

# Legal



Civil. La pandemia habilita los testamentos sin notario —P3

## Qué consecuencias tendrá la crisis del Covid-19 en los bufetes

Algunas firmas ya toman medidas de contención salarial

Los expertos prevén el principio del fin del presentismo

PEDRO DEL ROSAL  
MADRID

**C**uando uno pregunta qué impacto tendrá la crisis del coronavirus en el sector legal, en función de la respuesta, los analistas pueden clasificarse en dos grupos: los disruptivos y los escépticos. Los primeros defienden que la situación actual marca “un antes y un después”, y obliga a las firmas a dar un salto decisivo en su modernización; no hay opción a no hacerlo. Los segundos, en cambio, relativizan y recuerdan que el sector, gracias a sus servicios cíclicos y contracíclicos, sobrevive mejor que otros a las crisis; y lo que funciona no tiene por qué cambiarse. O dicho de otro modo: evolución, sí; revolución, no. En todo caso, en lo que sí coinciden ambas corrientes es que nadie se librará de los ajustes. Se avecinan tiempos duros también para los bufetes.

### Más trabajo a menos precio

La depresión económica que ya empieza a sentirse obligará a los bufetes ajustar sus honorarios. Y ello, mientras la carga de trabajo se mantiene o se incrementa, aunque, eso sí, desplazada a otras áreas: menos operaciones, más laboral y más reestructuraciones. “Precios más bajos, plazos de pago más largos y mayor riesgo de impago”, apunta Miguel Ángel Pérez de la Manga, socio de la consultora Pérez+Partners, que advierte de que muchos clientes trasladarán a sus bufetes su falta de liquidez. Los despachos auguran que las asesorías jurídicas de las empresas reducirán aún más su presupuesto. “La crisis nos afectará a todos”, remarca Mario Alonso, presidente de Auren, quien, no obstante, matiza que golpeará con mayor crudeza a las firmas con estrategia de competir en precios y no por marca o especialización.

### Ajustes de personal

La falta de ingresos tendrá efectos sobre las plantillas. Los despidos, si bien no pue-



La plaza de Colón, en Madrid, zona en la que se sitúan las sedes de muchos de los grandes despachos. EFE

den descartarse, son la última opción, según relatan diversos despachos. La razón: son traumáticos y tampoco los permite la carga de trabajo. La alternativa es ajustar por la vía de congelar las contrataciones y reasignar abogados entre áreas. O los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) que ya tramitan Pons y CCS.

Otros bufetes que se inclinan por la contención salarial. Es el caso de Allen & Overy, que ha anunciado la congelación de sueldos de abogados y *staff*, así como medidas que eventualmente pueden conllevar la retención de parte de la retribución de los socios. El objetivo, explica el despacho, es garantizar su liquidez. No es el único. Linklaters, Bird & Bird y Pinsent Masons

**La depresión económica obligará a los despachos a ajustar honorarios**

**Puede haber despidos, pero antes se congelarán las contrataciones**

también estudian opciones similares y desde Fiel Fisher Jausas aseveran que, por prudencia, de momento “no se plantean distribuir beneficios”. En algunas firmas nacionales, los socios también han decidido recortar su remuneración.

### El fin de la cultura del presentismo

“Hemos probado el teletrabajo y funciona”, resume Emilio Gude, socio y adjunto a la dirección de Ceca Magán, para quien las firmas, hasta ahora, han premiado en exceso el presentismo. En la misma línea, Carlos de la Pedraja, vicedecano del IE Law School, opina que el confinamiento forzoso puede acelerar el fin de esa cultura en los

—Continúa en P2

## En portada



El teletrabajo obligatorio puede ser el principio del fin de la tan arraigada cultura del presentismo. GETTY IMAGES

## —Viene de P1

bufetes, pero alerta de que los abogados, especialmente quienes lideran equipos, tendrán que formarse para desarrollar nuevas habilidades de organización, seguimiento y control del trabajo.

Sin embargo, los expertos consultados descartan que ninguna organización pueda funcionar solo en régimen de teletrabajo. Lo que hace falta, dicen, es encontrar un buen balance entre las tareas presenciales y las desarrolladas en remoto. En Auren, relata Alonso, tienen establecido un máximo de un 20% de horas en teletrabajo para no perder los beneficios del contacto personal. Una idea que suscribe Pérez de la Manga. “Se puede avanzar en desagregar tareas y ver qué se hace mejor desde casa y qué en la oficina, pero no podemos acabar la presencialidad”. Algún abogado se muestra mucho más escéptico. “También tras la crisis de 2008 se dijo que iba a cambiar todo y al final volvimos a nuestra zona de confort: nos gusta mucho el presentismo”, describe uno de ellos.

## Impulso digital

Natalia Martos, CEO y fundadora de Legal Army, apuesta por que una de las grandes revoluciones que traerá la actual situación es un incremento de la inversión en tecnología. Un proceso, no obstante, que debe ir acompañado de otros cambios, como la implementación de un gestor de proyectos digital, asevera. La profesora de Estrategia y Marketing Jurídico de Esade, Eugenia Navarro, comparte esta visión. “La crisis actuará como un acelerador, será un revulsivo”, argumenta. Idea que remata Gude: “No hablamos de mejorar el sistema de videoconferencias, sino de un paradigma superior. Cada abogado, con dos o tres aparatos, debe ser una unidad productiva”.

## Las grandes sedes, en cuestión

La merma de los ingresos y el ahorro que permitirá el trabajo en remoto, reflexiona De la Pedraja, llevará a las firmas a plan-

tearse sus costes fijos. Y, tras las nóminas, el gasto en alquiler es el segundo más elevado. “Quizás no sea necesario un puesto de trabajo por persona”, sugiere Gude. “¿Qué sentido tiene un local carísimo en el centro de la ciudad, cuando tus clientes se están yendo a las afueras a edificios menos ostentosos?”, se pregunta Martos, quien apunta que las empresas son conscientes de que todos estos gastos engordan su factura.

## Humanización de la profesión

Resulta llamativa la coincidencia en que esta crisis también puede ser un revulsivo para humanizar la profesión. De hecho, en los últimos días, en algún gran despacho ha llamado la atención la preocupación que ha mostrado su socio director por el bienestar, incluso, del personal de secretaría y recepción. Para Martos, la explicación de este fenómeno está en que “el virus nos pone a todos al mismo nivel y nos enseña lo vulnerables que somos”.

De la Pedraja comparte que la pandemia ayudará a desarrollar la empatía, “además de con el cliente, con el propio equipo”. Y Navarro está convencida de

### La crisis y el teletrabajo llevarán a replantearse la necesidad de las grandes sedes

### Operar en remoto tiene un gran perjuicio: debilita la cohesión y la cultura de firma

que a corto plazo las organizaciones penalizarán “a quien actúe como un tiburón” y premiarán a quien practique una “cultura colaborativa”. Esta humanidad no solo se sentirá a nivel interno. También, señala Gude, a nivel corporativo, en forma de un reforzamiento de las políticas de RSC.

En este punto, Mario Alonso se declara “un poco escéptico”, porque cuando hay una cultura “muy arraigada” de persecución del beneficio, esgrime, “eso es muy difícil de cambiar”.

## El reto de la cohesión

Más trabajo a distancia, en todo caso, plantea un importante reto para las organizaciones: la cohesión de los equipos y el mantenimiento de una cultura de firma. Para Pérez de la Manga, operando en remoto, el factor cultural se robotiza; y según Alonso, un bufete que no cuida su identidad sufre porque se muestra incapaz de retener el talento. “Tenemos que encontrar momentos de estar juntos y trabajar de otra manera la cohesión”, zanja Gude. A la espera de ver cómo se articula tras el fin del confinamiento, algunos despachos han reforzado las videoconferencias internas (incluso para tomarse una cerveza cada uno desde su casa) como instrumento que permite mantener más lazos que las llamadas de teléfono.

## Una oportunidad para los ALSP

Eugenia Navarro introduce un último elemento que puede cambiar en el marco de esta crisis. “Las restricciones presupuestarias y las puntas de trabajo empujarán a algunas asesorías jurídicas a experimentar con otros proveedores legales frente a los que, hasta ahora, se habían mostrado más reticentes”, concluye.

Más en [cincodias.elpais.com/agr/legal](http://cincodias.elpais.com/agr/legal)

## Ganar menos, invertir en las personas

► **Cuidado de los profesionales.** Emilio Gude, de Ceca Magán, considera que, tras lo experimentado con esta pandemia, las firmas están obligadas a replantarse las medidas de cuidado de sus profesionales. “Quizás tengamos que quedarnos un año sin bonus para constituir un fondo de rescate para, si vuelven a venir mal dadas, tener un buen colchón para proteger los puestos de trabajo”. Asimismo, el letrado relata cómo a muchos de sus compañeros esta crisis “les ha pillado con el futuro sin solucionar”, y sugiere que desde las firmas se ayude a los profesionales a organizarse fiscal y patrimonialmente, o se dediquen más recursos a planes de pensiones o seguros de vida. El socio de un gran despacho opina lo mismo. “La diferencia con respecto a la crisis de 2008 es que esa se veía venir, pero esto ha sucedido de un día para otro, y eso ha generado una incertidumbre a nivel de gestión tremenda”. Por ello, también ve deseable que los despachos prioricen contar con un presupuesto de emergencia sobre el reparto de beneficios.

► **Cuidar al cliente.**

En la misma línea, Carlos de la Pedraja, del IE Law School, cree que es el momento de la “proximidad” con los clientes. “Hay que entenderles y hacer un acompañamiento más íntimo, incluso gratis si hace falta o compartiendo riesgos, pero la apuesta ganadora está en el estar ahí para la favorecer la recuperación”, asevera. Desde los grandes despachos lo saben y, como describe un letrado, en la situación actual el objetivo es “proteger lo que tienes, no es el momento de vender”. Este mismo abogado tampoco cree que en estos momentos los clientes se planteen cambiar de asesoramiento jurídico porque, en tiempos de máxima incertidumbre, nadie quiere empezar de cero.