

SPI LA REINVENCIÓN DE UNA FIRMA DE ABOGADOS

Flavio Uzcátegui, socio del despacho de abogados Samper, Palacio, Izquierdo (SPI), debe decidir entre fundar su propia consultora o impulsar la modernización del bufete. SPI goza de prestigio en el tema de fusiones y adquisiciones, gracias a su asesoría a empresas de telecomunicaciones. Sin embargo, las cosas comienzan a cambiar. El entorno político aumenta la inseguridad jurídica, y la competencia aplica prácticas inusuales, que afectan el clima de negocios. Por tanto, es hora de actuar.

ROBERTO VAINRUB Y ARAMÍS RODRÍGUEZ

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «SPI: la reinvencción de una firma de abogados» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

A mediados de 2004, Flavio Uzcátegui estaba de vacaciones y se debatía entre proponer a sus socios del prestigioso despacho de abogados Samper, Palacio, Izquierdo (SPI) —nombre ficticio— una serie de cambios o crear su propia firma. Llevaba seis años en SPI y sabía que los socios más jóvenes simpatizarían con sus ideas; pero tendría que plasmarlas en una propuesta y presentarla ante los socios fundadores, cuya actitud era conservadora y apegada a la tradición.

El mercado legal en Venezuela cambió drásticamente a partir de 2001. El área corporativa, que en los años noventa había tenido un auge sin precedentes a raíz de la apertura petrolera y la proliferación de fusiones y adquisiciones entre empresas nacionales y extranjeras, dejó de crecer y quedó relegada a casos relacionados con lo fiscal, lo laboral y litigios varios. Flavio veía que los competidores se tornaban cada día más voraces en sus tácticas para captar clientes, mientras que SPI tardaba en responder a los cambios del mercado. El clima político del país contribuía a la incertidumbre.

SPI y el mercado legal

El auge de las adquisiciones y fusiones, tanto entre empresas nacionales como

entre las multinacionales que operaban en el país, marcó en los años noventa el área de mayor especialización de SPI. Con la disminución de las inversiones extranjeras, a finales de la década, la diversidad de temas tratados por las firmas de abogados resultó demasiado amplia, lo que intensificó la competencia entre escritorios por la captación de oportunidades que mermban. Paralelamente, una nueva generación de socios comenzó a destacarse dentro de SPI, reviviendo en silencio las inquietudes que en años anteriores habían llevado a la salida de cuatro socios muy valiosos.

Mientras procedía la apertura petrolera, así como las reestructuraciones de grupos empresariales y la llegada de capital extranjero en el sector bancario, a los bufetes de abogados criollos se sumaron despachos extranjeros. Esta situación condujo a algunas firmas a cambiar la forma de dirigir sus negocios. La gestión de muchas de ellas se hizo cada vez más empresarial, en busca de servicios especializados para cada caso.

En 1997 se reformó el régimen legal del trabajo, lo que abrió una fase de negociación en la resolución de casos laborales y dio lugar al trabajo legal. Asimismo, a partir de 2000, la política de recaudación

de impuestos comenzó a ser mucho más activa por parte del nuevo Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat) e impulsó la demanda de servicios legales en el campo tributario. Entretanto, el sector de petróleo y gas experimentaba una actividad creciente, principalmente del lado de las empresas contratistas. Emergieron también las áreas de arbitraje y conciliación, y se atendían algunos casos de propiedad intelectual.

Desde finales de los noventa los clientes cuestionaban las tarifas, con la intención de racionalizar sus pagos. El aumento de la oferta de servicios legales, aunado a las dificultades económicas que atravesaba la actividad empresarial, promovía la reducción de costos. Cada vez más, los abogados debían presentar propuestas de servicios atadas a resultados, emplear mecanismos como la tarifa horaria única para todo el equipo, pactar comisiones de éxito y establecer honorarios fijos mensuales o por número de horas cumplidas. Todo ello obligaba a los escritorios jurídicos a ampliar sus áreas de servicios, y sacrificar en cierta medida la especialización, con el fin de diversificar su oferta para mantenerse en un mercado tan reñido.

El clima político era un factor determinante en la estrategia y las decisiones de todo negocio. El «paro petrolero indefinido», acontecido a finales de 2002, desembocó en una profunda división, que se reflejó tanto en lo personal como en lo empresarial. Algunas personas y empresas fueron consideradas leales al Gobierno, mientras que otras fueron identificadas con la oposición. Los despachos de abogados no escaparon de esa realidad. La presión que esta situación ejercía sobre las principales firmas del país llevó a la aparición de nuevos actores y nuevas prácticas en el sector legal.

Los despachos de abogados cuya estrategia se fundamentaba en la antigua premisa de que su profesión existía por sí misma, era rentable por sí misma y los clientes llegaban por sí mismos, quedaron en desventaja frente a las firmas que emprendieron el cambio hacia una visión global de empresa. El mercado legal se tornó cada vez más competido al proliferar los abogados independientes. Según el Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Venezuela superaba a los demás países del continente, incluso a Estados Unidos, al contar con 437 abogados por cada 100.000 habitantes. Un estudio realizado por *Latin Lawyer 250*, en 2004, determinó que en el mercado venezolano de servicios legales destacaban 16 firmas, que ofrecían una diversidad de servicios.

A la manera de SPI Abogados

Las decisiones de la firma, por lo general, estaban atadas al consenso entre los socios. Todos compartían las discusiones

sobre iniciativas o problemas, y entre todos generaban soluciones. Sin embargo, en los últimos años esta visión comenzaba a cambiar, al surgir entre ellos un líder que destacaba por su habilidad profesional, su capacidad para captar clientes y su visión gerencial: Flavio Uzcátegui. Algunos clientes exigían que Uzcátegui participara en sus casos y manifestaban haber recurrido a la firma solamente por él.

Los demás socios reconocían la capacidad profesional de Uzcátegui, aunque trataban de mantener la filosofía tradicional, según la cual los clientes eran de la firma y no de los abogados. SPI Abogados había desarrollado una aversión a la incorporación de prácticas vigentes en otros escritorios jurídicos; por ejemplo, la oferta de comisiones por la captación de clientes.

Instancias de decisión

La toma de decisiones estaba centralizada en tres instancias: la Asamblea de Socios (integrada por doce personas), la Junta de Administración (formada por tres personas, con poder de decisión limitado) y la Junta de Formación y Desarrollo (integrada por tres personas, que se ocupaba de la promoción del escritorio). Las tres instancias celebraban reuniones mensuales.

La Asamblea tomaba las decisiones más importantes. Según comentó Flavio: «Casi todo se debe decidir en reuniones de doce personas y, generalmente, al final ninguno asume la responsabilidad individual por los compromisos». Flavio también se quejaba de las prácticas del despacho con respecto al crecimiento profesional. SPI no contaba con planes de carrera para sus abogados ni tampoco se establecía el recorrido ideal mediante el cual podían ser incorporados como socios, más allá del consenso entre quienes ya lo eran.

Compensación e incentivos

Los abogados se clasificaban en socios y no socios. Los primeros tenían trayectoria dentro de la firma y un porcentaje de acciones, que regía sus ingresos. Los demás eran empleados. Aunque se habían clarificado algunos aspectos en cuanto a las normas de antigüedad y adoptado reglas para quienes venían en ascenso, no eran incentivos suficientes para mantener a un cuerpo de abogados jóvenes motivados e identificados con la organización.

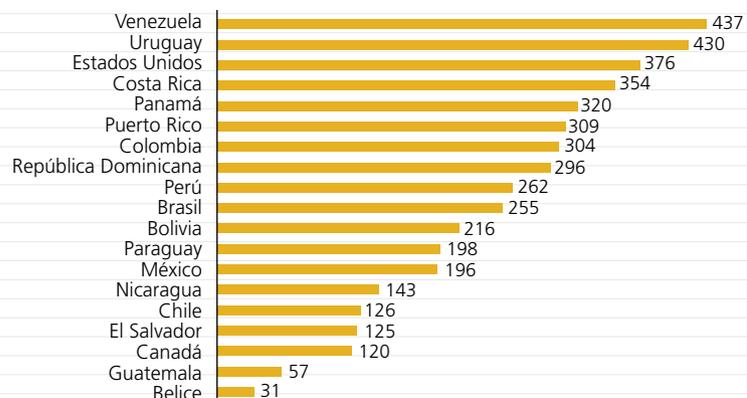
La carga horaria de trabajo era, para muchos, algo forzada; especialmente para las abogadas. Se quejaban de la poca flexibilidad de tiempo para resolver asuntos derivados de sus obligaciones familiares.

Los salarios de socios y no socios consistían en un sueldo fijo más un extra (un porcentaje vinculado con la productividad global de la firma). No se tomaba en cuenta el aporte individual del abogado a la organización, lo cual causaba una sensación de injusticia. Flavio comentó al respecto: «¡Qué frustrante! Aunque todos somos abogados, algunos tenemos que hacer o supervisar el trabajo administrativo para que la firma esté al día y pueda operar. Es lamentable que algunos de nuestros colegas no valoren esa labor ni reconozcan el tiempo que requiere, por no tratarse de una tarea propia de nuestra especialidad profesional».

La jerarquía dentro de la organización estaba determinada principalmente por la antigüedad del abogado y su remuneración, lo que muchas veces generaba distorsiones, por no estar claros los requisitos de ascenso. La evaluación de los socios constaba de un solo paso: una sesión de análisis, en ausencia del evaluado, quien luego recibía los resultados. Recientemente se había implantado un sistema de evaluación por vía electrónica. Al igual

ABOGADOS EN 19 PAÍSES DEL CONTINENTE AMERICANO, 2004

(número de abogados por cada 100.000 habitantes)



Fuente: Justice Studies Center of the Americas (2004).

que antes, los resultados determinaban la repartición de utilidades.

Aportar ideas, preguntar, pedir impresiones y consejos, era cada vez más difícil, ya que se había creado una vía de comunicación formal entre el abogado y su supervisor. Las evaluaciones semestrales se convirtieron en los principales canales de comunicación.

Reclutamiento del personal

El reclutamiento se basaba en la selección de alumnos con buen promedio académico de los últimos años de la carrera de derecho de algunas universidades del país, principalmente la Universidad Católica Andrés Bello. Se incorporaban a SPI como pasantes. Una vez establecida la relación con el pasante y habiéndolo evaluado por algún tiempo, quedaba abierta la posibilidad de contratarlo. Flavio pensaba que la forma de ejecutar esta política era pasiva. En su opinión: «Estamos esperando a que la gente venga a buscar trabajo. No salimos a buscarla nosotros mismos».

Flavio y otros socios pensaban que la escogencia del estudiante se llevaba a cabo subjetivamente —«al ojo»— y no como resultado de un proceso que asegurase la mejor selección posible. Una vez captado el pasante, se le hacía poco o ningún seguimiento formal para evaluar su potencial y aporte a la firma. Algunos se sentían a la deriva, pues no había quien tuviese la responsabilidad de decirles cuáles eran sus funciones, qué se esperaba de ellos ni qué oportunidades podría ofrecerles el escritorio.

Áreas de especialización

SPI prestaba servicios de asesoría jurídica en el sector corporativo: fusiones y adquisiciones, privatizaciones, propiedad intelectual, litigios, derecho laboral, recursos humanos y seguridad social, proyectos y financiamiento de proyectos, impuestos, banca y seguros, franquicias y acuerdos de distribución. El bufete había sido líder en el área de fusiones y adquisiciones por su participación en negocios importantes en los sectores eléctrico, telecomunicaciones y manufactura de consumo masivo. Áreas como litigios, laboral y tributario eran consideradas espacios de menor intensidad y demanda.

Para desarrollar un área de especialización la firma debía invertir en la formación académica de sus abogados o reclutar a otros ya especializados y adaptarlos a la organización. Ambas estrategias exigían una inversión financiera y de tiempo.

Mercadeo

SPI valoraba, ante todo, la calidad jurídica de los profesionales de su despacho. Los socios consideraban que sin esa calidad no podían consolidar su marca y posicionarse

PRINCIPALES FIRMAS DE ABOGADOS DE VENEZUELA, 2004

	Abogados (No.)	Socios (No.)	Fundación (Año)
Baker & McKenzie	75	33	1955
Hoet Peláez Castillo & Duque	48	14	1942
Torres, Plaz & Araujo	42	22	1972
Mendoza, Palacios, Acedo, Borjas, Páez Pumar & Cía.	37	12	1945
D'Empaire Reyna Bermúdez Abogados	35	14	1972
Samper, Palacio, Izquierdo	34	12	1972
Rodríguez y Mendoza	34	12	1910
Macleod Dixon SC	29	11	1997
Araque Reyna Sosa Viso & Pittier Abogados	27	11	1986
Benson, Pérez Matos, Antakly & Watts	25	12	1953
Tinoco, Travieso, Planchart & Núñez	25	11	1914
Steel Hector & Davis SC	22	7	1993
Anzola, Raffalli & Rodríguez	20	9	1990
Bentata Abogados	16	4	1954
Rodner, Martínez y Asociados	11	8	1978
Nevett Mezquita Lapadula & López	8	5	1989
Palacios, Ortega & Asociados	7	3	1999

Fuente: *Latin Lawyer 250* (2004).

como una de las firmas de referencia en el asesoramiento corporativo integral. Con el propósito de mantener su imagen, SPI evitaba bajar precios aunque el mercado estuviese deprimido.

El bufete daba mucha importancia a las relaciones con sus clientes y con bancos de inversión, tanto en Venezuela como en el exterior, que servían de intermediarios clave para contactar importantes clientes. Asimismo, mantenía contacto permanente con escritorios extranjeros que pudieran interceder ante terceros. Los socios participaban constantemente en asociaciones profesionales. Algunos de ellos dictaban clases en las principales universidades del país, habían escrito libros y publicaban artículos en las principales revistas del medio jurídico.

Antes de realizar investigaciones de mercado, el escritorio adoptaba, sobre la marcha y de manera intuitiva, las estrategias que le funcionaban bien. Mantenía una página en Internet e invertía en folletos y boletines informativos, iniciativas valoradas por los socios como medios para asegurar el posicionamiento de la firma.

Un nuevo reto en momentos difíciles

Flavio no dejaba de pensar en la situación que enfrentaba SPI. Las oportunidades en el mercado jurídico corporativo cambiaban a gran velocidad, y el entorno político ejercía presión constante sobre los bufetes de abogados. La competencia aplicaba prácticas inusuales, que agudizaban la rivalidad

en el sector. Además, las inquietudes que manifestaba la nueva generación de socios hacían más difícil manejar la situación.

Flavio estaba a punto de enviar correos electrónicos a los socios que habían manifestado inquietudes, cuando recibió la llamada del doctor Juan Carlos Samper, uno de los fundadores del escritorio, quien siempre había mantenido una visión de largo plazo. Sus palabras abrieron a Flavio una nueva perspectiva: «Flavio, cuando llegues de tus vacaciones tenemos que hablar. Tengo más de treinta años en esto y el bufete ha crecido mucho para seguir así. Tienes que ayudarme a buscar la solución. Debemos ser más eficientes, porque si no la competencia nos va a arropar».

Mientras hablaba con el socio fundador, Flavio no dejaba de pensar en los cambios de gestión que había observado en las empresas que asesoraba: la innovación muchas veces partía de iniciativas de alguien dentro de la organización. Se debatía entre dejarlo todo para iniciar su propio bufete de abogados o acoger el ofrecimiento del doctor Samper, lo cual significaría enfrentarse a los demás socios fundadores y reinventar el manejo de la firma. **RI**

Roberto Vainrub
Profesor del IESA

Aramís Rodríguez
Investigador del IESA

¿Qué opinan los expertos?

ERNESTO BLANCO MARTÍNEZ

Profesor del IESA

El dilema que enfrenta Flavio no tiene, aparentemente, una solución sencilla. Es un abogado exitoso que se debate entre ejercer su profesión de manera independiente, mediante la fundación de un bufete, o seguir trabajando en la firma Samper, Palacio, Izquierdo (SPI) donde es apreciado, pero en la cual existe una cultura organizacional, o «manera de hacer las cosas», muy conservadora. Flavio no sólo está en desacuerdo con esta cultura sino que, además, le atribuye la causa de que la firma se haya tornado menos competitiva, perdido participación de mercado y convertido en un sitio donde sus nuevos integrantes no se sienten a gusto. La solución para Flavio puede analizarse desde dos puntos de vista: personal y organizacional. Aunque ambos están muy vinculados, distinguirlos permite encontrar factores que podrían ayudarlo a tomar una decisión acerca de su futuro profesional a corto plazo.

Desde el punto de vista personal, Flavio debe determinar cuán genuino es su deseo de emprender un negocio propio, independientemente de la cultura establecida en SPI. Es necesario separar ambos aspectos, porque de lo contrario Flavio podría tomar la decisión de fundar un bufete con la excusa de los problemas derivados del estilo de gestión vigente en SPI. Esta decisión podría ser perfectamente válida y convertir a Flavio en un empresario exitoso. Sin embargo, en teoría, la decisión de crear un nuevo negocio debería provenir de la ambición de alcanzar una meta personal. Aunque la idea de la independencia laboral puede parecer muy atractiva para muchas personas, otras prefieren desempeñarse como empleados en una empresa, escalar posiciones y hacer carrera en ella. Fundar una empresa implica cargar con muchas responsabilidades, realizar enormes cantidades de trabajo y asumir muchos riesgos. Por ello, un breve análisis de lo que implica emprender un nuevo negocio ayudará a Flavio a decidir si vale la pena asumir el riesgo. Al desvincular la decisión de independizarse de la situación organizacional de SPI, Flavio sólo deberá evaluar si está dispuesto a enfrentar el nuevo reto.

Desde el punto de vista organizacional, existen varios factores que Flavio puede tomar en cuenta, pero aquí se concentrará el análisis en uno de ellos: el compromiso. ¿Cuán comprometido está Flavio con SPI? El compromiso no se refiere solamente a las responsabilidades inhe-

rentes al trabajo que él desempeña en el bufete sino, más bien, a su identificación —alineación— con aspectos de la organización tales como sus objetivos, clima y cultura, valores y cobertura de necesidades de seguridad laboral, pertenencia, autorrealización, afecto y poder. Todos estos aspectos contribuyen a construir compromiso en los integrantes de una organización. En el caso de Flavio, pareciera que su compromiso con SPI es grande, si se considera que, para el momento del caso, estaba —durante sus vacaciones— formulando el conjunto de ideas que pondría a los accionistas para dar solución al problema de competitividad de la empresa y mitigar el malestar que manifestaban los nuevos empleados.

Las decisiones ocurren cuando coinciden cuatro factores: la situación sobre la cual se decide, las posibles soluciones, los responsables de las decisiones y la oportunidad o momento para decidir. Pareciera que Flavio dispone de todos estos factores: ha identificado los problemas de SPI

En la carrera del derecho, y sobre todo en el ejercicio de la profesión en un escritorio de abogados, las personalidades individuales tienen un peso considerablemente mayor que en muchas otras actividades y profesiones

y sus soluciones (ideas), acaba de recibir una llamada de Juan Carlos Samper, socio principal de la firma, quien tiene poder de decisión y ha entendido que SPI necesita renovar su estilo de gestión. Flavio también dispone del momento para implementar sus ideas: la oportunidad. Quizá lo recomendable para Flavio sea quedarse en SPI, para poner a prueba sus ideas y verificar cuán efectivas pueden ser. Esta tarea tampoco es fácil.

Uno de los retos más difíciles que puede enfrentar una organización es modificar su cultura, su «manera de hacer las cosas». Esta labor es semejante a la de modificar la personalidad de un individuo, ya que la cultura organizacional está enraizada en creencias, valores y maneras de proceder que tienen su origen en la fundación de la empresa y que, además, provienen de sus fundadores. No obstante, al tener un aliado en la alta dirección de SPI, que pueda convencer al resto de los socios de la necesidad de cambio, junto con la realidad de un mercado cada vez más competido en el cual SPI está perdiendo participación, Flavio tiene posibilidades de lograr la implantación de algunas de sus ideas, si no todas.

ANTONIO A. HERRERA-VAILLANT

*Presidente de Interamerica
Corporate Advisory Network*

El derecho es una actividad dinámica, que tiene que adaptarse a un entorno de cambios constantes, para lo cual se requiere un considerable ejercicio de creatividad e imaginación, y a la vez estricto apego a la lógica, elemento esencial para el desempeño de la carrera. En consecuencia, en la carrera del derecho, y sobre todo en el ejercicio de la profesión en un escritorio de abogados, las personalidades individuales tienen un peso considerablemente mayor que en muchas otras actividades y profesiones.

Tanto en el manejo cotidiano como en la «reinención» de un conjunto humano tan intelectualmente desarrollado, el factor fundamental de éxito parece ser la capacidad para reconocer y aplicar —sea por mayoría o por consenso— los talentos individuales de cada uno de los integrantes, asignando roles claramente definidos

y respetados a cada uno de ellos, y muy especialmente a los socios principales. Si esa asignación de roles no se genera desde adentro de la firma, parece recomendable recurrir al análisis externo como herramienta necesaria para potenciar las dotes de cada integrante de forma satisfactoria para la persona y el colectivo.

Abogados de talento y creatividad que llegan a destacar hasta el punto de acceder a posiciones superiores en escritorios exitosos, como el caso de SPI, por regla general están dotados de grandes aspiraciones profesionales y personalidades fuertes y asertivas. En cualquier conjunto similar existen personalidades cuya principal satisfacción es actuar como «cazadores» (los que desarrollan nuevos negocios), «analíticos» (orientados a desmenuzar los detalles de toda situación planteada y presentar opciones para la futura acción) y «pastores» (que se encargan de las relaciones de trabajo existentes, las que quizás brindan las bases de la continuidad económica de la firma).

Dentro de esa realidad la única manera de evitar situaciones como la que se llegó a plantear Flavio Uzcátegui, y canalizar las iniciativas de forma constructiva

para el equipo, sería incorporar a las estructuras internas de la firma mecanismos —o recurrir a asesorías externas especializadas— para ayudar a definir los papeles de cada integrante, de manera tal que se le permita desarrollar su talento individual y a la vez mantener su contribución al trabajo conjunto.

El objetivo tendría que ser no llegar al punto donde uno de los socios más productivos piense que quizás sería mejor crear su propia firma e imprimirle sus aprendizajes sobre la manera de gerenciar, en lugar de luchar contra una maquinaria solidificada en tres décadas de existencia y tradición. Por encima de todas las cosas, lo primordial es reconocer que este tipo de inquietud es perfectamente natural y nada tiene que ver con emociones. Es completamente previsible y aún deseable que se presenten casos como el de Flavio Uzcátegui. Lo esencial es preverlos y canalizarlos dentro de un ambiente de comunicación abierta y franca sobre las aspiraciones personales de los integrantes de un equipo similar.

En el mundo moderno las firmas de abogados están llamadas a evolucionar y adaptarse a un ambiente crecientemente competitivo. Para ello resulta esencial la preservación de su más importante activo: el recurso humano que las integra a todo nivel, sin quedar exentos los niveles de dirección integrados por los socios principales. La atención a este tema es, y será cada vez más, fundamental para el sostenimiento, el dinamismo y el crecimiento de estas organizaciones.

JOSÉ RAMÓN PADILLA

Profesor del IESA

No todas las organizaciones tienen la misma capacidad para cambiar. El caso trata de las dificultades que enfrentan algunas organizaciones, por su naturaleza, resistentes al cambio. Ante la necesidad de crecer y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados en los que opera, no es extraño que una empresa enfrente una lucha interna. Típicamente,

hay al menos dos posturas: (1) la visión conservadora, propia de los fundadores, que propone «mantener las cosas como siempre han sido»; y (2) la visión renovadora, de quienes proponen cambiar para ajustarse a las nuevas realidades.

Este tipo de retos es bastante frecuente hoy en cualquier empresa, sobre todo en un contexto como el venezolano. Lo interesante es que SPI no es cualquier empresa, sino una muy particular: una fir-

de un bufete tradicional una organización moderna, orientada al cliente e innovadora mercadeando sus servicios, inevitablemente chocará contra las ideas que están ancladas en valores conservadores.

Lo que el caso SPI narra es, entonces, la lucha entre dos visiones contradictorias. Ese es el hilo conductor de la historia. Los rasgos de la organización combatidos por quienes fungen como agentes de cambio, no por casualidad, son cultivados por la

Cualquiera que pretenda hacer de un bufete tradicional una organización moderna, orientada al cliente e innovadora mercadeando sus servicios, inevitablemente chocará contra las ideas que están ancladas en valores conservadores. Lo que el caso SPI narra es, entonces, la lucha entre dos visiones contradictorias

ma de servicios profesionales. Cualquier análisis sobre las dinámicas de poder y los procesos de decisión que ocurren en esta clase de organizaciones debe considerar que quienes brindan el servicio —auditores, contadores, médicos o abogados— tienen gran influencia y poder de decisión. Por lo tanto, para que la empresa cambie, ellos tienen que estar convencidos de que conviene cambiar. Si no es así, el proceso será muy difícil e incierto. Además, si no hay consenso entre ellos, el conflicto está servido.

Para agregarle más complejidad a la historia, SPI es un bufete de abogados: una categoría singular dentro de las organizaciones que prestan servicios profesionales; seguramente de las más conservadoras y, por lo tanto, más refractarias al cambio. El caso pone de relieve cómo en un escritorio jurídico la tensión entre las fuerzas del cambio y las del mantenimiento del orden se ve exacerbada por la visión que los abogados tradicionalistas tienen de sí mismos, muy bien retratada cuando se dice que la estrategia de la firma «se fundamentaba en la antigua premisa de que la profesión de la abogacía existía por sí misma, era rentable por sí misma y los clientes llegaban por sí mismos». De modo que cualquiera que pretenda hacer

visión tradicionalista. Según esta visión, no hace falta una gerencia profesional sino que el bufete debe ser manejado por los abogados, aunque no tengan formación para ello; no tiene objeto tratar de interpretar por anticipado las tendencias del mercado; no es necesario diseñar sistemas de incentivos que fomenten la productividad, pues «los clientes son de la firma y no de los abogados»; no hay que introducir formas más flexibles de facturación; tampoco debe haber un plan de carrera para los abogados ni son evidentes las ventajas de profesionalizar la incorporación de nuevos miembros a la organización. Finalmente, y tal vez lo más importante, esta visión defiende la toma de decisiones basada en el consenso; aunque no sea eficiente, es un mecanismo que sirve para preservar las prerrogativas del grupo directivo.

No es posible saber si se producirá el cambio en SPI ni si será de la forma que sus promotores desean. Lo que sí se puede aventurar, sabiendo que la historia de la firma está llena de incidentes, como rupturas y separaciones abruptas de socios importantes, es que el proceso de modernización de la firma no avanzará sin traumas. Eso está en su naturaleza.

CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros, y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

