

LOS ABOGADOS DE NEGOCIOS EN ARGENTINA: DESAFÍOS Y RESPUESTAS EN UN CONTEXTO DE CRISIS*

María Inés Bergoglio**

1. Introducción

En las últimas décadas, Argentina ha experimentado numerosos cambios. Mientras en la década del 90 se llevó adelante una política neoliberal que promovió la apertura e internacionalización de la economía, después de la crisis del 2001 se registra un abrupto cambio de orientación. Tras la crisis de la deuda, y en un contexto social marcado por la desocupación y la pobreza, la política económica se orientó hacia adentro, con un modelo económico centrado en el consumo interno y la restricción de las relaciones con el exterior.

Aunque, a diferencia de lo ocurrido en el pasado, la crisis no condujo al quiebre del orden democrático, los bruscos cambios han afectado el nivel de la legitimidad de las instituciones. Según los datos de opinión pública la enorme mayoría de los argentinos cree en la democracia, pero la confianza en las instituciones es bastante baja¹, mientras que la percepción de la corrupción resulta significativa.²

También la profesión jurídica ha experimentado, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, intensos procesos de cambio desde el retorno de la democracia. Entre las principales tendencias, cabe mencionar en primer lugar a la democratización de la educación universitaria, que ha implicado la expansión del número de abogados y su diversificación en términos de género, origen social y geográfico. La incentivación de la competencia de ello derivada, así como las consecuencias de las transformaciones económicas, han provocado la aparición de

* Se agradecen los apoyos para este proyecto otorgados por la Secretaría de Ciencia y Técnica Universidad Nacional de Córdoba.

** Doctora en Ciencia Política (UCC) y Especialista en Sociología Política (Centro de Estudios Constitucionales, Madrid). Profesora Titular, Sociología Jurídica A, Facultad de Derecho, Universidad Nacional de Córdoba. Comunicaciones relativas a este artículo a mibergoglio@gmail.com

¹ Para el análisis de la legitimidad institucional en Argentina, se puede ver Turner y Carballo (2010), y Micozzi (2013).

² La ubicación de Argentina en el índice elaborado por Transparency International para el año 2013 indica el país obtuvo 34 puntos en una escala de 0 a 100 y se ubicó en el puesto 106, de un total de 177 países auditados. Datos publicados por La Nación, 3 de diciembre de 2013, accesibles en <http://www.lanacion.com.ar/1644091-la-argentina-cayo-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion>

nuevas formas de organización del trabajo jurídico en las que la organización empresarial adquiere nueva relevancia (Bergoglio 2009, Pérez Perdomo 2010).

Este artículo presenta una descripción de esos cambios, enfocándose especialmente en la situación de un segmento destacado de la profesión: las grandes firmas de abogados, que atienden al sector corporativo. La presentación de las tendencias en la profesión jurídica arranca con el análisis de la expansión de las grandes firmas en los 90 y continúa describiendo las respuestas de los abogados corporativos a la crisis del 2001, para finalizar mostrando los esfuerzos de los abogados de negocios para adaptarse a un contexto de crisis económica recurrente y marcados cambios tanto en el rol del Estado en la economía como en las relaciones con el extranjero.

2. Las grandes firmas en los 90

Tradicionalmente, los abogados latinoamericanos argentinos trabajaban solos, en despachos individuales o compartidos con un pequeño grupo de profesionales, ligados por estrechos vínculos personales. Tales oficinas no constituían generalmente auténticas empresas, sino que eran apenas asociaciones para compartir gastos, pero no los ingresos devengados por la actividad profesional. Estas formas de práctica jurídica resultaban apropiadas para sociedades donde los lazos entre el cliente y su abogado estaban fundados en relaciones personales, y donde el capital social del profesional era uno de los ejes centrales que garantizaba su éxito.

Algunas firmas tradicionales, fundadas en el siglo XIX, que tenían una larga trayectoria en la atención de clientes internacionales³, encontraron múltiples oportunidades de expansión con la apertura económica de los 90. La privatización de las empresas públicas de servicios, y la llegada de inversiones extranjeras a diversas áreas económicas generaron una demanda de servicios legales especializados, y el tamaño de los grandes estudios de abogados tendió a crecer. Al mismo tiempo, las nuevas alternativas tecnológicas disponibles en actividades como procesamiento de textos, comunicaciones con los clientes y búsqueda de información técnica (repertorios legislativos y jurisprudenciales) estimularon la tendencia al aumento de tamaño de las firmas jurídicas, en tanto sólo los despachos grandes podían financiar los altos costos de los equipos informáticos en esta época.

³ O'Farrell, nacida en 1883, llevaba los asuntos de Ford en Argentina desde 1913. Del mismo modo Beccar Varela, fundada en 1897, representaba al Citibank en el país desde 1914. Otras firmas más recientes, como Allende y Brea – creada en 1957 - habían participado en la redacción de los primeros contratos de instalación de la industria automotriz de capitales norteamericanos en la década de los 60.

Las firmas que tenían ya alguna experiencia asesorando a clientes extranjeros, y ofreciendo servicios bilingües, así como otras nuevas⁴, ampliaron el número de sus profesionales y comenzaron a organizarse según el modelo norteamericano. Tal como hacían sus clientes, muchas veces el mecanismo de crecimiento elegido fue la fusión con otros despachos corporativos⁵. Para fines de la década, Argentina era el país latinoamericano con mayor número de firmas de más de cincuenta abogados. Nueve de estos bufetes tenían sede en Buenos Aires (Pérez Perdomo y Friedman, 2003).

La meta de asistir jurídicamente a clientes transnacionales requirió, además de amplias competencias lingüísticas y comunicacionales; contar con la posibilidad de operar en diversas localizaciones. A diferencia de lo que ocurrió en Brasil, la apertura de sucursales en otras ciudades del interior no formó parte de sus estrategias (Bergoglio 2010a). En el campo de las relaciones con el extranjero, la construcción de redes de corresponsales fue la estrategia general; la mayoría de estos bufetes logró estructurar acuerdos de corresponsalía con firmas de otros países, manteniendo sin embargo su independencia operativa⁶. Sólo tres firmas abrieron sucursales fuera del país, en Estados Unidos (Nueva York) o Europa (Madrid)⁷.

2.1. Campos de trabajo y organización interna

Estos despachos buscaban constituirse como *full service*, a cargo de todas las necesidades jurídicas de sus clientes corporativos. Para ello ofrecían al mismo tiempo asesoramiento en cuestiones financieras y de mercado de capitales, fusiones y adquisiciones, como también en temas laborales, fiscales, administrativos y tributarios.

A diferencia de lo que ocurría en los despachos tradicionales argentinos, los ejes de la especialización de sus profesionales estaban frecuentemente más conectados con las actividades de los clientes, que con el modo en que los académicos clasifican las ramas del Derecho. Así, sus bufetes incluían departamentos especializados en Energía, Proyectos de Infraestructura, Sector Automotriz, Minería, Telecomunicaciones, Televisión y Medios, Turismo o Salud. Las prácticas jurídicas orientadas a resolver los problemas de las personas comunes tenían en general poca

⁴ Bruchou, Fernandez Madero, Lombardi & Mitrani fue fundada en 1990. Cárdenas, Di Cio y Tarcitano fue creada en 1991, lo mismo que Perez Alati, Grondona, Benitez, Arnsten & Martínez de Hoz (Ver tabla 5, Anexo).

⁵ Por ejemplo, Marval y O'Farrell incorporó por esta vía a Mairal en 1991. Hoy, habiendo integrado otros seis despachos corporativos en su estructura, es la firma de abogados más grande del país, con 314 profesionales.

⁶ Marval, O'Farrell y Mairal se alió con Demarest y Almeida, de Brasil, y la española Uría Menéndez. Quizás el caso más interesante es Bomchil, que inició en 1963 la construcción de una red de estudios latinoamericanos que lleva su nombre (The Bomchil Group, <http://www.bomchilgroup.org>) que cuenta hoy con miembros en 17 países diferentes.

⁷ Perez Alati formó en 1998 una alianza con los estudios Cuatrecasas de España, Goncalves Pereira y Castelo Branco de Portugal y Machado, Meyer, Sendacz & Opice, de Brasil. El grupo abrió una sucursal compartida en Nueva York, mientras que Marval O'Farrell y Mairal sostenía una oficina propia en esa misma ciudad.

presencia, salvo la asistencia en Derecho Migratorio, un servicio de especial interés para el personal técnico y gerencial de las empresas extranjeras.

Otro rasgo destacado de estas firmas ha sido su rápida adhesión a los mecanismos alternativos de resolución de conflictos de raíz norteamericana, cuya difusión en Argentina fue promovida desde una asociación financiada con fondos estadounidenses, la Fundación Libra. En 1997, después que se aprobara la Ley Nacional de Mediación, los dieciocho mayores estudios corporativos se unieron para crear el Centro Empresarial de Mediación y Arbitraje, un espacio para la solución de controversias empresariales con privacidad. La lista de mediadores y árbitros ofrecida incluía a socios directivos y consultores de las principales empresas.

El crecimiento de las firmas trajo aparejado también cambios en su organización interna. La informalidad propia de las relaciones personales entre colegas empezó a retroceder y las jerarquías comenzaron a subrayarse, marcando las diferencias entre abogados socios, asociados y empleados. Muchos de estos bufetes intentaron construir una organización racional y abierta, inspirada en el modelo anglosajón de las *law firms* en la que los logros, más que las relaciones personales, son el criterio central de asignación de recompensas. En la práctica, el proceso fue ágil en las firmas nuevas, mientras que en los despachos que exhiben orgullosos su larga raigambre el modelo de organización familiar fue abandonado mucho más lentamente⁸.

En un clima expansivo de negocios, promisorio para los jóvenes⁹, el contraste entre ambos tipos de firmas resultaba claramente visible en los métodos de reclutamiento. Influidos todavía por la imagen del abogado como un caballero, cuyas amplias redes de relaciones sociales y finos modales le permitían manejarse bien en situaciones conflictivas complejas¹⁰, los estudios fundados antes de la Segunda Guerra tendían a elegir sus profesionales entre los miembros de las elites – educados en ciertos colegios, o miembros de algunos clubes deportivos distinguidos. Las empresas recientes adoptaron más rápidamente los criterios basados en la excelencia académica, y comenzaron, a imitación de las grandes firmas norteamericanas, a diseñar planes de carrera para sus asociados, alentando las pasantías en el extranjero y la formación especializada.

⁸ Dezalay y Garth han observado este rasgo en las firmas jurídicas en Latinoamérica en general en la década del 90: *Esta práctica muestra al abogado de negocios latinoamericano como un fenómeno híbrido con una diversidad de aspectos contradictorios. Así, estas firmas de abogados lucen y actúan como una firma de negocios estadounidense, pero los cimientos de dichas instituciones fundamentalmente son de familia* (Dezalay y Garth, 2002, p. 302).

⁹ Comparando la época actual con la década del 90, el socio de uno de estos estudios comentó: *El estudio trata de ser más prudente. No sostener la política de contratación previa, de no menos de 20 abogados por año. Y también analizar muy bien antes de reemplazar cuando se va alguno*” (Caso 18, Senior Partner, Buenos Aires).

¹⁰ El contraste entre el abogado-caballero y el abogado-ingeniero de negocios ha sido descrito por Dezalay y Garth (1995).

2.2. El impacto sobre la profesión en general

Las nuevas formas de trabajo impactaron sobre la organización temporal de las actividades de los profesionales. La dimensión preventiva de la asistencia legal, la búsqueda de apoyo técnico en la estructuración de negocios, y los ritmos de trabajo típicos de otras sociedades se combinaron para hacer especialmente significativa esta presión en las firmas con clientes internacionales¹¹:

.. Los ritmos de los negocios y los ritmos de la economía se mueven diferente de lo que se movía antes la profesión de abogados, y necesitan que el abogado sea mucho más expeditivo y mucho más rápido a la hora de aconsejar y a la hora de decir qué hay que hacer. Y sí, se trabaja bajo presión y se trabaja muchísimas horas. No creo que sea todavía el nivel que se trabaja en Estados Unidos, pero sí, los estudios que trabajan con clientes que tienen temas internacionales por ejemplo, tienen un ritmo mucho más acelerado que el que pueden tener otros estudios más chicos o más tranquilos. (Caso 4, Abogado asociado, Buenos Aires)

Las tendencias a la organización empresarial dentro de la profesión no se limitaron a las grandes firmas, sino que tendieron a expandirse en los estudios medianos, a medida que el modelo neoliberal en la economía se afianzaba, estimulando nuevos estilos de trabajo, inspirados en la búsqueda de la eficiencia y la rapidez en el servicio.

El impacto de estas transformaciones en la organización social de la profesión resultó notable. Cuando los estudios jurídicos comenzaron a organizarse como empresas, se desencadenó un proceso de salarización de los abogados: el profesional independiente, el modelo clásico de la profesión, dejó de ser la mayoría. Un estudio basado en datos censales y de encuestas de hogares, mostró que los graduados en Derecho ejerciendo independientemente pasaron de ser el 51% en 1995, a un 42% en 2001 (Bergoglio y Carballo, 2005).

Las diferencias en formas de trabajo y niveles de ingreso acentuaron la fragmentación de la profesión, subrayando las diferencias entre diferentes tipos de abogados. Hacia el final de la década, podía observarse claramente el contraste que Heinz y Laumann (2001) encontraron entre los dos hemisferios de la profesión en Chicago. Los abogados que trabajaban siguiendo los modelos clásicos, atendiendo variados conflictos de personas y pequeñas empresas, experimentaban, como sus clientes, una reducción en su nivel de ingresos. En cambio, quienes ejercían en las grandes firmas jurídicas, prestando servicios especializados a grandes empresas, se veían beneficiados por un modelo económico que acentuó la concentración del ingreso (Bergoglio, 2007a).

¹¹ Para un análisis en detalle de los cambios temporales en la organización del trabajo jurídico, ver Bergoglio (2010b).

3. Enfrentando la crisis

La crisis del 2001 provocó un abrupto cambio del escenario político y económico de trabajo para las grandes firmas de abogados. La primera reacción, como la de muchos argentinos, fue de temor y desorientación. Juan Cambiaso, managing partner de Marval, O'Farrell y Mairal, relató que llamó buscando consejo a firmas de Estados Unidos, pidiendo que los socios viejos le contaran como se habían manejado en la crisis del 30¹². Pasado el shock inicial, las firmas se vieron desbordadas de asuntos, ya que la masiva destrucción de contratos representó mucho trabajo. Todos los estudios estaban en expansión, y contrataban gente para hacer frente al caudal de asuntos que habían desatado las normas de emergencia.

La Ley de Emergencia de 2002 puso fin al régimen de convertibilidad e impuso una reestructuración de los contratos -tanto privados como públicos- pactados en moneda extranjera bajo la ley argentina. Igualmente, estableció que los precios y tarifas resultantes de dichos contratos se fijarían en la moneda local. Durante la década del 90, el tipo de cambio era de un peso argentino por dólar estadounidense; cuando terminó la convertibilidad, se necesitaban tres pesos argentinos para comprar un dólar.

En estas condiciones, muchas empresas extranjeras que habían invertido en el país plantearon sus diferencias con Argentina ante el CIADI. Por ello, el país llegó a acumular casi cincuenta casos con pedidos de compensación económica por más de 50.000 millones de dólares (Minaverry, 2013). La mayoría estos reclamos eran patrocinados por grandes firmas jurídicas argentinas, conjuntamente con estudios jurídicos del país de origen de los inversores. Así ocurrió en 18 de los 26 casos cerrados, según es posible observar en la información sobre casos del sitio web del CIADI¹³.

A diferencia de lo ocurrido en algunos conflictos planteados en esa misma instancia internacional en los últimos años de la década anterior, el gobierno no buscó la asistencia de las firmas privadas, que contaban con letrados avezados en contiendas internacionales. Dentro del ámbito de la Procuración Nacional del Tesoro creó una unidad especial para organizar las presentaciones en los juicios y defender a las provincias, ya que el Estado nacional era garante de las obligaciones contraídas por ellas. Se dotó a esta oficina de los últimos adelantos tecnológicos, y se convocó como consultores a

¹² Entrevista publicada por la Revista *Apertura*, agosto 2009, p. 48.

¹³ El estudio Bomchil llevaba la representación del demandante en 6 de estos casos; Pérez Alati, Grondona, Benítez, Arnsten & Martínez de Hoz, que contaba con una sucursal en Nueva York, cinco causas. Por su parte, Marval, O'Farrell y Mairal, también con una filial en Estados Unidos, llevó adelante dos causas. Datos obtenidos en el sitio web del CIADI, <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/17810575/icsid-caseload-statistics-carga-de-casos-del-ciadi-estadísticas>

expertos de las universidades públicas. Así relató su experiencia una profesora universitaria que participó en estas causas:

...hemos llegado a procesar más de siete millones de fojas en menos de dos meses, lo cual sin tecnología hubiera sido imposible. Por supuesto es ineliminable el trabajo intelectual individual del profesional pero digamos la gestión de la información ha cambiado radicalmente. Entonces tenemos información al día en línea en tiempo real de Estados Unidos, de Francia. (Caso 14, Abogada senior)

El procesamiento de estos casos se extendió durante bastante tiempo, y sus resultados fueron menos adversos para el país de lo esperado, ya que muchas empresas -generalmente de origen europeo- prefirieron impulsar la renegociación de los contratos (Rodríguez Jiménez, 2010).

Como ocurre muchas veces en los casos sometidos a arbitraje, las soluciones logradas fueron dispares. Un estudio reciente indica que actualmente la Argentina tiene 9 casos cerrados con laudos finales emitidos y 16 casos cerrados con acuerdos firmados. También cuenta con 8 casos suspendidos esperando que las partes lleguen a un acuerdo y finalmente 17 casos están pendientes en espera de un laudo definitivo o una sentencia de anulación (Minaverry (2013).

La experiencia adquirida por las firmas argentinas en el campo del arbitraje internacional resultó significativa, y les permitió posteriormente, participar asesorando a la Procuraduría General de la República de Venezuela¹⁴, aprovechando el acercamiento político llevado a cabo por los gobiernos kirchneristas con este país.

4. Los abogados de negocios en los años del kirchnerismo

Con la consolidación del gobierno kirchnerista, la política restrictiva de los intercambios se afirmó más allá de la emergencia. Pasada la fiebre de la reestructuración de los contratos, el flujo de trabajo de las grandes firmas jurídicas se redujo, y los abogados de negocios necesitaron reformular sus estrategias de trabajo. Esta sección analiza estos cambios, con especial atención en el periodo 2006-2014. Se cuenta para ellos con los datos de un análisis detallado de los 11 mayores bufetes, fundado en entrevistas personales, y análisis de sus páginas web¹⁵. También se ha efectuado un seguimiento de la información relativa a estas firmas en la prensa especializada.

¹⁴ Así ocurrió en los siguientes casos, cuya contraparte es la República Bolivariana de Venezuela: Vestey (2006); Flughafen Zürich A.G. (2010); Valleverde (2012); Blubank (2012); Vidrios Los Andes (2012); y Transban (2014).

¹⁵ Para un informe detallado de la situación de las grandes firmas en 2006, su estructura, organización interna, campos de trabajo y discurso profesional, ver Bergoglio 2010a.

4.1. La estructura de las firmas

En 2006 había en Argentina doce firmas de abogados con más de cincuenta profesionales, apenas tres más de las registradas en 1999. Ocho años más tarde, el número de grandes despachos seguía idéntico, aunque la lista de nombres tenía algunas modificaciones¹⁶. En conjunto, en el sector trabajan hoy 1370 abogados, mientras que en 2006 lo hacían 1152 profesionales. (Tabla 5, Anexo)

Este panorama de relativo estancamiento contrasta con el sostenido crecimiento registrado en otros países latinoamericanos, como por ejemplo en Chile. De la Maza Gazmuri, Mery Nieto, y Vargas Viancos (en prensa) informan la existencia en Santiago de nueve firmas con más de cincuenta abogados en 2014, mientras que sólo había una en 1999, de acuerdo a los datos de Pérez Perdomo y Friedman (2003).

El servicio ofrecido se concentra en el campo jurídico, y a diferencia de lo que ocurre en los estudios boutique, la incorporación de profesionales provenientes de otros campos es poco frecuente en los grandes despachos, la mayoría de las cuales tiene al menos cincuenta años de antigüedad. Los efectos del estancamiento en el caudal de trabajo pueden observarse igualmente en la estructura de las empresas. Pese a que la política económica apunta a un crecimiento basado en el consumo interno, no ha habido creación de sucursales en el interior del país. En cambio, se han extendido un poco las redes de corresponsales en las provincias. El número de sucursales en el extranjero permanece estable¹⁷, y el de corresponsales en el exterior ha disminuido ligeramente.

Tabla 1 - Estructura de las empresas

Estructura de las empresas	2006	2014
Tienen sucursales en el extranjero	25%	25%
Tienen corresponsales en el extranjero	66%	50%
Tienen sucursales en el país	25%	16%
Tienen corresponsales en el país	50%	66%
Datos referidos a las once firmas con oficina central en Buenos Aires		

Los cambios en la orientación de las relaciones hacia el extranjero son perceptibles. Como en la política exterior del país, las relaciones dentro de América Latina reciben mayor importancia, y son varios los estudios que acompañan a sus clientes en esos mercados. Vale la pena notar igualmente

¹⁶ Cárdenas Di-Cio cerró, y varios de sus departamentos fueron absorbidos por otras firmas, como Nicholson y Cano o Bruchou-Fernandez Madero. También se creó una empresa nueva, Mitrani- Caballero- Ojam.

¹⁷ Tanto Marval como Perez Alati conservan sus sucursales de Nueva York. Allende y Brea cerró su filial española, mientras que Brons y Salas abrió oficinas en Montevideo.

que dos bufetes cuentan con una sección especial dedicada a las relaciones con China, aunque no ofrecen sus servicios en ese idioma.

Las grandes firmas prestan atención a su visibilidad para los clientes internacionales, y se inscriben en directorios como Chambers Latin America o Latin Lawyer. Muchas de ellas exhiben en sus páginas web los reconocimientos recibidos de diversas organizaciones internacionales. Algunos de sus socios participan regularmente en asociaciones profesionales generales como la International Bar Association o especializadas por tema, como la International Fiscal Association. En cambio, sólo tres bufetes participan en asociaciones internacionales de firmas como Lex Mundi.

4.2. Las áreas de trabajo

En un contexto de caída de las inversiones, donde no abundan los nuevos proyectos, las firmas que en los 90 trabajaron intensamente en fusiones y compras de empresas tienen hoy un menor flujo de actividad. Así comentó un directivo de estas firmas:

"no se puede negar que el día a día, en la Argentina, de estos últimos años, en el mundo de los abogados de empresa, la actividad ha sido muy distinta a la desarrollada por abogados de otros países regionales. Lo que nos ha ocurrido en estos años es una especie de letargo y aburrimiento en algunas tareas".¹⁸

La actividad de los despachos ha pasado a concentrarse en los campos conectados con la actividad regulatoria. En una economía donde avanza el nivel de intervención económica del Estado, las empresas están cada vez más preocupadas por el cumplimiento general de las normas que regulan cada actividad, ya que se exponen a sanciones, demoras o inconvenientes en sus procesos productivos. *"Esta tendencia es todavía más clara en empresas de consumo masivo, donde el riesgo es cada vez mayor"*, advierte el socio responsable de un Departamento Compliance¹⁹.

Tal como declaró el socio administrador de la mayor firma argentina: *Hay un cambio profundo de actividades: creció el trabajo en las áreas laboral, impositiva, regulatoria y contenciosa. Los avances del estado generan muchos conflictos*²⁰. El peso de los asuntos contenciosos dentro de las actividades de las firmas ha crecido. Una firma declara que la litigación insume el 60% de sus recursos. Administra una cartera de 30.000 litigios, para lo cual cuenta con

¹⁸ Jorge Pérez Alati, name partner de Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (H), entrevista en *El Cronista Comercial*, 1-10-14, accesible en <http://www.cronista.com/legales/El-MampA-se-queda-sin-talento-20141001-0001.html>

¹⁹ Guillermo Malm Green, socio de Brons & Salas, Entrevista en *El Cronista Comercial*, 8 de mayo de 2012. Accesible en <http://www.cronista.com/legales/Lo-mas-hot-en-jurisprudencia-20120508-0021.html>

²⁰ Alfredo O'Farrell, de Marval, O'Farrell y Mairal, Entrevista en la Revista *Apertura*, agosto 2009, p. 28.

...un sistema informático de gestión de casos propios, diseñado a medida, que permite optimizar los recursos asignados a esta actividad, así como administrar grandes volúmenes de prueba y documentación, el cual se complementa con nuestra red de corresponsales en todas las jurisdicciones del país. Nuestro sistema permite la conexión remota de nuestros clientes y abogados desde cualquier lugar del mundo para estar informados sobre el estado de los procesos judiciales²¹.

Las restricciones a los movimientos en moneda extranjera (el cepo cambiario), así como las regulaciones impositivas, son fuente de numerosos conflictos ya que su incumplimiento genera fuertes respuestas estatales. Un caso reciente ilustra la importancia de estos asuntos. En los primeros días de noviembre 2014, la Administración Federal de Ingresos Públicos suspendió la inscripción en el registro de importadores y exportadores de la multinacional Procter & Gamble, por la supuesta sobrefacturación de importaciones por 138 millones de dólares. La agencia estatal advirtió que una de las operaciones podía considerarse no sólo como fraude fiscal, sino como contrabando agravado y pidió a la Justicia prohibir la salida del país de los directivos de la compañía.

En este contexto, no resulta sorprendente que el 40% de los grandes despachos hayan incorporado últimamente departamentos especializados en Derecho Penal Empresarial, área que en 2006 desarrollaba únicamente una firma.

También el derecho laboral, en su dimensión colectiva, ha adquirido nueva importancia. El proceso inflacionario, crónico en el país, ha aumentado la conflictividad sindical. Una firma de larga trayectoria informa de sus buenos contactos con los sindicatos, y su experiencia en negociaciones paritarias representando a empresarios en estos términos:

Nuestra actuación vinculada al Derecho Colectivo del Trabajo se vincula en mayor medida al manejo de conflictos colectivos de empresa o de actividad, la previsión de medidas de fuerza, su posterior solución y la intervención y gestión ante la autoridad de aplicación, la negociación de convenios colectivos de trabajo de empresa, grupos de empresa o de actividad y la formulación de la estrategia general de negociación de las entidades empresarias o en su caso de las empresas en particular. Por su parte, las relaciones cordiales y la constante comunicación con las asociaciones sindicales que tienen representación en casi la totalidad de las actividades productivas de nuestro país han fomentado un espacio propicio a la hora del debate sindical y la negociación colectiva. Todos nuestros clientes aprecian estas facilidades como valor agregado a la hora de definir conflictos o encuadramientos, una posición de preeminencia por sobre otros actores del escenario.²²

Para hacer frente a la caída del flujo de trabajo, varios de los grandes despachos orientados al Derecho Empresario han incorporado asimismo departamentos orientados a la atención de problemas

²¹ Ver la web de Bullo- Tassi, accesible en <http://www.ebullo.com.ar/seccion.php?idmenu=3&cat=9>

²² La cita se encuentra en la página web del Estudio O'Farrell, http://www.estudio-ofarrell.com.ar/es/ss_areas/sss_laboral/index.php

de las personas, que en 2006 eran muy poco significativos, en temas como Sucesorio, Migratorio o incluso Familia. Tomando en cuenta la alta tasa argentina de accidentes automovilísticos, una firma ha abierto un departamento de intervención rápida, que provee asistencia legal las 24 horas y maneja los casos de siniestros de responsabilidad civil del ramo automotor.

4.3. Las relaciones con el Estado

En una economía donde la intervención del Estado es cada vez marcada, y donde la política económica implica fuertes críticas a las corporaciones²³, las firmas de abogados de negocios han ido cambiando su relación con las agencias estatales.

Se observa en primer lugar, que su personal tiene menor experiencia de trabajo en los organismos de los diversos poderes del Estado. Aunque consultores y socios senior informan en sus hojas de vida haber trabajado en Tribunales, o en alguna agencia administrativa, se observa que los más jóvenes inician su carrera trabajando en el sector privado.

Tabla 2 - Relaciones con el Estado

Año	2006	2014
Experiencia administrativa de sus miembros	63,6%	25,0%
Experiencia judicial de sus miembros	36,4%	25,0%
Experiencia de sus miembros con el legislativo	27,3%	8,3%

Por otra parte, el alto grado de intervención estatal en la economía hace más complejos los trámites en diversas dependencias estatales. Como declaró un socio:

*Hay casos en los que el mismo M/A que antes se resolvía rápido, ahora se volvió muy tortuoso. La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, por ejemplo, es el instrumento del Gobierno para discriminar y emitir sentencias arbitrarias.*²⁴

En este contexto de fuerte intervención estatal, el papel de los abogados como mediadores entre las empresas privadas y las agencias estatales adquiere nueva importancia. En el pasado, otros observadores habían destacado la importancia de este rol. Un estudio sociológico de las elites argentinas realizado en 1964 observa:

... si el problema se presenta con las autoridades, si hay que articular algún interés en diversos organismos estatales, Banco Central, Bancos Oficiales, Ministerios,

²³ Así por ejemplo, al presentar al Congreso su proyecto de Ley de Abastecimiento, fuertemente criticado por bancos y cámaras empresarias, la presidenta Cristina Kirchner declaró: "No queremos que los empresarios nos fundan a los argentinos". 'Cristina Kirchner respondió a las críticas de las empresas: "No queremos que nos fundan a los argentinos', *Diario La Nación*, 14 de agosto de 2014, accesible en <http://www.lanacion.com.ar/1718684-cristina-kirchner-respondio-a-las-criticas-de-las-empresas-no-queremos-que-nos-fundan-a-los-argentinos>

²⁴ Jorge Pérez Alati, name partner, *Revista Apertura*, agosto 2009, p. 46

administraciones provinciales por razones impositivas, autoridades comunales por tasas y gravámenes, de todo eso se encarga el abogado argentino. Este abogado, que figura en el directorio, que tiene amistades, que mantiene sus relaciones de Colegio y Facultad y las utiliza provechosamente, que conoce a los ministros, sabe como tratar a los directores de repartición y estimular el interés de un gerente bancario, resulta imprescindible. (De Imaz, 1965, p. 146).

Analizando la situación argentina, Dezalay y Garth (2002) habían señalado que este papel de los abogados resulta vigorizado a causa de los riesgos implícitos en las actuaciones gubernamentales (2002). Actualmente, y en un contexto de creciente tensión entre el mundo empresario y los equipos económicos del gobierno, este rol de mediador de los abogados adquiere significativa importancia, para destrabar la complejidad de diversas operaciones, en especial las que suponen relaciones con el extranjero.

4.4. Los ingresos profesionales

En todo el mundo, la crisis desatada a partir de la caída de Lehman Brothers hizo crujir el negocio financiero, afectando la marcha de las firmas de abogados. La literatura de investigación ha informado que en los países centrales, los efectos de la crisis son observables entre las empresas que demandan servicios jurídicos, que progresivamente, abandonan la práctica de confiar todos sus asuntos a una sola firma, y pasan a seleccionar diferentes prestadores para distintos servicios, obligando a los estudios a competir entre sí para asegurarse el cliente. La incentivación de la competencia entre los abogados que esta práctica supone se registra en diferentes segmentos del ejercicio profesional, incluyendo a quienes trabajan en forma independiente (Henderson y Zahorsky 2011, Flood 2013).

Localmente, también las empresas buscan recortar sus costos jurídicos. Los abogados *in-house* prefieren tercerizar menos asuntos. En los listados de Latin Lawyer es posible observar que las grandes corporaciones trabajan al mismo tiempo con diversas firmas de abogados, ya que se ha generalizado el hábito de pedir dos o tres presupuestos antes de iniciar un proyecto, haciendo competir entre ellos a los grandes estudios²⁵.

Los estudios boutique, firmas de menor tamaño con alta especialización en temas como Derecho Tributario, Derecho Ambiental o de la Propiedad Intelectual son los principales beneficiados por esta situación. Alentadas por la continua expansión de los estudios jurídicos a nivel de posgrado (González 2012), estas consultorías jurídicas que han logrado mejorar su visibilidad a través de los

²⁵ Analizando el consejo legal que emplean las mayores firmas argentinas, una revista económica informa que Petrobras trabaja con seis estudios de abogados, YPF con nueve, Telefónica con cinco, Cargill con tres. Únicamente Techint confía todos sus asuntos a una sola firma. Revista *Apertura*, agosto 2009, p 44.

directorios internacionales, compiten con las grandes firmas. Su menor tamaño les permite adaptarse más flexiblemente a tiempos de crisis, y ofrecer tarifas más bajas. Estas prácticas habituales de negociación de honorarios terminan afectando la relación abogado-cliente, haciendo pesar más en ella los aspectos puramente económicos, y acentuando la impersonalidad del vínculo.

Para bien o para mal, los estudios trabajan mucho en épocas de expansión, pero también en épocas de conflictos. Ésta es una época de conflictos, con principal foco en el Estado. La actividad nuestra no va a decrecer, pero otra cosa es la cobranza y el tipo de trabajo"²⁶ señaló el socio gerente de la oficina Buenos Aires de una conocida multinacional de servicios legales. Entre las principales modalidades de facturación que se utilizan hoy en la Argentina en el ámbito empresario están los abonos mensuales, el porcentaje por éxito y la tarifa horaria. Los diferentes esquemas pueden combinarse y se manejan según el asunto y su importancia para el estudio y el cliente.

Como en otros lugares del mundo, la valuación del trabajo en base a la tarifa horaria está siendo fuertemente cuestionada. La inflación en la carga horaria y la incertidumbre sobre el monto total de la factura que se recibirá hace que sean cada vez más los clientes que exigen trabajar con un abono fijo, o con un porcentaje del recupero (*success fee*) en juicios y temas administrativos.

La búsqueda de reducción de costos típica de los tiempos de crisis, presente en muchos países y profundizada en Argentina por el estancamiento del país, desemboca así en una caída relativa de los honorarios profesionales. *Estadísticamente, las tarifas argentinas son las más bajas de la región. Brasil las duplica, en Chile son 50 a 100% más caras y hasta en Colombia y Uruguay son más caras*²⁷, observó un socio gerente.

4.5. La organización interna

Tal como lo ha mostrado el análisis comparado de las grandes empresas jurídicas argentinas, mexicanas y brasileñas (Bergoglio 2010), en este período se percibe claramente la influencia del modelo organizacional de raíz anglosajona (*big law firms*), acogido con entusiasmo por los abogados de negocios locales²⁸. Muchos de estos estudios, sin embargo, habían construido su prestigio sobre

²⁶ Avelino Rolón, managing partner de Baker & McKenzie. Declaraciones al periódico *El Cronista Comercial*, 8 de mayo de 2012. Accesible en <http://www.cronista.com/legales/Lo-mas-hot-en-jurisprudencia-20120508-0021.html>

²⁷ Alfredo O Farrell, presidente del Consejo de Administración de Marval, O'Farrell y Mairal, entrevista en la Revista *Apertura*, agosto 2009, p. 34.

²⁸ El hecho de que las elites jurídicas locales adoptaron con entusiasmo el modelo de las big law firms norteamericanas como parte de una estrategia para atraer grandes clientes corporativos ha sido informado en análisis realizados en diversos países de la región. Para Brasil, ver Engelmann 2011; México, Dézalay y Garth 2006, Argentina, Bergoglio 2010a.

bases más tradicionales. Destacaban su larga trayectoria, puesta de relieve en sus sedes ubicadas en elegantes casonas, adornadas con muebles antiguos y objetos de arte. En estas firmas no fue sencillo abandonar el modelo familiar y otorgar mayor peso a los criterios racionales de organización. Pero la agudización de la competencia entre grandes estudios y la caída de los ingresos profesionales en el contexto de la crisis económica crearon nuevos incentivos para la búsqueda de la eficiencia.

Este cambio resulta visible, en primer lugar, en los procesos de incorporación de nuevos profesionales. En 2006, sólo la mitad (54%) de las firmas contaban con sistemas abiertos de selección de personal y recibían postulaciones por medio de la página web. Ahora esta práctica se ha generalizado, y el 91% de los bufetes recibe CVs online. También se presta más atención a la articulación de la experiencia profesional y de la vida académica. A diferencia de lo que ocurría en 2006, más de la mitad de las firmas tiene convenios para ofrecer pasantías con diversas universidades, una práctica que permite la detección temprana del talento.

En muchos bufetes, el proceso de incorporación de graduados recientes está claramente pautado. Así describe un socio de Marval O'Farrell y Mairal los mecanismos de entrada:

*Somos muy exigentes en el proceso de incorporación de jóvenes profesionales, en cómo establecemos la pauta de lo que vamos a necesitar, en cómo salimos a contratar. De hecho, queda un quinto de la gente que se presenta a estas convocatorias. Es un proceso que empieza en febrero de cada año y termina con la incorporación en agosto. Son casi seis meses de proceso interno para depurar. Las selecciones tienen un examen jurídico, de idioma, psicofísico. El año pasado ingresaron unos 35 jóvenes profesionales, en un mercado que está en retracción. Esos abogados que recién se incorporan están seis meses rotando por distintos departamentos. Luego de dos años, el que está bien calificado ingresa a un team determinado, generalmente por alguno de los que pasó. A partir de entonces irá subiendo en su categoría.*²⁹

Las páginas web incluyen habitualmente información detallada sobre las etapas de la carrera y la existencia de criterios explícitos de promoción, así como la disponibilidad de asistencia para diseñar el camino profesional (coaching y mentoring), un rasgo que, a diferencia de lo que ocurría por ejemplo en Brasil, era muy poco frecuente en 2006 (Bergoglio 2010a).

Como puede esperarse, el proceso de incorporación de estos mecanismos ha seguido distintos ritmos. En los estudios más tradicionales, los mecanismos explícitos de evaluación son una novedad reciente, mientras que las empresas más nuevas ya han recorrido un camino más largo. Una de ellas - en la cual rige además la prohibición de contratar familiares de los miembros del estudio- informa en

²⁹ Revista Auno, Año 1, No.1, Abril 2011, pag. 26-27.

su página web que cuenta también con mecanismos de evaluación hacia arriba (upward review), por medio de los cuales se evalúa la tarea cumplida por supervisores y mentores³⁰.

Los discursos de las firmas, publicados en sus páginas web, sugieren que estamos en presencia de organizaciones en donde la movilidad en la jerarquía está basada más en criterios conectados con el mérito que con otros adscriptos, como los lazos familiares, el género o el simple transcurso del tiempo. La práctica queda sin embargo algo distante de estas aspiraciones, como lo muestran las desigualdades por género presentes en la jerarquía de las firmas.

Un estudio realizado en 2006 de los abogados insertos en las mayores firmas jurídicas encontró que las mujeres eran sólo el 7,5% de los socios, pero el 45% de los asociados. La comparación detallada de los antecedentes académicos y la experiencia de 929 abogados y abogadas trabajando en las grandes firmas mostraba que, con independencia de los logros profesionales, el género seguía siendo influyente como criterio de promoción (Bergoglio 2007). Una investigación reciente, que replicó ese análisis cuatro años más tarde, muestra que las desigualdades de género se han suavizado ligeramente, aunque siguen estando marcadas (ver tabla 3).

Tabla 3 - Composición por género de las grandes firmas

Posición	2006		2011	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
	%	%	%	%
Fundador		100,0		100,0
Consultor		100,0	7,1	92,9
Socio	7,5	92,5	11,3	88,7
Asociado	45,4	54,6	52,1	47,9
Total	37,3	62,7	42,7	57,3
	N=1222 profesionales Fuente: Bergoglio 2008		N=1332 profesionales Fuente: Gastiazoro 2014	

Asimismo, el análisis estadístico del peso relativo de diversos factores como el género, los antecedentes académicos y la experiencia profesional en la movilidad dentro de la jerarquía de las firmas muestra que, al igual que en 2006, cinco años más tarde los criterios de promoción que se aplican a hombres y mujeres no son los mismos (Gastiazoro, 2014).

Por otra parte, en los últimos años el modelo de las *law firms* ha experimentado múltiples dificultades en sus países de origen. El largo período de recesión iniciado en Estados Unidos en 2007, y los problemas que sufren las grandes firmas jurídicas internacionales para enfrentarlo, han puesto a la luz las contradicciones internas de este modo de organizar los servicios jurídicos,

³⁰ Se trata de Bruchou, Fernández Madero y Lombardi. Ver <http://www.bfmyl.com/es/desarrollo-de-la-carrera>.

crecientemente marcado por las pautas de mercado, así como por la existencia de una cultura jurídica de raíz empresarial, en la que la tensión interés privado-interés público que caracteriza a la profesión jurídica, se resuelve de modo creciente a favor del primer término.

Se ha observado que el énfasis puesto en los beneficios individuales de los socios ha llevado a prestar poca atención a los mecanismos adecuados para compartir riesgos y construir la firma en el largo plazo, ambas cuestiones delicadas en organizaciones basadas en la construcción del prestigio profesional. Se ha señalado que la avidez por mejorar las ganancias ha implicado la aparición de prácticas como el aumento excesivo del número de asociados - que debilita los mecanismos de formación y selección del personal – y la contratación lateral, cuyos efectos negativos aparecen claramente en un período de crisis (Ribstein 2010, Henderson 2013).

En el modelo clásico, las big law firms tienen una estructura piramidal, y la relación asociados-socios se sitúa alrededor de 4 a 1. Las firmas facturan los servicios de los abogados jóvenes bastante más de lo que estos reciben como honorarios, lo que crea un incentivo para la incorporación de mayor número de profesionales jóvenes. Este estilo organizacional desalienta la llamada contratación lateral, el reclutamiento de personal de mayor jerarquía, que pasó sus años de aprendizaje en otros bufetes, en tanto ellos pasan rápidamente a participar de los beneficios de la firma.

Tabla 4 - Número de asociados por socio, 2006-2011

	2006		2011	
	Promedio asociados por socio	Total miembros	Promedio asociados por socio	Total miembros
Abeledo Gotheill	3,83	58	3,57	66
Allende y Brea	3,31	56	2,28	63
Beccar Varela	1,36	99	2,74	130
Bomchil	3,21	59	1,84	57
Brons & Salas	6,30	73	2,27	52
Bruchou, Fernández Madero	6,26	138	2,67	101
Bullo, Tassi, Estebenet, y Lipera & Torassa	11,89	116	7,67	156
Cárdenas Di Cio	3,43	62		
Marval O'Farrell	4,55	305	4,26	314
Mitrani, Caballero Ojam y Ruiz Moreno			3,58	87
Nicholson & Cano	4,38	70	3,12	110
O'Farrell	3,92	59	2,13	54
Perez Alati ,Grondona, Benitez, Arnsten & Martínez de Hoz	4,41	92	3,62	109
TOTAL	4,16	1187	3,40	1299

En Argentina, como en otras partes, la crisis económica ha significado que los clientes busquen reducir sus costos legales, y se resistan a financiar el proceso de aprendizaje de los asociados. No es

sorprendente entonces que, enfrentadas a un mercado estancado, en el que es difícil lograr un flujo suficiente de trabajo, las firmas argentinas han incorporado pocos jóvenes en los últimos años.

Tal como se ve en la tabla 4, el promedio de asociados por socio, que en 2006 estaba en 4,16, se ubica ahora en 3,40. La disminución se observa en prácticamente todas las firmas, y es especialmente notable en aquellas que en 2006 tenían valores bastante superiores al promedio. La tabla muestra igualmente que la mitad de las firmas tienen una proporción muy baja de asociados, apenas superior a dos por cada socio, que resulta llamativa, y suscita preguntas acerca del modo en que organizan los trabajos profesionales de menor complejidad.

Debe recordarse que, en los últimos años, la mayoría de las firmas han incorporado sistemas de pasantías, ya sea directamente o en combinación con las Universidades. Aunque es muy difícil obtener números concretos sobre estos temas, es posible suponer que las grandes firmas están derivando parte del trabajo que antes realizaban los asociados a los estudiantes de derecho, como una manera de adaptarse a las dificultades económicas. Tal mecanismo resulta más sencillo, debido a la amplia disponibilidad de estudiantes, dispuestos a completar su aprendizaje trabajando por salarios mínimos o incluso gratuitamente (Giaquinta y Viqueira, 2014).

En las grandes firmas, el reclutamiento de profesionales de experiencia no es una alternativa deseada, en tanto ellos participan en los beneficios de la firma sin haber contribuido a su crecimiento durante los años de su formación. Por otra parte, esas incorporaciones plantean siempre problemas de adaptación a los usos de la firma. *Traer un lateral no es cosa de todos los días, y no es algo para tomar a la ligera. Hay que convivir*, comentó un socio gerente³¹.

Pese a estos obstáculos, la práctica se ha extendido entre las firmas argentinas en los últimos años. La reestructuración de sus campos de trabajo significó la apertura de nuevos departamentos, como Penal Empresarial, Sucesorio, Familia u otras ramas jurídicas orientadas a las personas y para ello fue necesario incorporar profesionales formados. A diferencia de lo que ocurría en 2006, muchas firmas ofrecen ahora esta opción en sus páginas web. Asimismo, es posible observar en los curriculums publicados por las páginas web de las firmas que es frecuente que los socios hayan hecho experiencia previa en otras firmas locales.

El reclutamiento lateral se ve facilitado por las crecientes tensiones generacionales en las firmas. En un contexto restrictivo, donde los salarios son comparativamente bajos, crece el descontento de los jóvenes frente a los amplios horarios de trabajo y las inciertas expectativas de promoción en la jerarquía, estimulando sus deseos de cambiar de bufete. Además, las nuevas generaciones,

³¹ Horacio Esteban Beccar Varela, managing partner, Revista *Auno*, No. 7, p. 31, Setiembre 2012.

acostumbradas a las nuevas tecnologías, se manejan con plazos temporales más cortos. Un socio de la firma más grande de abogados del país describió así esta situación, que obliga a los bufetes a realizar mayores esfuerzos para retener a los jóvenes talentosos:

*Hoy estamos frente a personas que son mucho más cortoplacistas que antes. La nuestra era una generación que hacía un gran esfuerzo para un futuro mejor en un plazo indefinido. La generación de ahora maneja plazos mucho más cortos y una satisfacción del esfuerzo mucho más inmediata. Diez años es una era geológica. Esto se traduce en mil aristas desde nuestro lado: la posibilidad de trabajar en la casa; el flexitime; el part time; almuerzos de equipo para ver cómo estás, cómo te sentís. El nivel de coaching y de estar encima es mucho mayor que el que tuvimos nosotros cuando nos recibimos.*³²

La mirada crítica sobre el modelo de trabajo de las grandes firmas no se limita a los jóvenes. El managing partner de una de estas firmas comentaba este tema en el momento de su retiro:

*Los estudios como este venden la vida por hora. Siempre traté de hacer al revés y guardarme tiempo para pensar. (...) Vender la vida por hora crea una suerte de alienación respecto del manejo del tiempo, y ahora lo puedo decir, un planteo ineficiente de la vida. Yo lo hice durante muchos años pero no es muy eficiente desde el punto de vista del lucro. Hay que sacrificar tiempo personal para alcanzar la meta.*³³

5. Comentarios finales

En síntesis, puede decirse que las grandes firmas jurídicas han experimentado fuertes cambios en los últimos años. Vivieron un periodo de expansión durante la década de los 90, cuando el país llevaba adelante una política económica de corte neoliberal, con apertura al exterior, los abogados de negocios. La crisis de la deuda en 2001, con su secuela de renegociación de contratos y arbitrajes frente al CIADI, significó también un importante volumen de trabajo para los profesionales que brindan consejo jurídico a las grandes corporaciones.

En cambio, con la consolidación de los gobiernos kirchneristas, las grandes firmas de negocios han experimentado una etapa de estancamiento económico y caída de los ingresos profesionales. Sus estrategias para adaptarse a esta situación han incluido la reorganización de sus áreas de trabajo, incluyendo nuevos departamentos de Derecho Penal Empresario, así como de otras ramas jurídicas orientadas a las personas, como Sucesorio, Familia o accidentes de tránsito.

En lo organizacional, la crisis impulsó la búsqueda de mayor eficiencia administrativa, lo que profundizó su alejamiento de los modelos de despachos familiares característicos de la región. Sus procesos de reclutamiento se han vuelto más abiertos y tienden a dar mayor importancia a la

³² Santiago Carregal, socio de Marval, O'Farrell y Mairal, Revista *Auno*, No. 1, Abril 2011, p. 28

³³ Juan Cambiaso, Revista *Apertura*, agosto 2009, pag. 50.

capacidad profesional que a consideraciones derivadas de las relaciones personales. En los últimos años, la contratación de abogados ha bajado, por lo que la relación asociados-socios se encuentra en niveles menores a los habituales en otras partes del mundo. En cambio, ha sido frecuente la contratación de profesionales experimentados (contratación lateral), para dirigir las nuevas áreas de trabajo, así como la incorporación de pasantes, para completar las tareas que antes se destinaban a graduados recientes.

Estos años de estancamiento, de ausencia de grandes operaciones y caída de los ingresos profesionales han tenido dos consecuencias significativas que vale la pena mencionar. En primer lugar, las firmas argentinas han perdido peso relativo en el escenario regional. Esto resulta visible en su presencia en los directorios internacionales: así por ejemplo, Argentina ocupa 66 páginas de las 516 destinadas a los estudios jurídicos corporativos de América Central y del Sur de la última edición de la guía Martindale Hubbell. Brasil, por su parte, se lleva 124 fojas. Las diferencias se repiten en su competidora Chambers and Partners, donde figuran 68 firmas legales rioplatenses, y 133 brasileñas.

Por otra parte, se perciben significativas tensiones generacionales en la organización interna de las firmas. Los jóvenes son cada vez más críticos de la necesidad de postergar la vida personal frente a las amplias exigencias laborales, cuando los niveles de ingresos vienen en bajada y las perspectivas de promoción resultan poco claras. También entre los mayores aparecen voces críticas de la dinámica de trabajo propia de las grandes firmas, lo que sugiere que aquí, como en otros países, el modelo de las *big law firms* comienza a mostrar algunas fisuras.

Referencias

- Bergoglio María Inés y Carballo Jerónimo, (2005). Segmentación en la profesión jurídica: Cambios ocupacionales de los abogados argentinos, 1995 – 2003”, *Academia*. Revista sobre Enseñanza del Derecho de Buenos Aires, Año 3, Número 5, Otoño de 2005, Departamento de Publicaciones, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires, pp. 201-222.
- Bergoglio, María Inés (2007a), “El papel del abogado litigante”, capítulo en *Los actores de la justicia latinoamericana*, Luis Pásara (editor), Ed. Universidad de Salamanca, Salamanca, pp. 57-85. ISBN 978-84-7800-376-1.
- Bergoglio, María Inés (2007b), “Llegar a socia? La movilidad ocupacional en las grandes empresas jurídicas. Análisis de género”. *Anuario del Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales* Vol. X, 599-614, ISBN 978-987-03-1337-3.
- Bergoglio, María Inés (2009), “Diversidad y desigualdad en la profesión jurídica: consecuencias sobre el papel del Derecho en América Latina”, *Revista Via Iuris*, No.6, Enero – Junio 2009, ISSN 1909 – 5759, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá.

- Bergoglio, María Inés (2010a), “Transformaciones en la profesión jurídica en América Latina. Empresas jurídicas y nuevos discursos profesionales” en *Sociología del Derecho. Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados*. Volumen I: *Globalización y Derecho, Justicia y Profesión Jurídica*. Caballero Juárez, José Antonio, Concha Cantú, Hugo A., Fix-Fierro, Héctor, coordinadores – Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 529-573, ISBN 9786070213113
- Bergoglio, María Inés (2010b), “Cambios en la organización temporal del trabajo jurídico: La mirada de los abogados”, *Anuario XII del Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales*, Universidad Nacional de Córdoba, pp. 553-568, ISBN: 978-987-03-1906-1.
- De Imaz José Luis (1965) *Los que mandan*, Eudeba, Buenos Aires.
- De la Maza Gazmuri, Iñigo, Mery Nieto, Rafael y Vargas Viancos, Juan Enrique, “Big Law” en Chile: Un vistazo a las firmas de abogados, *Contribucion al Seminario Stanford*, en prensa
- Dezalay Yves y Garth, Bryant (1995). "Merchants of Law as Moral Entrepreneurs: Constructing International Justice from the Competition for Transnational Business Disputes." *Law and Society Review*, 29, no.1, pp.27-64.
- Dezalay, Yves, Garth, Bryant G (2006) “De elite dividida a profesión cosmopolita. Los abogados y las estrategias internacionales en la construcción de la autonomía del derecho en México” en Fix-Fierro, Héctor, (Editor) *Del gobierno de los abogados al imperio de las leyes. Estudios sociojurídicos sobre educación y profesión jurídicas en el México contemporáneo*, Ed. UNAM, pp. 185-253. Accesible en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2261/9.pdf>
- Dezalay, Yves, Garth, Bryant G. (2002) *La internacionalización de las luchas por el poder*, ILSA/ Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Engelmann Fabiano (2011), “Abogados de negocios y la Rule of Law en Brasil”, *Política, revista de Ciencia Política*, Universidad de Chile, Santiago de Chile, pp. 21-41 accesible en <http://www.revistapolitica.uchile.cl/index.php/RP/article/viewFile/16274/16856>
- Flood, John, (2013) “Institutional Bridging: How Large Law Firms Engage in Globalization”, *Boston College Law Review*, Vol. 54, No. 1, 2013, HLS Program on the Legal Profession Research Paper No. 2014-9
- Gastiazoro, Maria Eugenia (2014) *Profesiones jurídicas. De la dominación masculina al discurso de la diversidad*, Tesis de Doctorado en Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Córdoba.
- Giaquinta, Lorena y Viqueira, Sebastián (2014) Y ahora ¿Qué hago ? Estrategias de inserción ocupacional de los estudiantes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, *Contribución al XV Congreso Nacional y V Latinoamericano de Sociología Jurídica*, Rosario, Octubre 2014.
- González Manuela G. (2012), “Posgrados: génesis y crecimiento en democracia. El caso de la FCJYS-UNLP”, *CD de ponencias del XII Congreso Nacional y III Latinoamericano de Sociología Jurídica*, Viedma, Octubre 2012.
- Heinz John, Robert L. Nelson, Edward O. Laumann (2001) *The Scale of Justice: Observations on the Transformation of Urban Law Practice*, *Annual Review of Sociology*, 27: 337-362.
- Henderson, William D y Zahorsky, Rachel (2011) Law Job Stagnation May Have Started Before the Recession—And It May Be a Sign of Lasting Change - *ABA Journal*, Jul 1, 2011, accesible en http://www.abajournal.com/magazine/article/paradigm_shift
- Henderson, William D., (2013). “From Big Law to Lean Law” *International Review of Law and Economics*, Vol. 3, 2013; Indiana Legal Studies Research Paper No. 271. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2356330>
- Micozzi Juan Pablo (2013)Ellos los representantes, nosotros los representados: reflexiones sobre la representación y la conexión electoral en la Argentina contemporánea *Revista SAAP* (ISSN 1666-7883) Vol. 7, Nº 2, noviembre 2013, 401-411
- Minaverri, Cecilia (2013) *International arbitration as a dispute resolution mechanism: The Argentine case in ICSID*, Publications of the Nestor Kirchner Fellowship, available at; <http://www.observatorylatinamerica.org/en/programs/pnk/158-publications-president-nestor-kirchner-fellowship>

- Pérez Perdomo, Rogelio (2010). “Abogados, educación jurídica y globalización en América Latina”. En Caballero Juárez, José Antonio, Concha Cantú, Hugo A., Fix-Fierro, Héctor (coords.) *Sociología del Derecho. Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados. Volumen I: Globalización y Derecho, Justicia y Profesión Jurídica*, [En línea] <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2813/21.pdf>
- Pérez Perdomo, Rogelio y Friedman, Lawrence (2003) “Latin Legal Cultures in the age of globalization”, capítulo en *Legal Culture in the Age of Globalization: Latin America and Latin Europe*, L. M. Friedman y R. Pérez-Perdomo (editores) Stanford University Press.
- Ribstein, Larry E (2010) “The Death of Big Law”, *Wisconsin Law Review*, no.3,49-815.
- Rodríguez Jiménez, Sonia (2010) El CIADI frente a Argentina, México, Ecuador y Bolivia. Una actualización en Rodríguez Jiménez, Sonia y Wöss, Herfried (ed.) *Arbitraje en Materia de Inversiones*, Ed. UNAM, accesible en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=2815>
- Turner, Frederick C, and Marita Carballo. 2010. “Cycles of legitimacy and delegitimation across regimes in Argentina, 1900 -2008.” *International Social Science Journal* 60(196):273- 283.

Anexo

Tabla 5 - Listado de empresas jurídicas incluidas en la investigación

Nombre	Fecha fundación	Abogados en 2006	Total niveles organiz.	Abogados en 2014	Dif. 2014 -2006
Abeledo Gotheil	1963	50	4	66	28
Allende y Brea	1957	50	3	63	13
Baker & McKenzie Buenos Aires	1981	59	2	71	12
Beccar Varela	1897	90	5	130	40
Brons & Salas	1973	69	5	52	-17
Bruchou, Fernández Madero, Lombardi & Mitrani	1990	110	3	101	-9
Bullo, Tassi, Estebenet, Lipera & Torass	1925	114	3	156	42
Cárdenas, Di Cio y Tarcitano	1991	61	3		-61
M & M Bonchil	1923	60	3	57	-3
Marval, O'Farrell & Mairal	1923	300	4	314	14
Mitrani, Caballero Ojam y Ruiz Moreno	2007		2	87	
Nicholson & Cano	1976	68	3	110	42
O'Farrell	1883	56	4	54	-2
Pérez Alati, Grondona, Benítez, Arnsten & Martínez de Hoz	1991	65	3	109	44
Total		1152		1370	