadas para su realización en países de mano de obra barata, en perjuicio de la contratación de la asesoría externa continua por grandes despachos de abogados²⁸.

British Telecom fue una de las primeras empresas en acudir a esa estrategia de deslocalización; sin embargo terminó recurriendo a la subcontratación, que se constituye como el verdadero riesgo para los grandes despachos. Esta estrategia fue implementada con éxito por la compañía Río Tinto en 2009 mediante la subcontratación de CPA Global, empresa especializada en proveer estos servicios legales desde su sede de la India. En los primeros seis meses Río Tinto había ahorrado 14 millones de dólares en comparación con lo que pagaban a despachos de abogados externos²⁹.

²⁷ Véase epígrafe 3.5.

²⁸ O de su realización por el departamento legal interno de la empresa en el país desarrollado.

²⁹ Sin embargo, ese paso hacia la subcontratación no es un camino de rosas. En marzo de 2010, una sentencia judicial india dictaminó que dichos servicios constituían efectivamente la prestación de asesoramiento legal por empresas extranjeras en India y que, por ende, se trataba de una práctica ilegal. A

6.2. La dificultad de atraer talento

6.2.1. Nueva mentalidad de los asociados

Galanter y Henderson (2008: 1922) citan una serie de estudios (Krufka, 2004; Wu, 2006; Kasting, 2006) que hablan de un cambio en la mentalidad de los nuevos asociados que entran a trabajar en los grandes bufetes. Estos nuevos abogados entrantes exigen mayores niveles de diversidad racial y de género entre los asociados, requieren un mayor equilibrio entre vida laboral y personal/familiar (Sobradillo, 2008; Glasset, 2009), consideran que el trabajo debe ser entretenido y estar bien remunerado desde el día uno, y no tienen dificultades en hacérselo saber a sus empleadores.

6.2.2. La dificultad de reclutamiento y el Máster de Acceso a la Abogacía

Para Sobradillo (2008: 78) “cada año hay menos licenciados que se incorporan al mercado laboral y existe, por tanto, un déficit de abogados”. Este descenso en el número de posibles candidatos para los despachos convive con el aumento de la competencia en la búsqueda de talento que ha supuesto para los grandes despachos españoles la llegada de las grandes firmas internacionales a España, así como el crecimiento de la sección legal y posicionamiento de las auditoras.

Al problema generacional y a esa competencia en el reclutamiento se une ahora la entrada en vigor de la nueva ley de acceso a la profesión de abogado, que ha implicado la introducción de un nuevo Máster de Acceso a la Abogacía, que se complementa con un período de prácticas para culminar con una prueba de reválida que permita obtener la acreditación para poder ejercer la profesión de abogado. La obligación reciente de realizar este Máster puede suponer sin duda un elemento desincentivador y, como tal, un freno a la salida de nuevos candidatos para ejercer como abogados en el futuro próximo. En particular, entre los estudiantes del doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas, la principal fuente de reclutamiento del talento para los grandes despachos en España durante las últimas décadas. Aquéllos,

esta oposición se une la de los grandes despachos que, frente a esa subcontratación, tratan de lograr economías de escala realizando ellos mismos todo ese trabajo rutinario.

ante la necesidad de hacer el Máster, con el coste económico y de tiempo adicional que supone, pueden verse seriamente tentados a buscar una salida en el mundo empresarial.

6.3. Socios menos dados a formar a los jóvenes

Para Galanter y Henderson (2008) los grandes despachos empiezan a tener menor libertad y capacidad a la hora de perseguir objetivos no económicos como, por ejemplo, garantizar la formación de la próxima generación de abogados. Asimismo Wilkins y Gulati (1998) creen que el entrenamiento informal y tutelaje por parte de los socios está decayendo, ya que los socios están menos dispuestos a invertir tiempo más allá de lo que maximice su propia práctica: los socios prefieren asociados que precisan poca o ninguna formación. A pesar de que los socios participan de las ganancias que generan las contrataciones exitosas de jóvenes abogados, la búsqueda del beneficio económico, constante y a corto plazo, parece que puede anteponerse a iniciativas provechosas para el despacho en su conjunto, si no optimizan simultáneamente su rendimiento particular. Seguramente lo anterior venga explicado por el hecho de que la situación de socio haya dejado de ser inamovible³⁰, lo cual genera a su vez una elevada incertidumbre que justifica ese comportamiento individualista en el corto plazo.

6.4. Torneo a socio como competencia entre abogados de la hornada entrante un mismo año

La competición por ser nombrado socio suele ocurrir entre abogados de un mismo año de entrada en la firma. Para Galanter y Palay (1991) esto puede tener como inconveniente que, desde el principio, sea patente que uno de ellos cuenta con el favor del despacho o de socios, perfilándose como candidato indiscutible a socio. En este caso, el resto de compañeros de promoción pueden sentirse desmotivados y no realizar su máximo esfuerzo al ver inalcanzable la promesa de acceso futuro a la condición de socio. Por tanto, para evitar situaciones de esa índole es fundamental que la comunicación entre las firmas de abogados y sus asociados sea lo más clara y sincera posible. Clara para desmitificar al asociado y recordar las opciones de todos, y sincera

³⁰ Véase epígrafe 5.1.

para no caer en la generación de expectativas irreales o no del todo fundadas que puedan afectar negativamente incorporaciones futuras.

6.5. Las contrataciones laterales

En esa estructura basada en la promesa de llegar a socio, la incorporación al despacho de un abogado externo, directamente como socio o en un escalón elevado de la pirámide, puede ser vista como una cierta deslealtad hacia los asociados que llevan años de recorrido en la firma. En función de las circunstancias concurrentes, acudir a ese reclutamiento externo puede llevar a transmitir al resto de miembros de la organización que no son candidatos idóneos, y se pierde la percepción favorable y fuente de motivación que conlleva promocionar a alguien de dentro (Iborra *et al.*, 2008).

Uría Menéndez es quizás de los pocos de entre los grandes despachos en los que se ha mantenido con una mayor visibilidad un rechazo a tales contrataciones, con muy contadas excepciones siempre explicadas por la voluntad de atender a necesidades estructurales de carácter puntual. En este sentido, el propio socio director de ese despacho, Luis de Carlos, ha llegado a manifestar para *Expansión* que “[c]reemos en nuestros profesionales y nos comprometemos con sus planes de carrera desde que empiezan. Además, las personas formadas en la casa asimilan mejor nuestra cultura” (García-León, 2014).

6.6. Riesgo de una estructura masificada

Existe la duda acerca de si la estructura societaria es inmanejable a partir de una cierta extensión. A mayor tamaño, mayor rigidez del sistema. Los grandes despachos de abogados fueron capaces de afrontar los problemas inherentes al torneo de promoción a socio mediante la elasticidad del mismo, creando nuevos roles y puestos de prestigio. Sin embargo, está por ver hasta qué punto la organización actual será viable y servirá de atracción, motivación y retención de talento para los asociados en el futuro. En este sentido, hay que tener cuidado con la flexibilidad que se concede al *up-or-out*³¹.

³¹ Nuevamente en palabras del socio director de Uría Menéndez, Luis de Carlos, en una entrevista publicada en *Expansión* (García-León, 2014), “[a]unque el *up or out* –promocionas o sales de la firma- no

En este sentido, el enorme número de asociados, que forman los estratos inferiores de todos los despachos, y el aumento del ratio de abogados por socio dejan en entredicho la realidad de esa promesa de llegar a socio, y dificultan el control y supervisión de los asociados (Galanter y Palay, 1991).

debe ser inflexible, las firmas se deben regir por una meritocracia (*sic*), y no se puede hacer excepción de la regla” (la cursiva es nuestra).

7. MEJORAS PROPUESTAS

Al igual que en otras organizaciones, el entorno es lo que dirige la estrategia organizativa de los despachos. Así, la capacidad de los grandes despachos para entender su entorno y realizar los ajustes estratégicos oportunos, que en cada caso resulten oportunos, será lo que determine su fuerza competitiva (Nadler y Tushman, 1999). Por ello, la capacidad de anticipación a las nuevas tendencias del mercado de cada firma será determinante para el mantenimiento de las posiciones competitivas actuales. En este contexto, la competencia creciente en dos aspectos fundamentales para los despachos, como son (i) el reclutamiento de talento y (ii) la competencia por precio frente a los clientes, hacen necesario replantearse los modelos de gestión actuales. El sostenimiento del diseño organizativo hasta el momento está en riesgo de saturación y estrategias hacia una definición más clara de los roles (comunicando que no todos son aptos para la promoción a socio) resultan esenciales para la supervivencia en el futuro.

Un análisis detenido de la literatura más relevante sobre los grandes despachos invita a concluir que, en el estado de desarrollo actual, reformar únicamente la estructura de los despachos no es la solución, si no se atiende al mismo tiempo a instrumentos de motivación y a la instauración de nuevos mecanismos para salvaguardar el intercambio de trabajo por *know-how* existente (Galanter y Palay, 1991). Nada hace prever que el torneo de promoción a socio vaya a desaparecer, porque no hay ninguna alternativa que reduzca esa necesidad de socios y asociados de protegerse de comportamientos oportunistas. Los socios siguen necesitando un método de supervisar y motivar a los asociados, y los asociados siguen necesitando un sistema que asegure que el trabajo duro será recompensado. Asimismo es de esperar que un amplio número de jóvenes estudiantes de derechos con los mejores expedientes académicos sigan siendo atraídos hacia los grandes despachos debido al dinero y estatus que acompaña la condición de socio (Galanter y Henderson, 2008).

En el contexto señalado, diversas son las mejoras concretas que pueden apuntarse como vía para contribuir al sostenimiento de la solidez de los grandes despachos:

7.1. Aspectos organizativos relacionados con los jóvenes abogados

7.1.1. Reducción de la carga de tareas de poco valor añadido

Por un lado, el modelo del engranaje de Susskind (2010) parece posicionarse como la mejor solución de cara a afrontar los riesgos anteriormente expuestos. Configurar la pirámide con una base menos ancha permite solucionar numerosos problemas, al menos en teoría. La manera más factible para lograr esta finalidad en el futuro pasa por no quedarse atrás en la corriente innovadora que supone la subcontratación en este mercado. La reducción del número de asociados, que forman la base y se encargan del trabajo más repetitivo, facilitaría su control y formación, y podría reducir tensiones en el desarrollo del plan de carrera hacia la condición de socio. Esto permitiría, además, conjugar las necesidades del despacho, tratando de evitar el peligro de una rigidez excesiva, con la incomodidad que producen en los clientes los honorarios por hora de esos asociados, que pueden ser percibidos como excesivamente caros para el trabajo de poco valor añadido.

En relación con una potencial reducción del número de asociados, Sobradillo (2008) destaca la importancia de crear un departamento encargado de dar la salida a aquellos abogados del despacho que deseen marcharse, ya que una adecuada gestión de las salidas abre la puerta a que los abogados salientes se conviertan en futuros clientes del despacho. Además, los despachos no deben olvidar la enorme ventaja competitiva que les podría suponer la creación de estructuras externas especializadas en la realización de trabajo repetitivo y monótono de cara al futuro. Por ello, deberían tratar de crear y profesionalizar su propia infraestructura, de manera que les permita prestar esas tareas repetitivas (entre otras, revisión de documentos, redacción de contratos estandarizados) de la manera más eficiente y al menor coste posible. Por otro lado, para los despachos españoles, la posibilidad de montar estos equipos en Sudamérica puede resultar un reto atractivo.

7.1.2. Formación de un equipo legal satisfecho y de alto rendimiento

Como consecuencia de lo anterior, la reducción de la carga de trabajo repetitivo y, el consiguiente estrechamiento de la base de la pirámide, facilitaría el cumplimiento de las

claves que propone Glasset (2009) para construir un equipo legal de alto rendimiento que, no solo presta servicios, sino que además proporciona a cada miembro satisfacción personal y profesional. Entre otros objetivos, los despachos deben centrarse en:

- asegurar que los abogados son remunerados justamente en base a los salarios locales;
- promover un equilibrio entre vida profesional y personal para cultivar un ambiente de trabajo positivo;
- minimizar las cargas administrativas de los abogados; y
- dedicar tiempo periódicamente a realizar entrevistas personales con cada abogado.

Dentro de la idea de minimizar las cargas administrativas (concepto enormemente relacionado con la idea anterior de subcontratación) enfatiza la necesidad de dar a los empleados el trabajo que más les gusta³². Normalmente los encargados de repartir el trabajo suelen asignar todos los servicios necesarios de ser prestados entre los empleados, lo que provoca que en muchos casos haya gente haciendo tareas por las que tienen muy poco interés. Como cualquier persona, los abogados trabajan mejor cuando hacen lo que más les gusta.

7.1.3. Contratación de jóvenes de menor excelencia académica

Por otro lado, es evidente que recortar la base y relocalizar el trabajo en lugares de mano de obra más barata son estrategias difíciles de llevar a cabo y arriesgadas. Quizá la solución más sencilla pase entonces por empezar a contratar, asimismo, a jóvenes de menor excelencia académica y sin la promesa de llegar a socio. Un estudio llamado After the JD Project concluye que los asociados de las grandes firmas formados en universidades menos elitistas están (i) más satisfechos con su carrera profesional, y (ii) es menos probable que quieran abandonar el despacho (Dinovitzer y Garth, 2007, citado por Galanter y Henderson, 2008: 1926). La contratación de este tipo de abogados con un menor salario puede permitir una combinación mucho más atractiva, compatible con

³² Dice esto para los departamentos legales de las empresas, pero lo consideramos extrapolable a cualquier gran despacho de abogados. En este sentido, para Barberán Molina (2010) la clave pasa por escoger casos económicamente interesantes.

el prestigio del despacho, menos horas de trabajo, y un buen salario, similar a lo que encontramos en los departamentos legales de las empresas. En todo caso, en la implementación de esta estrategia resulta fundamental llevar a cabo una gran labor de formación y de comunicación con estos abogados, definiendo en detalle su rol para evitar la frustración de expectativas en el futuro.

7.2. Facilitar la vida de los socios

Parece que las grandes firmas de abogados han caído en una orientación excesiva hacia la comercialización y el negocio, primando los beneficios sobre otros factores. En este contexto, muchos de los socios estarían dispuestos a cambiar una porción de sus beneficios por una semana de trabajo más corta, mayor seguridad laboral, trabajo más interesante, la oportunidad de tutelar más estrechamente a sus colaboradores, más trabajo pro bono, o unas vacaciones ininterrumpidas más largas (Kramer, 2007, citado por Galanter y Henderson, 2008: 1907). Facilitar alguna de estas alternativas podría quitar presión a los socios y hacer frente a los problemas que empiezan a aparecer en torno a su figura como formador del asociado y supervisor efectivo de la calidad del trabajo.

8. BIBLIOGRAFÍA

Barberán Molina, P. (2010). *Manual práctico del abogado. Estrategias y tácticas procesales*, 3ª edición. Madrid: Tecnos.

De la Fuente Sabaté, J.M., García- Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L.A. y Hernangómez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas, S.A.

Estalella del Pino, J. (2005). *El abogado eficaz. Cómo convencer, persuader e influir en los juicios*. Madrid: La Ley.

Galanter, M. y Palay, T. (1991). *Tournament of lawyers: The transformation of the big law firm*. Chicago: University of Chicago Press.

Galanter, M. y Henderson, W. (2008). The elastic tournament: The second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*, 60, 1867.

García, J.A. y Pérez de la Manga, M.A. (2009). ¿Se van tus Abogados? ¿Sabes por qué? *Economist & Jurist*, 17(126), 104-109.

García-León, C. (2013). “Los grandes despachos españoles destacan en Europa”, *Expansión*, 12 de junio de 2013, <http://www.expansion.com/2013/06/11/juridico/1370951940.html>, acceso marzo de 2014.

García-León, C. (2014). “Entrevista a Luis de Carlos”, *Expansión*, 3 de febrero de 2014, <http://www.expansion.com/2014/02/03/juridico/1391446333.html>, acceso marzo de 2014.

Ghosh, S. y Waldman, M. (2010). Standard promotion practices versus up-or-out contracts. *The Rand Journal of Economics*, 41(2), 301-325.

Gil Pecharromán, X. (2013). *Abogados del poder: los despachos más influyentes de España*. Madrid: La esfera de los libros.

Glasser, T.S. (2009). “Building and Motivating a High-Performing Global Legal Team”, en *Bright Ideas. Insights from legal luminaries worldwide*. Minneapolis, MN: E. Leigh Dance (Mill City Press).

Hernández Gil, A. (2009). La abogacía del futuro. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, 23, 7-20.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2008). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.

Kordana, K. A. (1995). Law firms and associate careers: Tournament theory versus the production-imperative model. *The Yale Law Journal*, 104(7), 1907-1934.

Levy, S.B. (2009). *Legal Project Management: control costs, meet schedules, manage risks, and maintain sanity*. Seattle, WA: DayPack Books.

Martínez Val, J.M. (1981). *Abogacía y abogados*. Madrid: Bosch, Casa Editorial, S.A.

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Nadler, D.A. y Tushman, M.L. (1999). The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.

Ricart, J.E. y Agnese, P. (2006). El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios. *Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia: Universidad de Navarra*.

Sánchez, C. (2012). “España asfixia a los empresarios con más de 65.000 leyes autonómicas”, *El Confidencial*, 18 de diciembre de 2012, www.elconfidencial.com/economia/2012/12/18/espana-asfixia-a-los-empresarios-con-mas-de-65000-leyes-autonomicas-111376, acceso marzo de 2014.

Sánchez Torelló, J.L. (2014). *Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

Sobradillo, M. J. (2008). Joven y abogado, apuesta profesional con futuro. *Capital Humano*, (219), 78-82.

Strategor (Grupo), Mendoza, X. y Planellas, M. (1995). *Estrategia, estructura, decision, identidad: política general de empresa*. Barcelona: Masson, S.A.

Susskind, R. (1996). *The future of law. Facing the challenges of Information Technology*. New York: Oxford University Press.

Susskind, R. (2010). *The end of lawyers? Rethinking the nature of legal services*. New York: Oxford University Press.

Sussman, F. S. (1988). Large Law Firm Structure--An Historic Opportunity, *The Fordham L. Rev.*, 57, 969.

Uría Menéndez, “Plan de carrera. La oportunidad de iniciarse en la profesión de abogado”, www.uria.com/es/seleccion/candidatos/plan-de-carrera/presentacion.html, acceso marzo de 2014.

Waldman, M. (1990). Up-or-out contracts: A signaling perspective. *Journal of Labor Economics*, 230-250.

Wesemann, H.E. (2005). *Creating Dominance: Winning Strategies for Law Firms*. Bloomington, Indiana: Author House.

Wilkins, D. B. y Gulati, G. M. (1998). Reconceiving the Tournament of Lawyers: Tracking, Seeding, and Information Control in the Internal Labor Markets of Elite Law Firms. *Virginia Law Review*, 84/8, 1581-1681.