

## Vida jurídica

### Gestión

#### EL PROBLEMA

# Requisitos para dirigir una firma de abogados

A veces hay que recurrir a alguien externo al despacho

Somos una firma de abogados compuesta por cuatro socios. Desde los inicios, las decisiones y la dirección del despacho la hemos llevado de forma, más o menos colegiada, los cuatro. La trayectoria del despacho durante estos años ha sido ascendente, aunque con los problemas lógicos de la crisis económica, pero volvemos a estar en cifras similares a los años previos. Actualmente nuestra organización agrupa a un equipo de 35 profesionales, todos ellos fuertemente especializados en las distintas materias que conforman el derecho empresarial.

En estos momentos, por edad de los socios y madurez de nuestra organización, estamos cansados de lidiar con el día a día de la gestión del despacho y hemos decidido crear una nueva figura, gerente o director general, que nos permita en un corto periodo de tiempo delegar este tipo de tareas. Este cambio debería permitirnos dedicar más tiempo a desarrollar negocio con los mejores clientes del despacho, o con nuevos clientes, y a pensar en la futura estrategia del despacho. ¿Qué características debe tener un gerente de un despacho profesional?.

#### LA RESPUESTA

La dirección de una firma de profesionales no es fácil. Los motivos que se esgrimen son varios, pero el más significativo y relevante es que una de las características psicológicas más destacadas de los abogados o asesores es que sienten aversión a seguir instrucciones y que, sobre todo, valoran el tener autonomía. Si además estos profesionales son socios, se suma la creencia y la convicción de que sobre cualquier asunto de la firma no debería tomarse ninguna decisión sin su aportación. Sin embargo, aunque existe esta visión sobre las dificultades de dirigir una organización de profesionales, también es cierto que, en general, hoy en día todo el mundo acepta que para competir en el sector hay que aplicar los criterios empresariales que cualquier firma utiliza, de ahí que cada vez tenga más sentido el que haya una figura, llámese gerente, director general o má-

nager, que asuma el rol de dirigir y liderar.

Una de las primeras dudas o dificultades que se presentan es decidir si esta figura la tenemos dentro del despacho o debemos buscarla fuera. El criterio general que se sigue, al menos desde nuestra experiencia, es optar por elegir a una persona de dentro. El motivo principal se debe a que es un perfil que tiene credibilidad, conocimiento y carisma dentro de la organización. También, lógicamente, esta persona deberá tener la confianza del todo el equipo de socios, pues será el enlace y el ejecutor de las directrices que dicten y aprueben estos. Lo más habitual es que este cargo se establezca para un periodo de dos a cinco años, sometiendo la evaluación y continuidad siempre bajo la disciplina de recibir el apoyo del equipo.

Normalmente esta figura deberá apoyarse y trabajar en equipo con los responsa-

bles de departamento, no es una labor que pueda hacer en solitario. Las funciones que deberá asumir, entre otras, pueden ser el análisis de nuevas iniciativas estratégicas, la supervisión y la preparación de presupuestos y objetivos. También deben llevar a cabo revisiones de actuación y evaluaciones periódicas de los profesionales, mantener reuniones periódicas con el equipo y supervisar y hacer seguimiento de las acciones de marketing y prospección comercial programadas, a efectos de alcanzar objetivos de crecimiento.

Lo que sí podemos afirmar es que aquellos despachos que han conseguido un cierto tamaño y volumen de negocio ha sido, entre otros motivos, porque un día decidieron crear la figura de un gerente o director general.

Amado Consultores



Marc Domínguez (BCN Consultors).



Ga-la Sánchez Vendrell (Asesoría Financiera).



Rafael Ruiz (Castellana Consultores).

#### LAS EXPERIENCIAS

● **"Es fundamental que** un despacho disponga de una persona que se ocupe exclusivamente de la dirección. Sus funciones, entre otras, van desde el diseño e implementación de la estrategia, pasando por reforzar el equipo con los recursos necesarios para que desarrollen su profesión en las mejores condiciones, hasta garantizar que los clientes reciban servicio de calidad. Para ello lo importante no es determinar si dicha figura debe buscarse dentro o fuera de la organización, pues ambas alternativas son factibles, sino seleccionar al candidato que mejor transmita los valores de la firma, que posea las capacidades necesarias para favorecer su evolución, y que tenga la habilidad para adaptarse en un contexto económico y social tan dinámico y cambiante como el actual".

**Marc Domínguez**  
Socio director de BCN Consultors

● **"El perfil del gerente de un despacho profesional y su grado de dedicación en el cargo dependerá del tamaño del mismo. Así, por ejemplo, en los despachos pequeños las funciones de gerencia suelen realizarlas los mismos socios, en mayor o menor medida, como una tarea complementaria y a menudo secundaria a la del ejercicio profesional. En el otro extremo están los grandes, que disponen de un gerente con dedicación total a la dirección. En el punto intermedio están los despachos medianos, en los que suelen ser los socios los que compaginan su actividad profesional con la gerencia del despacho. El problema es que las tareas de producción se priorizan sobre las de gerencia, lo que a menudo hace difícil avanzar con el plan estratégico fijado".**

**Ga-la Sánchez Vendrell**  
Directora general de Asesoría Financiera

● **"Sin duda alguna caminamos hacia que cada despacho tenga un gerente que dedique el 100% de su tiempo a dirigirlo y a que esa sea la situación ideal, sobre todo en función del tamaño del despacho profesional. El modelo ideal pasa porque una persona especializada en la gestión empresarial asuma las funciones de gerencia, siendo responsable de rentabilizar la facturación, innovación tecnológica en la mejora de procesos, diseño de nuevos productos y estrategias de marketing. Lo fundamental es que conozca el sector de las asesorías".**

**Rafael Ruiz**  
Socio fundador de Castellana Consultores

## ACTUALIDAD LEGAL

### Jurisprudencia

#### EN MATERIA DE VENTAJAS SOCIALES TRANSFRONTERIZAS, EL VINCULO DE FILIACIÓN NO SE DEFINE DE MANERA JURÍDICA, SINO ECONÓMICA

● El Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), en una sentencia dictada el 15 de diciembre, recuerda que para el derecho comunitario un trabajador nacional de un Estado miembro debe beneficiarse en cualquier otro Estado miembro donde trabaje de las mismas

ventajas sociales y fiscales que los trabajadores nacionales y señala que, en materia de ciudadanía de la Unión, los hijos son definidos por una directiva como los descendientes directos menores de 21 años, así como los descendientes directos del cónyuge o de la pareja.

El Tribunal de Luxemburgo llega a la conclusión de que los hijos del cónyuge o de la pareja reconocida de un trabajador transfronterizo pueden ser considerados hijos de este trabajador a efectos de poder

beneficiarse de una ventaja social, como una beca de estudios, ya que la legislación europea confirma que la expresión "miembros de la familia" también se aplica a los miembros de la familia de los trabajadores transfronterizos (TOL5.908.888).

#### LA PROTECCIÓN DEL SECRETO COMERCIAL E INDUSTRIAL NO PUEDE INVOCARSE FRENTE

#### A LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EMISIONES EN EL MEDIO AMBIENTE

● El Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha conocido de dos asuntos que, aunque diferentes en cuanto a los hechos, se refieren en esencia al derecho de acceso a los documentos en materia medioambiental. Precisa lo que ha de entenderse por "emisiones en el medio ambiente" y por "información

sobre emisiones en el medio ambiente", en el sentido del Derecho de la Unión aplicable. El Tribunal de Justicia declara, en primer lugar, que el concepto de "emisiones en el medio ambiente" incluye, en particular, la liberación en el medio ambiente de productos o sustancias, como los productos fitosanitarios o biocidas o las sustancias activas contenidas en estos productos, siempre que esta liberación sea efectiva o previsible en condiciones normales o realistas de utilización del producto o sustancia.

El Tribunal de Justicia confirma que entra dentro del ámbito de las normas comunitarias no solo la información referente a emisiones efectivas, sino también la información referente a las emisiones previsible de este producto en el medio ambiente. El Tribunal de Justicia precisa, en cambio, que queda excluida la información referente a emisiones meramente hipotéticas (TOL5.889.883).

MÁS INFORMACIÓN EN [www.tirantonline.com](http://www.tirantonline.com)

