

## ***Contactos, especialización y litigios***

# ***Una revisión del papel del capital humano y social en la profesión legal***

Juan M. Larrosa – CONICET – Universidad Nacional del Sur<sup>1,2</sup>

### Resumen

La profesión legal representa un sector laboral gravitante tanto en la política cómo en la economía de países desarrollados y subdesarrollados. Su trabajo en el sector privado consiste en atender las demandas de consultoría legal de los clientes ¿Qué recursos utilizan los profesionales para acercar dicha demanda a su propia oferta? Mucho de su trabajo en el sector privado es obtenido gracias al nivel de capital humano del profesional mientras que otro tanto lo es a través del uso de los recursos insertos en su capital social. El capital humano representa los conocimientos específicos de un profesional para desenvolverse profesionalmente. El capital social, por otra parte, representa la inversión de un individuo en relaciones sociales con retornos esperados. Este trabajo realiza una revisión de la bibliografía enfocándose en la profesión de abogados y su relación con estas dimensiones del capital. Particular interés se presta a la relación que existe entre estas formas de capital y la efectividad en el desempeño profesional.

"... while Mr Summers wanted to be the smartest person in the room, Mr Rubin wanted to hire the smartest person in the room. Their different styles represent the two fundamental approaches to personal and organisational competence: achieving success through human capital and achieving success through social capital." (Baker, 2001, p. 1)

## **1. Introducción**

---

<sup>1</sup> Enviar correspondencia a: jlarrosa@criba.edu.ar

<sup>2</sup> Deseo agradecer encarecidamente a Carroll Seron, Fiona Kay, William Felstiner, John Heinz, Brian Uzzi y James Baron por su colaboración con material bibliográfico para la terminación de este trabajo. A Felipe Fucito le agradezco su excelente predisposición para discutir innumerables temas. Todo el trabajo se hizo con el aliento personal de Fernando Tohmé y financiero de CONICET.

La profesión legal esta asociada al gobierno, la política y los negocios de casi cualquier país moderno. Como toda profesión surge de la especificidad de una tarea. Históricamente la abogacía adquiere importancia política con la caída de las monarquías. En la vida republicana sus conocimientos los hace necesarios en la organización y administración del Estado. Finalmente se asignaría un poder estatal dedicado únicamente a miembros de esta profesión, los partidos políticos aprovecharían el status social y educación de estos profesionales para la integración de sus equipos y muchos llegarían al gobierno<sup>3</sup> (Krause, 2001). Sin embargo, el ejercicio privado de la profesión ha sido testigo de profundos cambios en las últimas décadas.

Este trabajo resume aportes teóricos, empíricos y cualitativos referidos a la influencia de dos dimensiones del capital individual en el desempeño profesional de los abogados: el capital social y el capital humano. Es decir, el conocimiento que adquieren y las relaciones que establecen para enfrentar su carrera profesional. Inicialmente ambos forman parte del proceso de adquisición del título habilitante de la profesión. Sin embargo, una vez en el campo laboral, la interacción de ambas formas de capital deja abierta diversas y ricas capas de análisis. Por ejemplo, el tamaño del mercado (junto con otras restricciones) condiciona la forma organizacional y la forma de adquisición de capital humano. Esta misma variable hace que, por la aparición constante de nuevos competidores, se deban realizar políticas activas de expansión del capital social que permita atraer a más clientes. Igualmente, muchos resultados difieren según el género del individuo. Ello dentro de la influencia de marco general en el cual se desempeña la profesión: las formas institucionales superiores adoptadas históricamente de algún esquema de derecho general por parte de un Estado, Common Law anglosajón versus Derecho Civil, se muestran como condicionantes a las posibilidades profesionales de las firmas legales haciendo más lentas las adaptaciones a cambios en el mercado. Antes

---

<sup>3</sup> Gastrón (2003a,b) detecta la preeminencia actual de esta profesión entre los representantes y asesores presentes en el parlamento argentino.

de iniciar la revisión, algunos términos serán aclarados para comprender el alcance de los hallazgos.

Los abogados son intermediarios entre los clientes y los tribunales. En la mayoría de los estados modernos ostentan el monopolio de dicha representación. La característica central de las profesiones es su autonomía ó sea la autoridad para ejercer control sobre el trabajo por parte del propietario del título habilitante.

La especialización dentro de la profesión legal se refiere a la rama del derecho que el profesional piensa ejercer. Dado que cada rama (comercial, civil, laboral, entre otras) comprende un bagaje histórico con continuas actualizaciones de códigos, leyes y dictámenes que deben aprenderse, interpretarse y saber emplearse adecuadamente durante el proceso judicial, es necesario que un abogado tome una decisión de carrera para embarcarse en el ejercicio de alguna rama específica. El problema de la especialización es que reduce la capacidad de absorber demanda. Simplemente existen casos que arribarán y deberán ser descartados ó derivados a otros profesionales dado que el profesional no conoce lo suficiente sobre dicha especialidad para representar adecuadamente los intereses del cliente.

Las firmas legales resultan de asociaciones entre profesionales para ofrecer sus servicios. Éstas se constituyen para el ejercicio privado del derecho y adquieren diversas formas organizacionales<sup>4</sup>: ejercen solos ó en diversos tipos de asociación.

La abogacía, al igual que otras profesiones como la medicina, es una profesión autorregulada. Los profesionales se autorregulan a través de colegios ó barras de abogados. Una de las funciones de estas instituciones colegiadas es fijar normas de ética profesional así como establecer formas aceptables del ejercicio de la profesión. Dos diferencias serán recalçadas en este trabajo: la restricción a la publicidad de los servicios y la restricción de ejercicio interjurisdiccional.

---

<sup>4</sup> A lo largo de este trabajo serán utilizados como equivalentes los términos estudio jurídico, firma legal, oficina, despacho y buffet.

Todavía rigen en muchos países que asientan su jurisprudencia en el Derecho Civil, los cuales tienen una tradición de mayor dependencia de la regulación estatal, prohibiciones al uso comercial de la publicidad de los servicios profesionales. Ello porque afecta el decoro del ejercicio de la profesión. Sus miembros usualmente pueden hacer publicidad indicando escuetamente su nombre y dirección laboral, sin siquiera mencionar la especialidad profesional del mismo (si es que la tienen). Dicha restricción ha sido eliminada ó por lo menos menguada en gran parte de los países que se rigen por el Derecho Común. Por otro lado, en estos mismos países basados en el Common Law anglosajón las admisiones a la barra de abogados son más estrictas, con exámenes previos. El ítem jurisdiccional se manifestaba también en el requerimiento de que el profesional deba residir donde ejerce, lo que hace inviable la representación de casos interjurisdiccionales. Aunque esta restricción ha sido aligerada también (Seron, 1996: 1-2; Starbuck, 1995).

El trabajo se organiza como sigue. La sección 2 brinda una introducción a la importancia de la profesión legal así como destaca aspectos particulares a ser tenidos en cuenta para comprender los efectos del capital humano y social. La sección 3 se dedica a indagar específicamente los aportes sobre la influencia del capital humano en el desempeño económico de las firmas, en primer lugar, y de la profesión legal, al final. La sección 4 hace lo propio con el capital social. La sección 5 estudia las formas en que se presentan la complementariedad entre el capital social y humano. La sección 6 condensa esquemáticamente los aportes puntualizando el tipo de variable que se utilizó para aproximar la respectiva forma del capital en la profesión legal. Finalmente, la sección 7 resume los hallazgos y discute algunos aspectos de la literatura.

## **2. La importancia de la profesión legal**

El estudio de las firmas legales ha recibido fuerte interés académico debido a su creciente importancia dentro de la vida económica. Por ejemplo, el porcentaje del Producto Bruto Interno de Estados Unidos dedicado a compensaciones legales se triplicó en los últimos 30 años (del 1.1% a 3.5%

del PBI de Estados Unidos). Las causas de este proceso pueden atribuirse a una combinación de factores. Dos de los principales pueden ser: (i) los grandes estudios jurídicos americanos alcanzaron a través de un largo y extremadamente competitivo proceso de transformación organizacional niveles de facturación comparables al de empresas industriales y (ii) el sistema legal americano ha sido extremadamente condescendiente con la admisión de litigios multimillonarios, lo que ha derivado en un incentivo económico muy fuerte para la decisión de carrera de muchos profesionales (Kritzer, 2001). Paralelamente se ha observado, y esto es tanto a lo largo del mundo desarrollado como en vías de desarrollo<sup>5</sup>, un aumento considerable en la cantidad de abogados que acceden al mercado laboral anualmente no estando esta tendencia necesariamente sujeta a la misma clase de incentivos económicos que aparecen en Estados Unidos. En este sentido, tal como describen Heinz y otros (2000), la proporción de abogados en Estados Unidos se incrementó de 1/572 en 1971 a 1/303 abogados sobre habitantes en 1995, mientras que de 1972 a 1992 los cargos por servicios legales se incrementaron de 37 a 101 billones en dólares constantes<sup>6</sup>. En Latinoamérica la tendencia es similar con un aumento del número de egresados a lo largo del continente (Pérez Perdomo, 2002: 128) mientras que no se cuenta con cifras concretas de los montos litigados.

Parte de la explicación de estos hechos estilizados se asienta en que el crecimiento de los niveles de vida ha mejorado el acceso a la educación de muchas generaciones a lo largo del Mundo. También se facilitó el acceso a los estudios universitarios. Ello trajo aparejado una gran masa de graduados en el mercado laboral, unido al hecho que el sector de servicios profesionales es capital humano intensivo, lo ha convertido en el absorbedor de mucha de esta

---

<sup>5</sup> Incluida China comunista (Michelson, 2003: 476) mostrando también un muy leve crecimiento en Cuba actualmente (Pérez Perdomo, 2002: 120). En general bajo los regímenes comunistas la profesión nunca fue apreciada, tal como testimonian Zimanová-Beardsley y Proskuryakov (2001) en la antigua Checoslovaquia y Hendley y otros (1999) en la Unión Soviética.

<sup>6</sup> Clark (1992) esboza algunas explicaciones al crecimiento observado en Estados Unidos en el número de profesionales y su efecto social.

masa laboral calificada. Allí radica también parte de la explicación de las altas tasas de crecimiento del sector observadas en todo el Mundo.

El estudio académico de la profesión legal fue destacado tempranamente por la sociología, la cual posee una rama de la misma dedicada al estudio de la problemática del trabajo en sus diferentes facetas. En este sentido, si bien existen trabajos iniciales sobre aspectos particulares de las firmas legales (por ejemplo, Ladinsky (1963) estudia la conformación social de los abogados que realizaban la práctica independiente de Chicago; Smigel (1960) investiga las formas de reclutamiento de abogados adoptados en diversas firmas grandes de New York; Wood (1956) realiza un estudio de casos en los que brinda claridad sobre esquemas informales de trabajo presentes en la práctica del derecho penal, por citar algunos), los estudios que determinaron principalmente la guía para la bibliografía actual sobre la forma de operar de los estudios jurídicos provienen mayormente del propio ámbito del derecho (profesores de derecho que describen en *law journals* aspectos particulares de la profesión), la administración y la sociología (sociología del derecho y sociología del trabajo), con algún aporte de la economía.

Precisamente en términos económicos, el desempeño de los sectores de servicios profesionales resulta bastante difícil de medir en términos relativos a otros sectores productivos y ello es básicamente porque es intrincado determinar cuál es el producto final que se debe mensurar. Kox (2000) estudia el sector de servicios profesionales en Países Bajos (que incluye los servicios legales) y encuentra dos factores que persisten en el análisis: las firmas son pequeñas en su gran mayoría y el crecimiento de su productividad se muestra estancado de año en año<sup>7</sup>. El mercado es uno de alta entrada de nuevos participantes y alta tasa de salida de pequeños participantes. En general, nos encontramos con un sector económico compuesto mayormente por muchas y pequeñas firmas de profesionales, que mantienen un nivel de trabajo

---

<sup>7</sup> Wolff (1999) también intenta lidiar con el tema de la baja productividad constante del sector servicios utilizando la tasa de crecimiento de múltiples indicadores indirectos de cada sector de actividad.

relativamente similar de año en año y que subsisten con ello. Sin embargo, han existido grandes cambios en esta estructura sectorial, cambios originados principalmente de América del Norte que han cambiado sensiblemente su escala productiva. La dinámica particular de estas grandes firmas legales nace en Estados Unidos. Esta forma de ejercer la profesión impone inicialmente una estructura muy exigente de admisión de abogados recién graduados y un sistema agotador de promociones para los nuevos asociados en su carrera por obtener el cargo de socio de la firma. Queda lo mejor de lo mejor, en términos de lo que la firma legal valora como bueno. La efectividad de este sistema para trabajar con grandes clientes y casos millonarios se difundió dentro de la Estados Unidos y hacia otros países ya finalizando el siglo XX. Sin embargo, la vida de los pequeños y medianos estudios jurídicos tanto en los países desarrollados (Seron, 1996) como en Latinoamérica (Fucito, 1996; Pérez Perdomo, 2002: 131-134) han mostrado dinámicas relativamente similares entre sí.

En este último caso, la carrera de leyes sigue siendo la profesión que las universidades latinoamericanas más egresados producen (Pérez Perdomo, 2002: cap. 4). La salida laboral esta asociada a integrar la burocracia estatal ó ser parte del sector privado. Los abogados que se desempeñan en el sector privado aprecian usualmente la independencia profesional que suele ser una de las razones principales para "abrazar el camino de las leyes". La asociación, por su parte, sirve para disminuir costos de oficina y ofrecer una canasta de servicios legales más variada; en términos más teóricos, la asociación se perfila como una buena práctica en sectores intensivos en capital humano dado que la calidad del producto final es difícil de observar (Levin y Tadelis, 2001).

Dentro del sector privado se puede trabajar como empleado de una empresa, en su departamento legal por ejemplo<sup>8</sup>, ó como abogado litigante. Esta última categoría será la puntualizada por este trabajo. Como litigante, a su vez,

---

<sup>8</sup> El trabajo *in-company* resulta ser la opción en general de quienes desean eventualmente acceder a posiciones jerárquicas habitualmente asociadas a status y altos ingresos, así como no padecer la incertidumbre de una demanda fluctuante (Smigel, 1960).

puede desempeñarse como abogado independiente ó como asociado en diferentes combinaciones (con uno ó más socios ó familiares, con ó sin empleados, entre otras). Sauer (1998), por ejemplo, analiza la movilidad laboral entre los graduados de derecho de la Universidad de Michigan. Sobre una muestra intenta capturar el proceso de elección de los abogados durante su carrera laboral dentro de una clasificación de tipos de elecciones laborales comunes a la profesión (práctica independiente, organizaciones sin fines de lucro, firma legal de elite y no elite, e interno en una empresa). La calibración muestra que a lo largo de la vida laboral, estos abogados tienen una probabilidad baja de ingresar en firmas de elite aunque la experiencia de haber pasado por firmas de elite resulta una llave de entrada para cualquier otro sector del mercado laboral. La reputación y experiencia adquiridas ayudan a esto. El valor de dicha transferencia intersectorial de capital humano depende de las posibilidades económicas de cada sector en sí para poder atraer a esta mano de obra altamente calificada. Asimismo, el sector de empresas sin fines de lucro ofrece menores salarios que las empresas ó que la práctica independiente pero esta opción laboral ofrece mayores beneficios no pecuniarios, como por ejemplo, mayor chance de que sea ofrecida una posición en firmas no elites (pequeñas firmas de abogados).

Como ya se mencionó, una posibilidad muy común en Estados Unidos y Europa pero que se da todavía en mucho menor medida en Latinoamérica es la de ingresar en grandes firmas legales. Una explicación posible sobre por qué no se observa la misma cantidad relativa de grandes estudios jurídicos en Latinoamérica que en Estados Unidos podría ser que las circunstancias que generaron la expansión de las grandes firmas legales en Estados Unidos no se verifican en su totalidad ó conjuntamente aún en Latinoamérica. Brock y otros (2001) describen a estas fuerzas de cambio como: (i) desregulación (autorización institucional por parte de los entes reguladores para la publicidad comercial en las firmas legales, posibilidad de actuar interestatalmente y competir con otras firmas, entre otras), (ii) competencia (debido al creciente número de graduados y el proceso imitativo de generación de firmas competidoras), (iii) tecnología (digitalización de gran parte del trabajo jurídico



que permite a personal no profesional ó paralegal realizar la tarea) y (iv) globalización (expansión de la oferta de servicios a mercados externos). Heinz y Laumann (1982) ya venían observando un cambio sensible en la estructuración de las firmas legales según el enfoque que ellos denominaban *basado en clientes*: la preeminencia de algún tipo de cliente determinaba la forma organizacional adoptada por la firma. Aquí había dos *hemisferios*: por un lado, los estudios jurídicos compuestos por graduados de universidad de elite dedicados a atender a clientes corporativos, y por el otro, aquellos dedicados a clientes individuales, usualmente pertenecientes a estratos económicamente medios y bajos de la sociedad incluyendo minorías étnicas, graduados por lo general en universidades estatales ó locales. Los primeros se correspondían con grandes estructuras de oficinas y el uso de modelo organizacional de *asciende ó renuncia*, que se repasará en la siguiente sección. Los segundos con las pequeñas firmas legales. Sin embargo, una diferencia importante entre el tipo de asociación presente en las grandes firmas legales americanas y en las pequeñas firmas es que en las primeras los asociados reparten los beneficios y en las segundas los socios comparten los gastos de mantenimiento de oficina. Bajo este esquema, en las pequeñas firmas legales no existen incentivos a hacerse más grandes dado que sólo se incrementa los costos de monitoreo de los nuevos ingresantes. En cambio en las grandes firmas legales siempre queda abierta la puerta para que ingresen nuevos asociados y socios que puedan hacer incrementar los beneficios a repartir. De la Maza (2001) puntualiza asimismo que en las grandes firmas legales americanas los clientes pertenecen a la firma, no a los abogados (socios, asociados o juniors) que puntualmente lo atienden. Ello da incentivos a quienes pertenecen a la firma a permanecer en ella dado que la probabilidad es baja de llevarse a los clientes si es que decidieran dejar la firma para probar suerte solos. En el caso latinoamericano, usualmente el caso es que los clientes pertenecen al abogado que los atiende por lo que los incentivos suelen ser que una vez que se ha atendido una gran cartera de clientes se opte por salir y formar su propio *buffet* llevándose los clientes con él. Por otro lado las grandes firmas industriales latinoamericanas suelen poseer enormes departamentos legales (el

caso de PDVSA de Venezuela suele ser citado habitualmente; Gómez, 2000), por lo que no requieren de consultoría legal externa<sup>9</sup>. Otra de las cuestiones que explica la poca presencia de grandes firmas legales en Latinoamérica es que en los países que se rigen por el Derecho Civil tienden a tener menos abogados, en general, y menos en el sector privado, en particular, comparados con aquellos países que se rigen por el Derecho Común (Common Law). Asimismo, estos últimos han permitido cambios en la profesión en las últimas décadas que auspiciaron la aparición de una veta más comercial a la profesión: posibilidad de las firmas legales de ejercer en varias jurisdicciones al mismo tiempo a través de sucursales de la casa matriz, lo que permitió la expansión comercial de las mismas y la posibilidad de publicitar los servicios de los profesionales, incluso de manera agresiva (Starbuck, 1995). Una cuestión ética es levantada habitualmente entre los dueños de los pequeños estudios jurídicos (y también por varios profesores de derecho) quiénes sostienen una posición más purista ó tradicionalista respecto al ejercicio del derecho como una profesión, ajena a cualquier visión comercial de la misma (esta discusión esta bien representada también en Seron, 1996: cap. 1). Los grandes estudios jurídicos, contra esto, apelan con una visión más pragmática: simplemente la evolución de la sociedad y los negocios han hecho necesaria (y rentable) la aparición de grandes firmas legales privadas<sup>10</sup>.

Los abogados independientes ó asociados en pequeños estudios trabajan según los clientes vayan arribando, siendo éstos de diverso origen y clase social. En definitiva, resulta una labor independiente aunque sujeta a ingresos muy variables. Seron (1996) sobre la profesión en New York y Fucito (1996) sobre el perfil de los abogados bonaerenses representan excelentes trabajos cualitativos sobre el tema de los pequeños estudios jurídicos.

---

<sup>9</sup> No es el caso de Chile según lo demuestra también De la Maza (2001) donde aún las grandes empresas poseen departamentos legales pequeños.

<sup>10</sup> Existen posiciones contrarias a este modo de ver el crecimiento de las firmas legales. Ciccotello y Grant (2000) postulan que la visión comercial de la profesión representa una evolución más que una involución tal cual ésta históricamente venía funcionando. La presión de los resultados lleva a propuestas institucionales de reforma de la profesión (véase Florida Bar Special Committee on Multidisciplinary Practice, 2000).

Queda demarcado así un escenario con pocos actores gigantes por un lado (los grandes firmas legales) y un sinnúmero de pequeños actores (la mayoría de los estudios jurídicos pequeños) por el otro (el elefante y las mariposas en un castillo de naipes que menciona Starbuck, 1995). Esta tendencia se prevé que será más marcada aún en el futuro (Arthurs y Kreklewich, 1996: 44). A continuación daremos un repaso a literatura referida al capital humano y su efecto en el desempeño profesional.

### **3. El capital humano y el desempeño**

La teoría del capital humano sostiene que el conocimiento provee al individuo con habilidades cognitivas crecientes lo que lleva a actividades potencialmente más eficientes y productivas (Schultz, 1959; Becker, 1964). La literatura académica ha demostrado a través de numerosas investigaciones el aporte positivo que tiene sobre la performance de la firma el mejoramiento de su capital humano. En este sentido, Teixeira (2002) representa un tratamiento comprehensivo de la relación positiva entre el desempeño de la firma y su capital humano.

Dentro de una firma lo que se busca es acrecentar el nivel de capital humano. Mayor capital humano implica mayor productividad de la mano de obra. Sin embargo las formas de ampliar el capital son variadas. El capital individual se incrementa adquiriendo conocimientos de forma tácita ó explícita. Los años de educación es la variable observable que más usualmente se utiliza para aproximar a esta dimensión latente. Se aprende tácitamente con la experiencia de realizar un tipo de trabajo de manera regular (learning-by-doing) y explícitamente accediendo a dicho conocimiento por fuentes externas (educación formal). En este último caso, las fuentes externas pueden ser muy variadas para el caso de los profesionales legales: el mentorazgo (a través de tutores que acompañan el desarrollo de carrera del postulante), obteniendo educación de postgrado (maestrías, doctorados), realizando cursos de actualización (en ramas particulares del derecho), entre otras.

Como se recalcó en la sección 2, aquí debemos distinguir dos mundos laborales muy distintos: las grandes firmas legales, por un lado, y el resto de la práctica privada del derecho, por el otro. La siguiente sección inicia con la descripción de aportes que muestran cómo se genera capital humano en las grandes firmas legales.

### **3.1 Los capitalistas humanos y la máquina de Cravath**

Para quiénes ingresan a las grandes firmas legales como potenciales asociados, la literatura revela en las firmas legales de Estados Unidos un proceso de perfeccionamiento profesional extremadamente exigente en tiempo y dedicación personal. Trabajos como Gilson y Mnookin (1989), Galanter y Palay (1991) y Lambert (1995) destacan esta dinámica interna de formación de capital humano. Como aspectos comunes a todos los artículos respecto puede describirse el siguiente proceso:

- 1) Las firmas contratan a los profesionales jóvenes sobre la base de antecedentes de carrera (universidad de graduación, promedio de graduación, aptitud y potencial de desempeño legal, entre otras). En el caso de las firmas canadienses se adoptan contratos de aprendizaje para jóvenes graduados incluso antes de rendir el examen de la barra, para luego entrar como asociados *juniors* (Kay, 1997a:328).
- 2) Los jóvenes graduados entran a la firma por un período temporal a prueba relativamente fijo (1 ó 2 años, en general). Durante este período se inicia lo que se da en llamar la competencia interna (*tournament*), por lo cual estos jóvenes sirven de soporte a abogados asociados (*associates*) y socios (*partners*). Durante este período deben probar su capacidad y valía para la firma, siendo evaluados permanentemente en términos de rendimiento, dedicación y capacidad.

- 3) Pasado este primer período, un grupo de estos jóvenes es seleccionado por el directorio de la firma de acuerdo al grado de prestación que han tenido para con la firma y se les ofrece el rango de asociados a la firma (*associates*). Los no seleccionados deben retirarse y probar suerte en otras firmas, formar sus propios estudios ó adoptar la alternativa laboral que mejor les convenga. Este proceso de ascenso se denomina comúnmente el "*up-or-out system*", es decir asciende en el escalafón ó busca tu destino en otra parte.
- 4) Para los nuevos *associates* se inicia ahora la carrera por ser socios (*partner*) de la firma. Los asociados cobran un salario fijo durante el período de evaluación mientras que los socios representan el estado superior de autoridad en la firma y participan en el reparto de las ganancias de la misma según su antigüedad. Esto desencadena otro período de evaluación (en promedio de 5 a 8 años, dependiendo de la firma) a partir de los cuales el directorio evaluará, nuevamente, los méritos de cada asociado en términos de horas dedicadas a la firma, clientes obtenidos por el asociado, grado de atención a los clientes actuales, grado de prestigio en el sector legal local, entre otros (debido al nivel de competencia fuerte que se observa este período se lo suele denominar *carrera de ratas* en la literatura). El sistema *up-or-out* se aplica aquí por segunda vez.

Históricamente el sistema asciende ó renuncia se remonta a su implementación inicial en el estudio jurídico neoyorkino Cravath, el cual todavía persiste como uno de los grandes estudios americanos, por lo que este sistema es denominado también el sistema Cravath (Tolbert y Stern, 1991). Kor (2000) estudia con puntualidad el aprovechamiento de rentas que se hace del uso de capital humano específico en las firmas de servicios profesionales, particularmente las firmas legales. En ese sentido, cita tres grandes grupos de profesionales que comprenden el sistema 'asciende ó renuncia': los *buscadores* ó asociados, cuya tarea es buscar nuevos clientes y mantener a los existentes, los *supervisores* ó socios administradores, quiénes organizan las operaciones, fijan fechas de entrega, determinan políticas de compensaciones y promueven

programas de entrenamiento y los *tritadores* ó jóvenes profesionales quiénes realizan la mayoría del trabajo rutinario. La dinámica de reclutamiento permanente permite que el estudio jurídico posea mayor capacidad para atender más casos en promedio por socio y asociado respectivamente. Esto es, el ingreso de nuevas camadas de jóvenes hace que sean asignados a tareas rutinarias ó de segunda categoría a fin de sostener y ayudar a la tarea de los abogados socios y asociados. Ello posibilita que un solo asociado ó socio de la firma pueda atender más casos que los que él hubiese podido manipular en forma particular y aislada. Este procedimiento se denomina apalancamiento de capital humano (*human capital leverage*) dado que actúa como un costo fijo bajo (el sueldo de los aprendices) que permite aportar a la firma ingresos variables de mayor magnitud promedio (la facturación realizada por los socios y asociados). Esta dinámica de entrada de personal capacitado, su preparación y fuerte competencia interna y luego la selección de los mejores conlleva la obtención de un alto grado de calidad del capital humano en el resultado final de los procesos legales en manos de la firma (Morris y Pinnington, 2000:5). En definitiva, como resumen Galanter y Palay (1991), esta estructura organizacional permite repartir el capital humano entre quiénes tienen mucho (los antiguos socios y asociados) con aquellos que tienen poco (abogados junior y nuevos asociados). Una manera de realizar este traspaso de una manera controlada y menos competitiva es a través del uso de mentores. El proceso de mentorazgo resulta clave en el desarrollo del capital humano. En las grandes firmas legales los mentores son socios de gran antigüedad, muchas veces a punto de retirarse, elegidos por su capacidad de reconocer en las personas un potencial de desarrollo profesional, guiarlos y aconsejarlos a fin de que alcancen el período de madurez profesional en menor tiempo. El mentorazgo suaviza el proceso de transferencia del capital humano enmarcado en la fuerte competencia provocada por el torneo interno de la firma. Asimismo brinda mayor seguridad emocional e intelectual a quién recibe la tutoría y permite la transferencia de capital humano de una manera ordenada, dirigida y controlada. El tema específico de las tutorías en la carrera profesional de las mujeres puede leerse en Wallace (2001). Ella encontró que las profesionales

mujeres con tutores masculinos estaban asociadas a mayores salarios pero las que se hallaban bajo tutores femeninos encontraban más satisfacción en la carrera, más motivadas para continuar la profesión y con menor presión laboral (algo similar respecto a la satisfacción laboral fue encontrado por Kay y Hagan, 1997).

Para determinar el grado de apalancamiento que posee alguna firma en particular los trabajos empíricos utilizan la fracción de asociados/socios como una proxy de la cantidad de casos que al socio promedio le es factible atender. Si algo demostró este sistema es que ha hecho crecer a las firmas que lo adoptaron. Entre 1975 y 1985, las grandes firmas en Estados Unidos crecieron a una tasa del 8 por ciento anual (Galanter y Palay, 1991: 46). Entre 1968 y 1987, el tamaño medio de las veinte más grandes firmas americanas se cuadruplicó. Entre 1975 y 1987, el tamaño medio y mediano de la firma casi se triplicó entre las 200 firmas legales más grandes (de una media de 82 y una mediana de 68 en 1975 a una media de 233 y una mediana de 205 en 1987). A medida que se aceleraron las tasas de crecimiento de las grandes firmas hizo lo propio la cuota del mercado total de servicios legales en manos de las grandes firmas. El efecto que ello ha tenido es la constricción de las pequeñas firmas legales y los practicantes solos quiénes son muchos más y deben repartirse cuotas de mercado cada vez menores (Michelson y otros, 2000).

El crecimiento exponencial de la firma grande tiene algunas explicaciones. Galanter y Palay (1999: 964) sugieren que esta tasa de crecimiento depende de: (i) el ratio de asociados/socios, (ii) del porcentaje de asociados convertidos a socios, (iii) del lapso de tiempo entre que un asociado entra a la firma y se convierte en socio y (iv) el número de socios que dejan la firma. Cualquiera de estas variables es factible de ser modificada por el concejo de administración de la firma, aunque el eje central de todo el gobierno suele ser ajustar (i) al nivel deseado de la firma y hacer girar el resto alrededor de mantener constante dicho ratio.

Por otro lado, el esquema *up-or-out* es modelado con teoría económica a través de un sistema de contratos recursivos por Bardsley y Sherstyuk (2002).

Sus conclusiones son extremadamente interesantes dadas la evidencia empírica y justificaciones a ésta que se relatarán más adelante. Aquí, los agentes se les plantea elegir el nivel de esfuerzo dado el esquema de salarios. Bajo condiciones de selección adversa los contratos por salarios futuros son ofrecidos en base de igualdad de derechos a quiénes se presenten<sup>11</sup> dado porque la legislación así lo dispone o por convenciones y normas sociales vigentes. Ellos encuentran que dado el esquema de promociones, el resultado de equilibrio es trabajar duro ('carreras de ratas') y tasa desigual de promociones ('techos de cristal')<sup>12</sup>. Y esto no se debe a ninguna política discriminatoria por parte de la firma, simplemente que dado que se evalúan a todos por igual y dado que las mujeres tienen incentivos mayores que los hombres para salirse de la carrera, al final será óptimo para las primeras renunciar.

Este marco de incentivos también ha sido evaluado en pruebas de laboratorio. A escala experimental Oesterbeek y otros (2001), encuentran evidencia de que este sistema se sustenta mejor cuando existe algún grado de reciprocidad y confianza entre las partes. Sin estas características presentes, un resultado observado es que los empleados invierten más de lo óptimo en su preparación dado que desconfían en que les será otorgada la promoción por el ascenso en la firma (nuevamente *carrera de ratas con techos de cristal*). Igualmente, los excesos en el uso de apalancamiento de capital humano pueden tener efectos inversos en la rentabilidad de la firma (Hitt y otros, 2001). Así, se dificultaría obtener nuevos socios porque existiría una baja probabilidad de ascender a los asociados. Esto mismo disminuiría la motivación a trabajar de los empleados actuales lo que redundaría en una baja de la calidad del servicio. Por último, este riesgo obligaría a las firmas a ofrecer mayores salarios para atraer a

---

<sup>11</sup> Los autores aclaran que en realidad las mujeres tienen valores de salida (lo que ganan en términos de dejar la profesión) superiores dado que es valioso para ellas también encarar la formación de una familia. También se observa que los integrantes de minorías pueden provenir de ambientes con sensibles desventajas educativas. Ello no se condice con ofrecer esquemas contractuales igualitarios cuando estos posibles candidatos son inicialmente diferentes.

<sup>12</sup> Techo de cristal (*glass ceiling*) es un término muy utilizado en la literatura para describir una situación donde las promociones a sectores jerárquicos superiores quedan impedidas.



nuevos asociados, lo que redundaría en menores beneficios para las mismas. Otro problema con este sistema se produce cuando dos ó varias firmas legales se fusionan (Rohrer, 2004). Las fusiones tienden a afectar profundamente el mercado laboral interno de la firma, afectando el sistema de promociones y provocando la salida de la firma de personal con alto nivel de capital humano. Del mismo modo, afecta el grado de identificación de los actores a la nueva firma, lo que suele redundar en bajas en la productividad.

Sin embargo, el sistema Cravath se ha ido adaptando a los vaivenes del mercado. Heinz y otros (2000, 2001) y Michelson y otros (2000) describen recientes cambios en estos procesos de selección asociados a enfrentar el tema del aumento del número de abogados en el mercado laboral. Así, se han ajustado las condiciones de competencia para los abogados en las grandes firmas: ahora se admiten despidos de socios (otrora un campo intocable hasta el retiro del profesional) a través de contrataciones laterales (es decir se lo suplanta por un socio de igual jerarquía y antigüedad de otra firma legal; Kor, 2000:13), contratación temporal de abogados para atender un caso particular, creación del cargo de abogado 'asesor', cambios en las reglas de reparto de las ganancias (se impone la regla de 'come lo que cazas', es decir cada socio obtiene lo que gana en juicios o arreglos sin reparto del pago, en vez del reparto igualitario ó por antigüedad), entre otras. Muchos de estos cambios tratan de flexibilizar a la rígida estructura de promociones a fin de posibilitar la aparición dentro de la organización de 'emprendedores' que realicen adaptaciones ó cambios a ambientes de trabajo específicos (Morris y Pinnington, 2000:15). Otra característica bien documentada es la del incremento de contratación de personal paralegal (es decir, personas sin título legal habilitante pero con conocimientos para el manejo administrativo de muchas causas menores; véase Feinberg (1994), para un análisis empírico de esta cuestión). Por último, la eficiencia organizacional de estas firmas las hace poseer un know-how altamente deseable y de difícil duplicación en otros mercados. Muchas firmas optan, de ese modo, por internacionalizar su cartera de clientes creando sucursales de la firma en el exterior (Malhotra, Pinnington

y Gray (2000) describen el caso de la expansión internacional de las firmas legales australianas en Asia).

El éxito de este esquema de promoción del capital humano, por otro lado, ha llevado a que sea implementado en firmas otras que las legales, por ejemplo las consultoras de servicios de financieros (Bhidé, 1995) y de gestión (Christensen, 1997). En el ámbito académico algunas lecciones han sido sutilmente transferidas y el "up-or-out" se lo adapta al "publish-or-perish". La dinámica darwiniana de selección puede terminar agotando a muchos abogados de gran potencial pero menor entusiasmo por una competencia tan intensa (el caso es mencionado en la literatura legal como *lawyers' misery*; véase Hull (1999) y Galanter y Palay (1999)) los cuales terminan alejándose laboralmente de los grandes estudios jurídicos. Estas circunstancias, vistas como excesos de un modo de operar la profesión, generan también rechazos. Muchas discusiones se presentan sobre lo que esta transformación organizacional ha provocado en el ejercicio de la profesión, especialmente en cuestiones éticas<sup>13</sup>. Es que algunos autores argumentan que la profesión bajo este esquema de organización sólo defiende los intereses de las grandes empresas, dado que son las únicas que pueden costear servicios tan caros<sup>14</sup> (Nelson, 1988).

---

<sup>13</sup> Schiltz (1999) y Kelly (2001) discuten amablemente algunos puntos del profundo cambio en la identidad profesional del abogado americano. Los problemas entre la ética profesional y el fuerte sentido de lucro de la profesión ha llevado a sugerencias a escala institucional, como la presentada por la barra de abogados de Nueva York (New York Bar Association, 2000)

<sup>14</sup> Al respecto del costo de los servicios, Lueck y otros (1995) estudian cómo son determinadas las tarifas por parte de los profesionales americanos intentando verificar si las diferentes restricciones institucionales de acceso al colegio de abogados de cada estado afectan los montos de las mismas. El resultado es negativo aunque si encuentran que las tarifas son afectadas por las fuerzas de mercado (tamaño de la plaza, nivel de actividad económica, cantidad de profesionales en el mercado, entre otras). Stephen (1994) estudia el mercado de servicios legales en Escocia, intentando ver si el precio de éstos se vio afectado por la liberación a la restricción de publicidad en 1985. Los resultados muestran que la publicidad informativa (es decir aquella que sólo enfoca el anuncio en los servicios ofrecidos por el profesional, contrario a la publicidad persuasiva que se enfoca en alentar al cliente a tomar el servicio) tiene influencia estadística en determinar las tarifas de los profesionales. Aquí, a mayor nivel de publicidad en el mercado, menores serán las tarifas de los profesionales dado que la mayor información para los consumidores hará tengan más posibilidades de elección del servicio, lo que hace que la competencia en precios se haga presente.

Ahora repasaremos aportes sobre el capital humano en las pequeñas firmas legales.

### **3.2 Sobre boutiques y mariposas**

Para quiénes ejercen el derecho en forma privada de manera independiente ó en grados de asociación menores<sup>15</sup> el proceso de adquisición de capital humano es más simple y su efecto sobre el rendimiento podría ser más directo. Es que por más inversión en capital humano que las pequeñas firmas realicen siguen dependiendo en su performance económica de una demanda dilatada y con menor poder económico relativo comparado con el caso de las grandes firmas legales.

Los abogados en las pequeñas oficinas legales pueden mejorar su capital humano adquiriendo conocimientos específicos que los diferencien de sus colegas a través de la especialización en el ejercicio de una rama del derecho ó a través de la adquisición de conocimientos en programas de capacitación puntuales siendo, desde ya, ambos procedimientos no excluyentes. En el primer caso, la especialización por ejercicio, se basa en la experiencia del profesional en una rama determinada del derecho, luego de haber hecho una elección de carrera, resultando en un proceso de largo plazo dado que deben litigar en muchos casos para adquirir el conocimiento diferencial con respecto a otros pares. Los resultados generalmente se aprecian en la madurez del profesional. El segundo caso es más bien de corto plazo, dado que consiste en la asistencia a programas de postgrado ó cursos de especialización. Uno accede al conocimiento explícito, aunque desde ya esto no garantiza el traspaso del versátil conocimiento tácito de la experiencia. Sin embargo, es factible que en el caso de realizar postgrados sea más redituable para el profesional recuperar su inversión de forma más inmediata, con lo que ingresar

---

<sup>15</sup> Es difícil imputar una cifra a la cantidad de abogados que transforman un estudio jurídico de mediano a grande. Usualmente se cita en la literatura a 50 abogados como el número de corte para esta distinción.

como abogado interno de una empresa se convierte en una opción altamente tentadora.

La forma organizacional adoptada mayormente entre los pequeños actores del sector legal son las asociaciones entre pares los cuales comúnmente incluyen a familiares (Seron, 1996: cap. 5). Las razones que fundamentan la asociación se encuentran muy relacionadas a la buena relación personal prevaleciente entre los socios. La asociación les permite a sus integrantes desarrollar su carrera sin presiones, laboralmente independientes y mancomunando los lazos de amistad con la labor diaria. El despacho es llevado informalmente, con escasos controles de gestión, sin evaluaciones de desempeño por escrito y con un trato cara a cara. Dado que hay pocos participantes, no hay un seguimiento firme para determinar quién ascenderá y quién no. Aquí el apalancamiento del capital humano lo dan las secretarías ó empleadas administrativas, quiénes usualmente forjan su apoyo principal en la toma de dictados, ordenamiento del material escrito ó el trabajo de ir a los Tribunales a tramitar expedientes (Seron, 1996: 147). Asimismo, la creciente presencia de profesionales jóvenes desempleados los hace candidatos de reemplazo para estas trabajadoras.

Finalmente, la práctica individual representa la cúspide de la independencia laboral: uno es su propio jefe. Las ventajas de esta forma de ejercicio de la profesión se resumen en total control personal sobre su desempeño laboral: elección de clientes, fijación del propio horario de trabajo, apropiamiento de toda la renta del negocio, entre otras. Las desventajas claras se aprecian por la falta de respaldo cuando surgen períodos económicos malos así como presión en tiempo y recursos de mantener la oficina uno solo.

Para el caso de las pequeñas y medianas firmas legales existe evidencia que detecta transferencia intergeneracional de reglas y rutinas con fuerte dependencia de los fundadores de la firma (Phillips, 2002). Asimismo, hay pruebas de que firmas legales que se hallan en la posición de status intermedio (Podolny, 1993) son reacias a innovar por el riesgo de afectar su imagen y posición altamente conocida afectando de ese modo a su clientela estable (Phillips y Zuckerman, 2001). Prefieren en todo momento mantener una

actitud conservadora. Dicho riesgo a la innovación provoca que los cambios se adopten únicamente cuando otros han incursionado en ellos (los precursores de alto ó muy bajo status) y han demostrado su valía. Lo cual nos hace recordar el hallazgo de Kox (2000) sobre la productividad estancada del sector. Este procedimiento de mímica en la adopción de patrones de conducta empresarial también se observa en otras profesiones liberales como las firmas contables (Lee y Pennings, 2000).

La disyuntiva entre especializarse en una ó varias ramas del derecho ó ejercer como generalista fue estudiada para firmas americanas por Jaffe (2001). Si bien se focaliza en firmas medianas y grandes los indicadores que utiliza permiten generalizar estos resultados para las pequeñas firmas también. La alternativa planteada es mantenerse pequeño y especializarse ofreciendo un servicio particularizado (es decir, hecho a medida de cada cliente) con lo que se acota el tamaño de mercado pero se cobra mayores tarifas por los servicios ó mantenerse abierto a un mercado más amplio de menores montos facturados. Encuentra el autor que las firmas legales más especialistas tienden a ser más pequeñas en términos de número de profesionales pero, por otra parte, crecen más rápido que las firmas dedicadas a atender más ramas del derecho. El negocio es, cuando existe mucha competencia, diferenciar el producto (ofreciéndolo como un producto personalizado y artesanal) y cobrar por ello. Estas formas organizacionales son denominadas en Estados Unidos y Canadá como firmas *boutique*. Una descripción de este tipo de firmas puede encontrarse en el reporte sobre la futuro de la profesión legal en Québec<sup>16</sup>, quiénes sugieren estas formas organizacionales a sus miembros como alternativas rentables en un mundo laboral con altas montañas (pocas grandes firmas legales) y amplias llanuras (muchos pequeños bufetes). La firma boutique aparece como un pequeño bufete con tarifas por hora de trabajo similares a las de las grandes firmas legales. Precisamente, Garicano y Hubbard (2003) utilizan una enorme base de datos clasificados del Bureau of Census para estimar las áreas de competencia de las firmas legales

---

<sup>16</sup> Comité du Barreau sur l'avenir de la profession (1996: 117)

americanas de todo tipo y perfilar de ese modo el grado de especialización del sector. Encuentran dos hechos principales: (i) Al igual que Jaffe (2001), las firmas tienden a especializarse más a medida que el tamaño del mercado se amplía, a fin de diferenciarse de tanta competencia relativamente homogénea, y (ii) Los abogados tienden a trabajar con otros abogados de la misma especialidad que ellos en vez de buscar abogados de otras especialidades. Coincidiendo con estos hallazgos, Fucito (1996: 73-76) encuentra que en ciudades pequeñas ó pueblos no existe escala económica para desarrollar la especialización en ninguna rama específica. Mayormente los profesionales solos ó de firmas pequeñas adoptan una posición generalista del ejercicio del derecho tomando cualquier caso que arribe a fin de mantener 'a flote el negocio' (Seron, 1996: 169). Finalmente, Kay (1997a) encuentra que la práctica en solitario es una de las salidas del *lawyer's misery*. Muchos profesionales con fuerte compromiso organizacional ven a esta opción como una suave transición desde la jungla de las grandes firmas. Tal vez ésta represente la forma organizacional más originaria de la profesión: total autonomía, libertad de elección de horas y casos a tomar, flexibilidad en la elección de las ramas del derecho a ejercer.

En la siguiente sección seguiremos con la otra dimensión del capital a analizar: el capital social.

#### **4. El capital social: definiciones e interpretaciones**

Varias definiciones prevalecen actualmente en la literatura sobre capital social. En primer lugar, Bourdieu (1986) define al capital social como los recursos actuales ó potenciales relacionados a la posesión de una red durable de relaciones más ó menos institucionalizadas de mutua amistad y reconocimiento. Los estudios iniciales de redes sociales buscaban detectar en el ámbito de comunidades los grupos de relaciones mutuas que sustentaban conductas solidarias y comunitarias entre sus integrantes. Bourdieu sugiere, por otro lado, que todos los tipos de capital pueden ser derivados del capital económico. Una firma puede invertir capital económico en actividades que

lleven a la producción de capital social. La filantropía empresarial puede ser un excelente ejemplo de ello. Donando capital económico a causas sociales, una firma puede facilitar el desarrollo de redes. El capital económico es, en este proceso, convertido en capital social a través de la inversión de tiempo y otros recursos económicos (es decir, dinero).

Por otro lado, una primera aproximación empírica al aprovechamiento de las relaciones sociales para obtener beneficios parte de Granovetter (1973). Su investigación trata de resolver el tema de cómo encuentran trabajo una muestra de graduados universitarios de Boston. Los resultados indicaron que en pocas ocasiones habían conseguido empleo a través de algún amigo a quién los unía un lazo profundo sino que la mayor parte de las veces estos individuos habían conseguido empleo a través de simples conocidos, personas con trato muy indirecto y ocasional, quienes habían informado de vacantes en algún puesto. Granovetter entonces establece que en realidad son los lazos débiles los que nos aportan recursos necesarios para nuestro desempeño.

Coleman (1988), a su vez, busca la conexión entre el capital social y el capital humano; específicamente, cómo ayuda el capital social a formar el capital humano. Él postula que el grado de clausura (*closure*) de una red es lo que define el valor del capital social formado por ésta. Es decir, según sean más cercanos los extremos de una red, mayor reconocimiento y apoyo emocional el individuo y el grupo obtendrá. También facilitará la ejecución de sanciones hacia quién se aparte de las normas del grupo.

Una definición que refina la de Granovetter sería la perspectiva de Burt (1992, 1997) quién ve a las estructuras cohesivas de Coleman como un signo de rigidez a la hora de utilizarlas para gobernar una organización compleja y aboga por definir al capital social creado por una red como aquél compuesto por la mayor cantidad de contactos con nodos de información no redundante (hoyos estructurales). Burt (1992) muestra como las firmas obtienen una ventaja competitiva por la conexión con nodos de información no redundante (dadas varias subredes unidas por puentes, los individuos que se asientan en dichos puentes pueden arbitrar información y acceder a recursos). Es decir, un

actor atado a un conjunto de conexiones altamente denso (con interacciones bilaterales constantes, rutinarias y con alto contenido emotivo) provoca que éste acceda constantemente a flujos de información redundante, es decir información ya conocida que no brindará ventajas potenciales de ser aprovechadas para un mejor desempeño. En este sentido se supone que dado que mantener una relación cualquiera conlleva unos costos iguales, en tiempo y dedicación, es conveniente obtener de éstas la mejor y más variada fuente de información posible. Por ejemplo, si cualquier agente sólo se relaciona con amigos que son, a su vez, amigos entre sí, la información de sólo uno de estos miembros será la que proporcione información original. El resto, solo repetirá el argumento del primero. Burt, en definitiva, sostiene que el capital social es el grado de diversidad de fuentes de información valiosa (no redundante) a la que accede el individuo ó la organización.

Lin (2001), por su parte, define al capital social como una inversión en relaciones sociales con retornos esperados. Esta definición es más general. Ya no se plantea la profundidad ni la posición relativa de las relaciones. Es decir los individuos se dedican a establecer relaciones y redes para obtener beneficios. En este sentido, Lin considera cuatro explicaciones de cómo los recursos insertos en una red social pueden proporcionar resultados valiosos para la organización:

- a) Información: El argumento mencionado anteriormente se aplica aquí. En situaciones de competencia imperfecta (Burt, 1992) ciertos lazos sociales estratégicamente ubicados en una red de relaciones otorgan mejor información a un individuo en cuanto a esquema de oportunidades y elecciones que de otra manera no podría obtener (Granovetter, 1973).
- b) Influencia: Estas relaciones pueden ejercer influencia en otros agentes (autoridades del gobierno municipal, por ej.), las cuales puede jugar roles críticos en decisiones (contratación de servicios legales, por ej.) que involucran al actor.
- c) Credenciales sociales: La pertenencia a una red y su reconocimiento por parte de terceros podría ser considerado por los agentes ó la



organización como certificaciones sociales de que el individuo puede acceder a ciertos recursos a través de su red social.

d) Reforzamiento: De las relaciones sociales se espera que se refuerce la identidad y el reconocimiento. Pertenecer a una red social otorga reconocimiento a la labor individual dentro de la misma, así como otorga identidad a través de la valoración individual y del apoyo emocional.

La discusión Coleman-Burt suele ser resumida en la disyuntiva: profundizar las relaciones sociales existentes (*bonding*) creando lazos fuertes ó arbitrar información de puntos desconectados (*bridging*) manteniendo lazos débiles. Lin (2001) pragmáticamente establece que la red importa según los recursos insertos en ella y del grado de acceso que poseamos a ellos. Por lo que, según mayor sean los recursos insertos, más debiéramos intentar conectarnos a quiénes los posean. Seguramente el capital social real surge de algún punto intermedio, en el cual el individuo profundiza los lazos en el marco social que se desempeña mientras, cuando le es posible, aprovecha situaciones de arbitraje de información para alcanzar los recursos más valiosos<sup>17</sup>.

Nótese que Burt se focaliza en la información obtenida por una estructura de red mientras que Coleman se asienta en cómo una estructura facilita el crear normas y hacerlas cumplir. Ambas son consistentes dado los supuestos que la sustentan. Las dos posiciones coinciden en que resulta positivo ser miembro de redes grandes. Sin embargo, las estructuras óptimas difieren. La red que nos sirve para acceder a información puede no resultar una buena estructura de soporte si lo que requerimos es realizar ó forzar una acción colectiva (Sobel, 2002:151).

Sin embargo, no sólo la amplitud de la red es importante, sino también la diversidad de recursos que se hallan en ella. Por lo tanto es necesario acceder a una gran red y con diversas categorías de individuos en ella. Ello se aplica a la diversidad de relaciones sociales que se da frecuentemente con la presencia

---

<sup>17</sup> De todos modos, la falta de una red social amplia resulta casi siempre una desventaja, según sugiere Suchman (1998), en especial en el caso de minorías étnicas.

de muchos lazos débiles (Granovetter, 1973) y hoyos estructurales (Burt, 1992).

Finalmente, Lin (2001:25) destaca claramente la diferencia entre acceso a los recursos y uso efectivo de los mismos. El capital social puede entenderse en términos económicos como el valor potencial presente de los recursos factibles de *acceso* y *uso* para satisfacer su utilidad que posee un individuo a través de sus conexiones sociales. El valor presente de los recursos remite a los recursos que poseen los *alters* que pueden, en caso de necesidad ó simplemente a requerimiento, hacerse accesibles al *ego*. Dicho valor debe entenderse como potencial en tanto el ego no haga uso de los recursos a los que tiene acceso en tiempo presente. En definitiva, los individuos establecen distintos tipos de relaciones (amistad, camaradería, conocimiento superficial) con otros pares a fin de poder utilizar los recursos (monetarios, uso de propiedades, influencia, información, asesoría) de dichos individuos cuando así lo requieran. Una distinción que se hará más adelante nos refiere al lugar relativo de donde establecemos contactos potencialmente redituables. Así, dentro de la organización buscaremos conectarnos con quiénes nos posibiliten una carrera laboral más exitosa (capital social intraorganizacional). Al mismo tiempo, la organización ó nosotros mismos buscaremos en el mercado en general contactos que cumplan el mismo propósito (capital social interorganizacional).

A continuación se dará una revisión a los aportes teóricos y empíricos que relacionan esta dimensión del capital con el desempeño de los agentes.

#### **4.1 El capital social como un activo para el desempeño**

El trabajo de Granovetter (1973) sobre la influencia de los contactos personales ligeros sobre las posibilidades de encontrar empleos puede el ser el más citado respecto a la relación del desempeño individual con su capital social. Mortensen y Vishwanath (1995) nuevamente encuentran evidencia empírica que replica estos hallazgos.

Obviar el esquema de relaciones que restringe el accionar de los actores ha sido una constante de muchas ramas de las ciencias sociales, especialmente la economía. Granovetter (1985) plantea que la ausencia del análisis económico del contexto social como limitante de la conducta de la firma era un ítem crucial que faltaba para terminar de comprender la complejidad de la realidad económica. El análisis atomístico simplemente nunca iba a poder comprender todos estos efectos en la toma de decisiones de los agentes.

Sin embargo los agentes económicos no parecen ver como limitaciones a las relaciones que ellos emprenden. Por ello, la relación entre el rendimiento y el capital social de un agente económico ha sido demostrada en diversos estudios. Bian (2002) estudia 188 firmas comerciales en la provincia china de Guangzhou. Encuentra que el grado de conexiones sociales de los gerentes de las firmas con las autoridades del gobierno central otorga a éstas un desempeño diferencial. Algo similar encuentran Peng y Luo (2000) siendo su evidencia más contundente respecto a la importancia del capital social en el desempeño. Si bien el caso de China tiene particularidades especialmente estudiadas por los académicos<sup>18</sup>, la evidencia marca directamente que cuanto mejores son las conexiones de una firma mejor es su desempeño.

Fafchamps y Minten (1998) encuentran que los mercaderes agrícolas de Madagascar que tienden a tener mayor éxito económico son aquellos asociados a un mayor nivel de prestigio por haber alcanzado lazos de confianza fuertes con sus clientes así como con otros colegas. Aldrich y Davis (2000) estudian el caso de las pequeñas y medianas firmas americanas viendo si la participación de sus administradores en asociaciones voluntarias les otorga alguna ventaja diferencial. Sus resultados muestran que la participación en estas organizaciones no gubernamentales les permite acceder a recursos, como el

---

<sup>18</sup> La literatura dedicada al tema de las redes sociales chinas (denominadas *guanxi*, *conexiones* en mandarín) es abundante y multidisciplinaria. Para un repaso de este tema pueden citarse a Wu (2000), Huang y Landa (1999), Chung y Hamilton (2001) y Bell (2000); Michelson (2003) hace lo propio para el caso de la profesional legal. El caso japonés, más sutil y a la vez complejo en ramificaciones, denominado *keiretsu*, puede reverse con evidencia empírica en McGuire y Dow (2002).

consejo de profesionales ó acceso a pequeños créditos, que de otro modo serían más caros ó requerirían de procedimientos más complejos. Aquí no se detecta una desventaja por género conjeturándose que ello se debe a que la muestra esta computando sólo a los propietarios del negocio.

No sólo en la realidad sino también en ambientes controlados se hace presente los beneficios de la interacción. Jones (2001) realiza experimentos con sujetos que simulan formar empresas y operar con distintos departamentos (mercadeo, contabilidad, ventas, etc.) en un mercado virtual. Las rondas de juego los llevan a relacionarse con otras 'firmas' según los requerimientos de cada departamento. Las firmas que más contactos han desarrollado son aquellas que mejores rendimientos dejan observar en términos de ingresos monetarios.

Asimismo, y como se sugirió antes, la creación de redes de amistad entre competidores (pares en la misma profesión ó sector económico) puede otorgar resultados beneficiosos para todos, disminuyendo los niveles de competencia y creando normas de convivencia que dan un mejor marco de relación para los negocios (Ingram y Roberts, 2000). En definitiva, el capital social puede y suele incluir a nuestros competidores.

Una fuente recientemente potenciada de capital social es la tecnología, la cual ayuda a crear ó suplir el capital social. Internet permite conectarse con mucha otra gente en forma mucho más flexible. De allí se puede obtener información, amistad, relaciones casuales y también potenciales clientes (Wellman y otros, 2001). Asimismo esta forma de crear conexiones no afecta al capital social real que ya se posea (Pruijt, 2002). La religión, en tanto culto que relaciona en forma periódica a personas bajo un mismo núcleo de creencias, también es una fuente estructural de capital social (Greeley, 2001).

Sin embargo la creación de redes sociales y su aprovechamiento no sólo trae beneficios. Gabbay y Leenders (2002) nos recuerdan que el establecimiento de contactos dentro de un marco social determinado no necesariamente genera capital social, puede generar pasivos sociales. Si los recursos insertos en la red son los nuestros únicamente (es decir que a quiénes estamos conectados no

poseen recursos ó nos usan los nuestros sin reciprocidad), entonces la inserción social, dentro de este marco específico, puede racionalmente ser evitada. Otra demostración de que los ambientes restrictivos el capital social puede tener efectos negativos se da durante los regímenes totalitarios. Völker y Flap (2001) muestran en la antigua República Democrática Alemana como la presencia de posibles delatores del gobierno en el vecindario incentivaba a los ciudadanos a disminuir drásticamente su capital social.

Como se observó en la sección 2, las firmas legales dividen aguas en sus formas organizacionales según se trate de grandes firmas ó de pequeños estudios jurídicos. Ahora se revisará la literatura del capital social en las grandes firmas legales.

#### **4.2 El soporte y las conexiones en las altas montañas**

Las grandes firmas legales poseen una organización acorde a las grandes demandas que atienden. Representan el pináculo económico y organizacional de la profesión legal. Los estudios sobre el aprovechamiento de recursos insertos en la red tienen dos dimensiones: (i) aportes con un perfil claramente intraorganizacional dado el esquema de estructuras jerárquicas y, tal como ya se aludió, de fuerte competencia interna, y (ii) aportes que describen los efectos del marco interorganizacional sobre el desempeño de la firma. En el primer caso, se busca entender cómo los actores integrantes de los grandes estudios jurídicos se van relacionando entre sí a fin de ascender en la carrera profesional y ejercer el control de la firma. En el segundo caso, el tema es cómo la firma a través de sus integrantes se mueve en la red de relaciones del mercado para posicionar de modo de obtener clientes más ostentosos y cobrar tarifas más caras.

Intraorganizacionalmente, las formas que adoptan estas interacciones alcanzan un grado de riqueza y complejidad que merecen estudios particulares. Lazega (2001) junto a otros trabajos previos (Lazega y Van Duijn (1997), Lazega y Pattison (1999)) representan un núcleo de investigación de redes sociales único en esta rama de la literatura. Básicamente su aporte consiste en detectar

dentro de la organización de una gran firma legal de New England (Estados Unidos) nichos de intercambio creados por los propios socios y asociados, en los cuales circula información generando un ambiente estable para futuros intercambios. Los recursos que más buscan los socios son acceso a compañeros de trabajo leales, acceso a consejo de colegas y amistad. Sin embargo toda la búsqueda de recursos se encuentra principalmente sesgada por el status del abogado. Todos quieren acercarse a los más prestigiosos. De todos modos, la creación de estos pequeños reductos de capital social esta relacionada positivamente con la performance de los participantes. La estructura predominante de estos nichos es la tríada, tres socios y asociados trabajando conjuntamente. Como efecto negativo de ello se presenta que a veces la excesiva cohesión de este sistema llevaba a que los participantes se alejaran de la firma estableciendo sus propias firmas y llevándose los clientes con ellos. Por otro lado, como órgano colegiado, a la firma le cuesta establecer pautas de productividad para sus miembros. El caso más difícil suele ser el de corregir el mal rendimiento de algún socio, para lo cual sutilmente se recurre a algún control lateral (otro socio se encargaba de seguirlo y sugerirle cambios). Las sesiones de gobierno de la firma, a su vez, suelen ser influidas por los socios más antiguos, cuyo prestigio se asentaba en múltiples status (como profesional, como litigante exitoso, por los clientes institucionales que había conseguido a la firma, etc.) Algo similar encuentra Kim (2001) quién detecta la presencia de un efecto 'soporte' (*endorsement*) en el capital social de abogados menos prestigiosos (usualmente por su juventud) para quienes la cercanía de un profesional de prestigio (por trabajos conjuntos) le hace escalar posiciones en el status social y laboral. Trabajar ó servir a estos abogados prestigiosos les otorga mejores perspectivas de carrera dentro de la firma, tal cual sugería Lin (2001).

Es interesante el aporte teórico de la economía en estas situaciones. Analizando ambientes de información imperfecta, Frijters (2000) presenta conclusiones dentro del marco de la teoría económica. El capital social, denominado más precisamente como capital relacional, permite a los agentes económicos adquirir información a lo largo de la vida laboral que les permite,

al final de la misma, vendérselo a profesionales más jóvenes. La venta del capital social (la agenda de contactos con las características particulares de cada cliente) permite a los poseedores obtener beneficios de un bien que de otro modo se depreciaría ó caería en desuso. Estas conclusiones guardan similitud a lo que se mencionará en la sección 5 sobre el mentorazgo. Sin embargo aquí la transferencia, en términos teóricos, sería de capital social, no de capital humano.

En el campo de las industrias de alta tecnología también se verifican subredes claves dentro de la estructura organizacional de la empresa. Podolny y Baron (1997) encuentran que el grado de ascenso en la jerarquía de una firma estaba estadísticamente relacionado con el grado de conexiones no redundantes (al estilo Burt) del actor aunque ello depende de la estructura específica de la subred en la cual se halla inserto el mismo. En redes social internas categorizadas como necesarias para mantener la identidad organizacional y las expectativas normativas la hipótesis de Burt no se verificaba, siendo el mantenimiento de lazos fuertes el ítem más valorado para el ascenso (similar a las tríadas densas de Lazega).

Se observa, por otro lado, constantes problemas relativos al género de los actores. Kay y Hagan (1999) estudian el problema de la discriminación por género en firmas legales canadienses. Aún cuando las mujeres, en su carrera por ascender en la jerarquía de la firma, acumulen más capital social, a través de contactos con grandes clientes institucionales que generan grandes dividendos a la firma, ello no es recompensado con ascensos del mismo modo que sí lo es para el caso de sus pares masculinos. Prevalece un 'techo de cristal' para las mujeres en las grandes firmas legales<sup>19</sup>. Kay (1997a) estudia un modelo probabilístico de la posibilidad de dejar la profesión para abogados canadienses también. El trabajo es rico en resultados empíricos siendo sus principales hallazgos la diversidad de posibles destinos de los abogados. Es decir, resulta una carrera con alta movilidad: los profesionales pueden pasar

---

<sup>19</sup> Conclusiones más generales con respecto a este punto se pueden encontrar en Brockman y Kay (2000).

de trabajar en una gran firma a desempeñarse solos ó pasar a integrar el gobierno en alguno de sus poderes e incluso dejar la práctica. Kay confirma nuevamente la discriminación femenina: las mujeres ascienden a ser socias de la firma casi un 40 por ciento más lentamente que los hombres y tienen 60 por ciento más probabilidades de dejar por completo la práctica del derecho. Sugestivamente, las pequeñas firmas tienen menos éxito en retener a sus pares femeninos en la profesión que sus contrapartes grandes: las integrantes de las grandes firmas pueden dejar una gran firma para poner su propio estudio pero las integrantes de los pequeños estudios se alejan para directamente dejar de ejercer. Recordemos aquí lo encontrado en términos teóricos por Bardsley y Sherstyuk (2002): no sería culpa del torneo interno de la firma sino de las condiciones iniciales del contrato laboral que no pondera a quiénes entran a la *carrera de ratas*.

Muy interesante resulta la interacción entre el capital intraorganizacional y el desempeño. Kay y Hagan (1998) modelan la probabilidad de ascenso a socios. Encuentran que los asociados cuya mayor responsabilidad incluyen traer nuevos clientes (los *buscadores*) tienen un 50 por ciento más de probabilidades de ascenso comparadas con los que trabajan con los clientes ya establecidos de la firma. Del mismo modo, los asociados que a su vez son miembros de asociaciones profesionales la probabilidad se incrementa en un 13 por ciento. Aquí vemos como las firmas premian claramente las actividades de incremento de redes sociales de sus miembros.

Interorganizacionalmente, los grandes estudios jurídicos hacen uso de su inserción social para formar precios en el mercado de servicios legales. Uzzi y Lancaster (1999) muestran como los grandes bufetes utilizan las redes sociales para asentar una imagen de prestigio y status que les posibilite aumentar el precio de sus servicios. Los servicios son analizados como bienes de prestigio, es decir que su demanda aumenta con el precio dado el prestigio asociado a ellos (Veblen, 1899).

Resulta sugestivo saber por qué se producen las desconexiones en una red que pueden provocar pérdidas de capital social con consecuencias económicas. Kim



y Uzzi (2001) estudian las causas que provocan que un gran cliente financiero rompa lazos con una firma legal. Posicionados en un análisis de redes sociales, estos académicos encuentran que el tamaño del departamento legal de firma representada está positivamente correlacionado con la posibilidad de ruptura entre éstos pero a medida que la firma financiera sea más grande dichas probabilidades se reducen. Asimismo, la jerarquía percibida por la firma representada de la firma legal resulta negativamente relacionada con la perspectiva de disolución de la relación. Por otro lado, la presencia de miembros del estudio jurídico en el consejo de administración de la firma financiera afecta negativamente también la potencial ruptura así como la salida del jefe del estudio legal, quienes usualmente están al timón de las operaciones grandes, afecta positivamente a la misma. Por último, la presencia de la firma legal en un ambiente de alta competencia (con otras firmas legales) afecta, como es de suponer, negativamente las probabilidades de que el lazo se mantenga dada la factibilidad de la empresa financiera de conseguir quién la remplace en la tarea.

Dentro de una cultura donde las relaciones resultan cruciales para el desempeño, Michelson (2003) comprueba que el *guanxi* persiste en la profesión legal china. Los abogados son incentivados a establecer relaciones con gran cantidad de agentes del gobierno y del sector privado (con fuertes conexiones con los primeros) para poder llevar a buen término los procesos legales. Aquí queda plenamente vigente la teoría del intercambio social, según la cual los actores pueden aumentar su poder por la dependencia de otros hacia los recursos que estos poseen.

En una faceta más occidentalizada de la cultura china, el capital social también puede ser empleado para acciones colectivas. Man (2001) muestra como el grado de conexiones entre la barra de abogados y la Sociedad Legal de Hong Kong, con muchos miembros en común, les permitió abordar conjuntamente temas políticos candentes luego del traspaso de soberanía. El capital social fue empleado en estos casos, conjetura el autor, para realizar acciones coordinadas tendientes a mostrar el peso relativo de la profesión frente a las nuevas autoridades chinas.

A continuación se dará revisión a aportes que verifican la importancia del capital social en las pequeñas firmas legales.

### **4.3 Puentes en las llanuras**

Para los pequeños y medianos estudios jurídicos la búsqueda de clientes es un proceso que paulatinamente cobra mayor relevancia. La mayor cantidad de egresados en la profesión hace que el mercado laboral, tanto en países desarrollados como subdesarrollados, se encuentre cada vez poblado de profesionales en competencia por clientes. Baker (2001) lo puntualiza como un nuevo recurso organizacional del que las empresas deben hacer un uso económico. Sin embargo, el proceso de formación del capital social ya se inicia en la universidad.

Hansen (2001) encuentra que el capital social es uno de los determinantes para hallar mejores empleos en los graduados de leyes de clases más altas solamente. La autora estudia una muestra de abogados noruegos quienes presentan una alta desigualdad en los niveles de ingreso pese a haber obtenido resultados académicos similares. El rompecabezas finalmente es armado cuando se estudia el origen social del abogado. Quiénes provienen de clases más altas poseen redes sociales que incluyen gente más influyente, lo que ayuda a obtener mejores empleos y a litigar casos mejor pagados. Sin embargo, Lee y Brinton (1996) encuentran que en Corea del Sur el capital social privado obtenido por pasar por una universidad de alto prestigio no brinda capacidades diferenciales para obtener los mejores empleos. De hecho en ese país la mejor manera de conseguir un buen trabajo es solicitando una entrevista laboral. Bian (1997) refuta la hipótesis de Granovetter (1973) al encontrar en China que la búsqueda exitosa de trabajo se encuentra positivamente relacionada con una estructura de lazos fuertes. Estos trabajos sugieren claramente la influencia de la cultura en el acceso a los recursos insertos en una red.

Algo que ha sido destacado por Seron (1996) y Fucito (1996) es la socialización de los abogados para afirmar su identidad profesional. Los

abogados se reúnen entre ellos a fin de conocer y discutir cuestiones laborales, pero también para crear lazos de amistad con otros miembros de la comunidad legal. Ello posibilita una red social densa entre los profesionales locales que ayuda a identificar claramente que 'significa ser abogado en esta comunidad'. Felstiner (1997), más adelante, encuentra el lado oscuro de esta relación, dado que esta interacción también refuerza las malas prácticas y hábitos adquiridos.

Asimismo se detectan en ambas investigaciones la presencia de profesionales que han tomado conciencia de la necesidad de utilizar sus redes sociales para sobrevivir más allá de las normas del colegio de abogados local. Muchos testimonios así lo dejan ver:

"La obtención de clientes me la facilitó mi inserción como empleada de ... (dependencia pública). Asesoraba empleados, me hice conocer... Los clientes me vienen porque soy sociable, voy a reuniones, y eso me trae confianza y asuntos." (Fucito, 1996: 77)

"Antes el abogado se sentaba y decía: 'que vengan los clientes'. Ahora si uno hace algo y bien, hay que salir a promoverlo y hacerlo conocer. Los clientes no vienen, hay que ir a buscarlos... Tuve problemas por sustracción de clientes. Pero también está la 'licitación' [de servicios]. Los clientes van a ver a varios abogados, cada uno le pide menos que el que está dispuesto a pagar, [con ello] se decide..." (Fucito, 1996: 77)

"Los clientes vienen aquí por recomendaciones, es propio de las localidades provinciales. Nací aquí, soy reconocida y tengo muchos clientes, algunos fueron compañeros de la primaria ó secundaria, otros del barrio, otros mandados por los anteriores." (Fucito, 1996: 78)

"Soy apoderado de una sindicato, fui secretario gremial. Eso me dio conocimientos que hoy me permiten tener trabajo. Tuve un cargo público en el área, que también me dio clientes. Atender gremios a la vez me da trabajo independiente" (Fucito, 1996: 78)

"Obtengo clientes de la forma más diversa; no tengo convenio con ninguna institución; vienen por relaciones, amistades, otras mujeres que me conocen. Los colegas obtienen [clientes] de los modos más diversos; algunos están conectados con instituciones políticas, sociales. Hay gente que organiza toda su vida social en función de su trabajo, para obtener asuntos [casos]..." (Fucito, 1996: 79)

"Mi fuente de clientes son las relaciones políticas porque milito [en un partido político]." (Fucito, 1996: 80)

"Los clientes, particulares en su mayoría, vienen por recomendados y principalmente por amistad, cosa típica en un pueblo.

Tengo un cargo político municipal.” (Fucito, 1996: 80)

“Soy la esposa de un pastor protestante y la mayoría de los clientes concurren a la iglesia; es decir que de la comunidad religiosa tengo muchos clientes...” (Fucito, 1996: 82)

“In any small firm, suburban or country, when you begin to practice... you have to rely ... in meeting people, and the way you do that is you join ... clubs. You join the Elks... In my case, it was the Jaycees and the B'nai B'rith and the local Democratic Party and the local political party. And that's how you meet people, because you become active and involved in things. [I've been] past state council for the Jaycees; ... [I've] been an officer in the Elks; I headed up the town's United Way [campaign].... You help; you work with your community.” (Seron, 1996: 52)

“... Alguna vez hice publicidad en el diario... y me atrevería a asegurar que nadie va al abogado por el diario. Va porque lo conoce o conoce al que lo mandó. Es una cuestión de relación personal. Yo fui concejal, soy militante del partido... y como consecuencia de ello tengo participación en muchas entidades intermedias de la ciudad.” (Fucito, 1996: 82)

“La fuente de clientes es por amigas que recomiendan a otras. Los hombres consiguen clientes porque van de un club a otro, ó porque se reúnen en una [centro social]... ” (Fucito, 1996: 83)

“I daresay I probably get 75 percent of my clients from clients... Is that high? Well, 65 to 75 percent –somewhere in that neighborhood. And I get maybe what? 5 percent of new clients who just walk in off the street. Some referrals from family and friends and social connections, that type of [thing], which basically boils down into friends also.” (Seron, 1996: 53)

“Los asuntos [casos] los obtengo por vinculación y publicidad. Pero hay una enorme limitación en la Provincia, en lo que respecta a la publicidad porque no permite poner la especialidad del estudio, ni el currículum, con lo que nos encontramos con una gran desventaja respecto de otros profesionales. El colegio local es ultraconservador e inflexible en el cumplimiento de esta norma.” (Fucito, 1996: 85)

“Los clientes son enviados por otros clientes. La gente acá rotula a los abogados. Por ejemplo, se presume que las mujeres hacen [derecho de] familia y si hay una persona que se dedica a las sucesiones, agarra todas las sucesiones, pero es raro que le lleven una ejecución, porque piensan que no la hace.” (Fucito, 1996: 86-87)

Las declaraciones dan un rápido repaso de la forma en que las redes sociales forman la práctica profesional y sirven de puente para las restricciones que ofrecen los entes colegiados. La capital social y sus fuentes (religión,

participación asociaciones intermedias y partidos políticos, exposición pública, utilización de la difusión boca a boca, entre otras) son observadas en todas estas declaraciones. Obsérvese la similitud de los resultados obtenidos por Seron (1996) y Fucito (1996). Ambos coinciden en la descripción de las características del trabajo en la llanura de la profesión, así sea en los suburbios de New York ó en pueblos y ciudades de la provincia de Buenos Aires.

Con un fuerte enfoque en la participación femenina en la profesión, Seron (1996: 65-66) detecta nuevamente diferencias en el uso y formación del capital social por el género. Así, los hombres poseen grados de socialización más grandes que las mujeres por el aprovechamiento de redes sociales construidas con anterioridad y aprovechadas íntegramente para la función profesional, mayor disponibilidad de tiempo y mayor contactos entre pares, mencionado más arriba, que conlleva flujos de información sutiles sobre cómo y dónde obtener clientes. Por otro lado, sus pares femeninos adolecen de dicha versatilidad temporal para dedicarse lo suficiente a socializar ni aprovechan sus redes sociales forjadas en períodos anteriores para promocionar sus servicios. Finalmente, se retrata un pequeño lado oscuro del capital social: los familiares y amigos que recurren por consultas gratuitas. Éstas terminan muchas veces ocupando valioso tiempo laboral sin recompensa alguna y la posibilidad de negarlo al servicio acarrea castigos á la Coleman.

Sin embargo, el repaso de la literatura también deja planteado cuestiones sobre el efecto de un capital sobre el otro. A continuación se repasarán los aportes que verifican la complementariedad entre ambas dimensiones del capital.

## **5. Cruce de caminos: la complementariedad entre los capitales**

En muchas situaciones resulta difícil observar si la obtención de alguna meta profesional se ha debido a la preparación del individuo ó a la utilización de algún recurso inserto en su red ó al uso de ambos a la vez. La preparación del individuo, en el caso de los profesionales, ha sido obtenida a través de su paso por la universidad. Sin embargo esta misma experiencia le genera usualmente

una sólida red social que luego utiliza para servirse de sus fines laborales. Asimismo, la búsqueda de algún conocimiento específico en las empresas para el mejoramiento de la producción les permite ampliar su red de contactos que culmina aumentando su capital social. En estos ejemplos, se incrementa el capital humano a través del uso del capital social pero el proceso se puede dar a la inversa también. Por otra parte, a medida que el profesional se mantiene en el ejercicio de la profesión es altamente probable que ambos capitales crezcan: el capital humano por la experiencia acumulada y, precisamente por el hecho de haber lidiado con muchos clientes, el capital social también es muy superior al que poseía al inicio del ejercicio profesional. Se repasarán investigaciones que plantean estas complementariedades.

Un tema interesante es la importancia de la religión en la formación de capital humano. En ese sentido, un trabajo exploratorio como el de Lehrer (1999) puede determinar que la pertenencia a ciertos grupos religiosos, con la consiguiente aceptación de sus normas y creencias, puede afectar el nivel y la calidad del capital humano adquirido. Paralelamente, y como sugería Greeley (1997), Heinz y otros (2001: 13) encuentran que la religión esta asociada a ciertos patrones profesionales en los abogados de Chicago. Por ejemplo, resulta una variable significativa para explicar el número de actividades voluntarias en que se encuentran envueltos, actividades éstas que están relacionadas con su capital social. Ambas investigaciones ilustran sobre como una misma fuente genera ambas dimensiones del capital.

Acceder a los beneficios del mentorazgo, mencionado en la sección 2.1, muchas veces depende también de la red social que poseamos. Higgins (2000) se enfoca en mujeres de grandes firmas legales, hallando que quiénes desarrollan una red social de mentores para su carrera encuentran mayor satisfacción final por su carrera. Kraimer y otros (2002), finalmente, estudian a un heterogéneo grupo de graduados universitarios y nuevamente encuentran que mejores conexiones ayudan a avanzar en la carrera dado que posibilitan acceso a recursos e información y apoyo de carrera (mentorazgo). De la misma manera, Fucito (1996: 39-49) y Seron (1996: 9) observan que el mentorazgo también aparece en las pequeñas firmas legales ó en los

practicantes solos. Ello ocurre cuando un abogado maduro toma bajo su ala a uno joven a quién enseña los gajes del oficio. Pero esta transferencia de capital humano depende mucho de las redes sociales que se hayan creado (se observa más claramente este proceso en vecindarios de minorías étnicas) así como de la diversidad de los recursos insertos. La suerte juega también en esto último.

En términos de su efecto sobre el ingreso Dixon y Seron (1995) encuentran en Estados Unidos que muchas variables de capital humano y social que tienen efecto positivo sobre el ingreso de los hombres no manifiestan efecto alguno para el caso de las mujeres. Sin embargo, dos variables de capital humano son significativas en la determinación de los ingresos tanto de hombres como de mujeres en el sector privado: la experiencia y el rango percibido de clase (una variable que identifica la propia percepción sobre los pares).

Por otro lado, Okamoto (1995) observa también la función de intermediario de reputación que ejercen los más prestigiosos abogados. Muchas grandes empresas recurren a los servicios de las grandes firmas legales en vez de a sus propios departamentos legales por un tema de reputación: hay que consultar al mejor. No sólo se obtiene mejor consejo legal, producto de años de experiencia en el ejercicio de alguna rama particular del derecho, sino que también las empresas se asocian a trabajar y emplear lo mejor y más prestigioso del mercado. Es un negocio para ambos. Simplemente mancomunan comercialmente su marca con la marca del mejor estudio jurídico y el mercado otorga una prima por reputación y status (Podolny, 1993). En definitiva, se crean relaciones para deliberadamente afectar la percepción de terceros relevantes (Podolny, 2001).

Conceptualmente se supone que el trabajo de un profesional está bien demarcado de su vida privada. De hecho, la clara delimitación entre el tiempo de trabajo y el tiempo dedicado al hogar es la piedra fundamental de los modernos convenios laborales, incluyendo las profesiones. Sin embargo, una mirada más atenta complica esta distinción. Los lugares de trabajo profesional, especialmente entre los servicios profesionales, son actualmente fluidos y

permeables, dado que incluyen una serie abierta de procesos y demandas informales e implícitas tales como relacionarse más íntimamente con el cliente para asegurar su satisfacción ó fechas de entrega estrictas y no negociables para completar un trabajo (Kay, 1997b). No es que los profesionales no aprecien su tiempo libre<sup>20</sup> sino que las firmas se han convertido en voraces (Coser, 1974:2). Por ello, Ferris y Seron (1995) utilizan datos de tiempos dedicados al trabajo para establecer diferencias de género en la utilización del tiempo. Encuentran que los hombres obtienen mayor control sobre los horarios de desempeño laboral pero las mujeres, con su carga familiar, son las que mayores sacrificios terminan realizando en términos de avance en sus respectivas carreras. Asimismo, estar casado y tener hijos es algo que da mayor autonomía laboral a los hombres y menor a las mujeres, posibilitando que un mismo cambio en el estado civil brinde resultados inversos según el género. Epstein y otros (1999) también representa un estudio comprehensivo de este tema específico: la disposición temporal para el trabajo como el elemento clave determinar un profesional con futuro de otro que no lo tiene. Aquí el hecho de que los abogados estén forzados a mantener una reputación y un prestigio que acompaña el estar 'todo el tiempo disponible' para atender los reclamos de los clientes con el consiguiente sacrificio de tiempo social y familiar los fuerza necesariamente a tomar una decisión de carrera. Nuevamente, las mujeres se encuentran peor posicionadas para sacrificar el tiempo de crianza y la presencia materna en el hogar es vista como una falta de compromiso con la firma. Como consecuencia, no resultan competencia para un hombre disponible tiempo completo. Esta misma investigación trae a colación el tema de la visualización de empleados trabajando después de horas (expresión de compromiso con la firma) y el aprovechamiento del tiempo extra-laboral para socializar con otros compañeros de trabajo (capital social) resultaban actitudes claves para lograr ascensos ('el socio que no te ve, no te va a ascender', comentaba una de las entrevistadas). Sterling y Reichman

---

<sup>20</sup> La dicotomía entre el espíritu profesional y el estigma de gozar del tiempo libre se encuentra muy bien tratado en Stebbins (2000).



(2002) encuentran algo similar respecto a áreas de desarrollo profesional en las profesionales de la ley. Las mujeres entran en proporciones similares a los hombres en las grandes firmas legales pero sólo una estricta minoría llega a ser asociada de la firma. Ello hace que la movilidad laboral de las mujeres sea superior (renuncian y (i) se van a otra firma, (ii) ejercen a tiempo parcial ó (iii) dejan la profesión). Básicamente su investigación cualitativa encuentra tres áreas en las cuales las mujeres son pobremente evaluadas por parte de sus pares masculinos: muestras de 'expresiones de compromiso' con la firma y capacidad para actuar de tutor profesional a otros abogados (*mentoring*). Asimismo, el estigma de ser abogado a tiempo parcial y su pérdida de capital social puede ser compensado mediante la especialización abriendo un nicho que lo hace deseable nuevamente para sus jefes (Epstein y *otros*, 1999:72). Aquí existe un efecto de reemplazo entre un capital y otro.

Los hallazgos de Bosma y otros (2002) confirman la complementariedad de ambos capitales como un recurso fundamental para facilitar las posibilidades de supervivencia de empresas nacientes, la obtención de mayores beneficios y la generación de mayores empleos. Todas éstas se encuentran positivamente relacionadas con el nivel de capital humano y social de una firma en una muestra de 1000 nuevos emprendimientos comerciales en Holanda. Otra demostración de la complementariedad entre ambas dimensiones del capital se ve en Vinding (2001) quien modela específicamente esta complementariedad. La evidencia analizada da soporte a que una conexión fluida (capital social) de las firmas con instituciones generadores de conocimiento provoca un aumento del capital humano de las primeras. Estos hallazgos son de interés para la implementación de políticas hacia las pequeñas y medianas firmas el impulso de la conexión con centros de investigación (universidades, entes colegiados, entre otros).

A continuación se resumirán las variables empleadas para aproximar estas dimensiones del capital a través de la enumeración en algunos trabajos representativos.

## **6. Resumen de las variables empíricas**

Los distintos académicos han empleado a lo largo de esta revisión los términos capital humano y social acordes al marco de análisis elegido para ser comprobado y a la disponibilidad de datos. A continuación se repasará brevemente qué es lo que cada autor definió como variables de capital humano y social (véase Tabla 1). Esto será hecho con el fin de clarificar y discutir la relevancia de los hallazgos y alentar nuevas investigaciones.

Por ejemplo, Kay (1997a) realiza un modelo de riesgo de dejar la profesión para una muestra de abogados de Toronto. Utiliza como única variable de capital humano una variable dicótoma que describe la presencia ó ausencia de educación en universidad de elite. En un trabajo posterior, Kay y Hagan (1999) describen a las variables de capital humano y social, nuevamente, como variable dicótomas (presencia o ausencia) de educación en universidad de elite, atención a clientes institucionales (horas dedicadas a esta clase de clientes), entre otros. Otros aportes empíricos relativos específicamente a las firmas legales pueden verse en Hitt y otros (2002), Kor (2000) y Brock y otros (2001), entre otros. En general estos trabajos analizan empíricamente la hipótesis del apalancamiento de capital humano, observando si una relación asociados/socios (controlado por otros factores) resulta estadísticamente significativa para explicar la performance económica de la firma. Las investigaciones americanas recaen mucho en la utilización de indicadores creados por organizaciones intermedias que facilitan la aproximación a las características no observables de las firmas, usualmente status. Estas mismas variables han sido estimadas inquiriendo a los sujetos sobre escalas de valores respecto a ramas del derecho (status de especialización) pero también se ha recurrido a la estimación de indicadores de redes sociales (índices de centralidad para status de la firma). Esta misma diferencia se observa a través de todos los trabajos: cuando se logra obtener información precisa de conexiones entre actores las herramientas utilizadas pertenecen al análisis de redes sociales. Si no se tiene esa fortuna, las variables se construyen al efecto de capturar algo lo más cercano posible a la definición teórica.

Dentro del análisis organizacional, las decisiones de especialización de las firmas resultan claramente modeladas cuando se obtienen datos abundantes (Garicano y Hubbard, 2003) pero cuando éstos son más difusos algunos indicadores se tornan difíciles de interpretar (como la medida de competencia de escala de Jaffe (2001), de la cual se obvió publicar sus versiones solapadas y no solapadas).

En el caso del capital social, Bian (2001), que si bien no analiza al sector legal pero sus resultados pueden ser generalizables, utiliza una escala numérica del 1 al 7 para que los gerentes de una muestra de empresas mixtas de una región del sur de China manifiesten su grado de conexión social (1 indicaría casi aislamiento y 7 excelentes relaciones sociales). Otras formas de capturar el capital social solo requirieron de variables binarias (principalmente los trabajos de Kay y Hagan).

Existen casos en que una misma variable es interpretada como capital humano por una investigación (Clientes empresariales, por Kim, 2001) mientras que otros autores lo clasifican como capital social (Kay y Hagan, 1999) dependiendo del enfoque teórico utilizado.

En general queda claro que las variables de capital humano más empleadas corresponden al paso por alguna universidad de elite y la edad ó años de experiencia como determinantes de la adquisición de conocimiento por parte del profesional. En el caso del capital social, como se sugirió, depende de la calidad de la información sobre las conexiones de los actores a la que se acceda. Existe mayor heterogeneidad en este caso.

**Tabla 1. Definición de variables según aporte bibliográfico**

<i>Trabajo</i>	<b>Variables</b>			
	<b>Capital Humano</b>	<i>Descripción</i>	<b>Capital Social</b>	<i>Descripción</i>
Kay y Hagan (1999)	Años de experiencia	Intervalo de tiempo	Redes de trabajo	Binaria ( 1 = tiene contactos en el trabajo, 0 = no)

	Escuela de Leyes de elite	Binaria	Actividades profesionales	Rango, 0-7 (codificación particular)
	Status de la especialización	Intervalo de calificación	Miembro de asociaciones	0-54 (codificación particular)
			Cientela institucional	Porcentaje de tiempo con clientes institucionales.
Hitt y otros (2000)	Calidad de la escuela de leyes a la que asistió	Índice promedio de indicadores publicados en <i>Gourman Report</i> (calidad de los profesores, antigüedad del programa, calidad de estudiantes y requerimientos de ingreso)		
	Experiencia total del abogado en la firma	Años desde el ingreso a la firma actual		
	Diversificación de servicio	Porcentaje de las primeras cinco ramas de derecho ejercidas por la firma		
	Apalancamiento	Número de asociados en promedio asignados a un socio		
Kay y Hagan (1998)			Número de actividades profesionales	Variable discreta
			Cantidad de membresía en asociaciones	Variable discreta
			Responsabilidad por traer nuevos clientes a la firma	Variable dicotómica

			Atención directa de clientes corporativos	Variable dicotómica
Kay (1997a)	Educación de elite	Variable dicotómica (1= Univ. de Toronto y Osgoode Law School, 0=resto)		
	Status de la especialización	Ranking de 1-10 según el prestigio de cada rama del derecho (basado en trabajos previos)		
	Obtención del primer trabajo al que se presentó	Variable dicotómica		
Bian(2001)			Amplitud de la red social	Escala numérica
			Grado de relación con los burócratas locales	Escala numérica
Kim (2001)	Edad (proxy de experiencia)	Variable entera	Centralidad	Índice de <i>betweenness</i> de Freeman e índice de poder de Bonacich
	Socio de la firma	Variable dicotómica	Lazo fuerte	Variable dicotómica (1= tiene colega pariente o esposa; 0=no)
	Especialista	Variable dicotómica	Restricción de red	Medida de Burt
	Rango de clase	Variable dicotómica (1= primer decil; 0= resto)	Puente de red	Variable dicotómica (1= existencia de superposición de especialidades; 0 = no)
	Cientes empresariales (Variable de prestigio)	Porcentaje del total de clientes		

	Prestigio de la Escuela de Leyes	Escala creada sobre universidades de Illinois	Alters de Elite	Número de colegas que asistió a escuela de elite
Kim y Uzzi (2001)	Status de la firma legal	Cantidad de graduados de universidad de elite	Número de abogados en el <i>board</i> de la firma financiera	Variable entera
	Número total de abogados <i>in-company</i> de las firmas financieras	Variable entera	Centralidad de demanda	Medida de centralidad de la firma legal respecto a su demanda
			Centralidad de oferta	Medida de centralidad de la firma legal respecto a su oferta
			Status de la firma	Posición en la red de intercambio de la firma legal
			Status del cliente	Ídem anterior pero del cliente
Uzzi y Lancaster (2000)	Status organizacional	Porcentaje de socios con título de escuela de elite	Proporción de inserción	Porcentaje de clientes que utilizaron los servicios de la firma en los últimos dos años
	Status de afiliación	Ponderación según el precio del servicio de aglomerados según el grado de relación de las firmas con clientes empresariales	Número de consejeros legales claves dentro de la firma cliente que fueron parte de la firma legal	Variable entera

			Número de abogados de la firma en el <i>board</i> de empresas del sector financiero	Medida de inserción en el mercado
Garicano y Hubbard (2003)	Especialización de la firma	Número de abogados en una especialidad sobre total de abogados		
	Porcentajes de especialización	Grado de especialización de la firma con respecto al promedio de la región		
Higgins (2000)			Cantidad de gente que lo ayudó en su carrera	Variable entera
			Cantidad de mentores que tuvo	Variable entera
Phillips (2001)	Área de competencia de la firma	Número de ramas ejercidas por la firma sobre total de ramas ejercidas en la región		
	Status de la firma	Porcentaje de abogados que provienen de escuelas de elite		
	Edad media de los fundadores	Variable real		
	Heterogeneidad en la edad de los fundadores	Variable real		
Jaffe (2001)	Coeficiente de 4 firmas	Cantidad de abogados en las 4 primeras firmas generalistas sobre total de abogados		

	Medida de competencia por escala	Suma de las inversas de las raíces cuartas del tamaño de la firma con respecto a la firma mínima menos el tamaño de la media menos la mínima		
Dixon y Seron (1995)	Prestigio de la escuela de leyes a la que asistió	Ranking elaborado por terceros	Prestigio ocupacional del padre	Codificación elaborada por trabajos previos
	Rango percibido dentro de su clase	Rango se ubica dentro de sus compañeros de estudio (1er. cuartil, 2do. cuartil, etc.)	Prestigio ocupacional de la madre	Ídem
	Años de experiencia	Años desde el primer trabajo	Sexo	Variable dicotómica
	Desarrollo de carrera	Edad a la que empezó la carrera. (punto de corte: 28 años)		

## 7. Resumen del trabajo y conclusiones

El tema al cual se ha pasado revisión en este trabajo nos remite a formas básicas de la evolución de ser humano: aprender y saber relacionarse. La administración eficiente de ambas nociones, los cuales por categorías del conocimiento han sido relacionados como activos económicos de los individuos, conllevan resultados diferenciales en términos del desempeño.

El discernimiento de las posibilidades de crecimiento comercial en un ambiente de fluyente vida económica permitió los primeros ensayos para desprenderse de cierto letargo en las formas del ejercicio tradicional de la profesión. Así nacieron los grandes despachos de abogados que marcan una diferencia organizacional muy clara con respecto al resto de la práctica privada.



El mejoramiento del capital humano en estas grandes firmas alcanza cenits de purificación en muchos puntos. El proceso es altamente eficiente y exigente con una racionalidad organizacional y económica muy definida que deja en la cúpula a verdaderos supervivientes. De todos modos, el sistema asciende o renuncia se complementa con programas de capacitación internos y la presencia de tutores así como muchas otras flexibilidades recientes. El sendero de perfeccionamiento se traslada a la calidad y, consecuentemente, a los costos por hora de servicio por lo que sólo las grandes empresas pueden contratar estos servicios.

Por otro lado, las pequeñas firmas legales deben recurrir a nutrirse de algún conocimiento específico si es que operan en mercados grandes ó si el profesional se desempeña a tiempo parcial (suplantando de este modo su menor capital social relativo con respecto a quiénes se desempeñan a tiempo completo). En mercados reducidos las pequeñas firmas legales actúan comúnmente como generalistas, embarcándose en la rama de derecho que se corresponda con el caso que haya arribado. Aquí también la presencia de mentores le permite a los que menos capital humano poseen zanzar la brecha, aunque esta circunstancia no se encuentra institucionalizada como en el caso de las grandes oficinas legales y depende de la suerte del abogado.

Así vemos que en los grandes estudios jurídicos el capital social tiene facetas definidamente intraorganizacionales en cuestiones como la división del trabajo más eficiente y el control cruzado dentro de la firma así como un activo más de los participantes del torneo de abogados. Obviamente que el capital social interorganizacional no es de menor importancia. La inserción exitosa le permite a las grandes firmas legales fijar una prima de reputación al precio de sus tarifas y conseguir nuevos clientes.

Dentro de las pequeñas firmas legales el capital social intraorganizacional resulta muy poco relevante por la gestión informal y por la escasa cantidad de sujetos involucrados y de hecho casi no es mencionado en la literatura. Sin embargo el capital social interorganizacional resulta una dimensión del capital muy eficiente sí es bien usada sobre todo cuando la creciente competencia

obliga a los profesionales a salir a buscar clientes y brindar un servicio que los satisfaga y permita conservarlos.

En definitiva, las fuentes tradicionales de capital social, bien aprovechadas, resultan un activo clave para el porvenir exitoso de la firma a cualquier nivel. Finalmente, las recientes tecnologías de información podrían brindar complementariedades al crecimiento de ambas dimensiones del capital.

¿Pero se encuentran preparados los abogados para servirse acabadamente de estas formas del capital? Felstiner (1997) responde negativamente a esta pregunta. Estudia detenidamente por qué se produce reiteradamente la pérdida de clientes entre los abogados. Expone que la falta de atención por parte de los abogados a sus clientes tiene todo un trasfondo institucional. Son educados así y la interacción con otros profesionales, algo fundamental en el proceso de creación del proceso de identidad profesional, no hace más que fortalecer esta forma de pensar. Tanto la educación y la socialización en que se enredan una vez graduados no ayuda a que el profesional comprenda toda la importancia de la relación cliente-abogado, las formas en que debe tratar correctamente a su demanda para mantenerla en el tiempo y para que ésta, a su vez, atraiga más clientes a su buffet. En definitiva, convertirse en un especialista de la actividad legal aleja al profesional del cometido que le brinda ingresos: los clientes.

Finalmente, ambas variables se demuestran fundamentales para el desarrollo de la actividad profesional. Pareciera de suma importancia que los entes colegiados apreciaran las experiencias positivas relevadas aquí para proponer modificaciones en las restricciones a la forma de ejercer la profesión sobre todo teniendo en cuenta el flujo creciente de profesionales que acceden al mercado. Los trabajos institucionales de las barras de abogados americanas y canadienses citados aquí se enfocan todos en ese propósito: alertar a sus miembros de los cambios que se avecinan y sugerirles alternativas de adaptación. El mejoramiento del nivel de capital humano esta altamente asociado al crecimiento de una firma cuya maquinaria principal es el cerebro del abogado. La buena utilización del capital social, a su vez, crea estabilidad

en la demanda y fuertes posibilidades de expansión. Aunque al final, el aprovechamiento último de estos factores es una decisión de cada profesional.

## Referencias

- Aldrich, H.E. y A.B. Davis (2000). "The Organizational Advantage? Social Capital, Gender, and Small Business Owners' Access to Resources". *Working Paper* No. 132, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Arthurs, H.W. y R. Kreklewich (1996). "Law, Legal Institutions, and the Legal Profession in the New Economy ". *Osgoode Hall Law Journal* 34 (1): 1-60.
- Baker, W. (2001). "Building Social Capital As an Organisational Competence". Mimeo, University of Michigan Business School.
- Bardsley, P. y K. Sherstyuk (2002). "Rat Races and Glass Ceilings: An Analysis of Career Path in Organizations". Mimeo, Department of Economics, The University of Melbourne, Australia.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bell, D. (2000). "Guanxi: A Nesting of Groups". *Current Anthropology* 41 (1): 132-138.
- Bhidé, A.V. (1995). "Building the Professional Firm: McKinsey & Co.: 1939-1968". *Notas de clase*, Harvard Business School.
- Bian, Y. (1997). "Bringing Strong Ties Back". *Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China* special issue, *American Sociological Review* 62: 366-385.
- \_\_\_\_\_ (2002). "Social Capital of the Firm and Its Impact on Performance: A Social Network Analysis" en A.S. Tsui y C.-M. Lau (editores), *Management of Enterprises in People's Republic of China*, Kluwer Academic Publishers, capítulo 12.

- Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital" en J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, pp. 241-258.
- Bosma, N., M. van Praag, R. Thurik y G. de Wit (2002). "The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups". *Discussion Paper 02-027/3*, Tinbergen Institute, Países Bajos.
- Brock, D.M., M.J. Powell y C.R. Hinings (2001). "The Changing Professional Organization: Towards New Archetypes and Typology". Academy of Management, Organization Management & Theory Division, Toronto, Canadá.
- Brockman, J. y Kay, F.M. (2000). "Barriers to Gender Equality in the Canadian Legal Establishment". *Feminist Legal Studies* 8: 169-198.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1997). "The Contingent Value of Social Capital". *Administrative Science Quarterly* 42, 339-365.
- Ciccotello, C.S. y C.T. Grant (2000). "Professions as Commercial Institutions: An Analysis of Evolving Organizational Forms". *Journal of Legal Studies in Business* 7:1-34.
- Clark, R.C. (1992). "Why So Many Lawyers? Are They Good or Bad?". *Fordham Law Review* 61: 275-295.
- Coleman, J.S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology* 94: S95-S120.
- Comité du Barreau sur l'avenir de la profession (1996). *La Pratique de Droit au Quebec et l'avenir de la Profession*. Barreau du Quebec, Canadá: 143 págs.
- Christiansen, J.A. (1997). "Management Consulting Organizations". *Working Paper 97/01/SM*, INSEAD, Francia.

- Chung, J.W. (2001). "Rational Relational Investment and the Formation of Social Capital: Theory and Applications". Proceedings of Organizations and State-Building Workshop, October.
- Chung, W. y G.G. Hamilton (2001). "Social Logic as Business Logic. Guanxi, Trustworthiness, and the Embeddedness of Chinese Business Practices" en R.P. Appelbaum y W.L.F. Felstiner (eds.). *Rules and Networks*: Oxford, Hart Publishing.
- De la Maza, I. (2001). *Lawyers: From the State to the Markets*. Tesis de Maestría, Stanford University Law School: 174 págs.
- Dixon, J. y C. Seron (1995). "Stratification in the legal profession: Sex, sector, and salary". *Law & Society Review* 29 (3): 381-413.
- Epstein, C., C. Seron, B. Oglensky y R. Sauté (1999). *The Part-Time Paradox*. New York, Routledge.
- Fafchamps, M. y B. Minten (1998). "Returns to Social Network Capital Among Traders". *Oxford Economic Papers* 54 (April): 173-206.
- Felstiner, W.L.F. (1997). "Professional Inattention: Origins and Consequences" en K. Hawkins (ed.). *The Human Face of the Law*: Oxford, Clarendon Press, capítulo 6.
- Ferris, K. y C. Seron (1995). "Negotiating Professionalism". *Work & Occupations* 22 (1): 22-48.
- Feinberg, R.M. (1994). "Paralegal and Associate Lawyers: Substitutability within the Law Firm, 1977-1987". *The Review of Economics and Statistics* 76 (2): 367-372.
- Florida Bar Special Committee on Multidisciplinary Practice (2000). *Facing the Inevitability, Rapidity and Dynamics of Change*. Florida Bar Association.
- Frijters, P. (2000). "The sale of relational capital through tenure profiles and tournaments". *Labour Economics* 7: 373-384.

- Fucito, F. (1996). *El perfil del abogado de la provincia de Buenos Aires. Investigación cualitativa*. Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires, La Plata.
- Gabbay, S.M. y R.T.A.J Leenders (2002). "Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital". Mimeo, SOM, University of Groeningen, Países Bajos.
- Galanter, M.S. y T.M. Palay (1991). *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm*. Chicago: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_ (1999). "Large Law Firm Misery: It's the Tournament, Not the Money". *Vanderbilt Law Review* 52: 953-969.
- Garicano, L. y T.N. Hubbard (2003). "Specialization, Firms, and Markets: The Division of Labor Within and Between Law Firms". Working Paper 9719: Cambridge, Massachusetts. National Bureau of Economic Research.
- Gastrón, A.L. (2003a). "Dime quién eres... iy te diré con quién andas! Un perfil educativo de los legisladores y asesores parlamentarios en la Argentina". *Documento de Trabajo*, Reforma política para la República, Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2003b). "De leyes, sospechas y pizarrones: El perfil educativo de los senadores de la Nación". *Documento de Trabajo*, Reforma política para la República, Buenos Aires.
- Gilson, R.J. y R.H. Mnookin (1989). "Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns". *Stanford Law Review* 41: 567-595.
- Gómez, M. (2002). "Los abogados de negocios en Venezuela". Mimeo, Stanford University Law School.
- Granovetter, M. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.

- \_\_\_\_\_ (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- Greeley, A. (1997). "Coleman Revisited. Religious Structures as a Source of Social Capital". *American Behavioral Scientist* 40 (5): 587-594.
- Hansen, M.N. (2001). "Closure in an Open Profession. The Impact of Social Origin on the Educational and Occupational Success of Graduates of Law in Norway". *Work, Employment & Society* 15 (3): 489-510.
- Heinz, J.P. y E.O. Laumann (1982). *Chicago Lawyers: The Social Structure of the Bar*. Evanston: Northwestern University Press.
- Heinz, J.P., E.O. Laumann y E. Michelson (1997). "Chicago Lawyers and their Clients, 1975-95: A Client-Based Approach to the Social Transformation of the Bar". Proceedings of The Management of Durable Relations: Theoretical and Empirical Models for Households and Organizations Conference, Zeist, Países Bajos.
- Heinz, J.P., E.O. Laumann y R.L. Nelson (2001). "The Scale of Justice: Observations on the Transformation of Urban Law Practice". *Annual Review of Sociology* 27: 337-362.
- Heinz, J.P., E.O. Laumann, R.L. Nelson y P.S. Schnorr (1999). "Lawyers' Role in Voluntary Associations: Declining Social Capital?". *Working Paper* 99-21, Institute for Policy Research, Northwestern University.
- Hendley, K., P. Murrell y R. Ryterman (1999). "Agents of Change or Unchanging Agents? The Role of Lawyers within Russian Industrial Enterprises". Mimeo, The World Bank.
- Higgins, M.C. (2000). "The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction". *Journal of Management Development* 19 (4): 277-296.
- Hitt, M.A., L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar (2001). "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective". *Academy of Management Journal* 44: 13-28.

- Huang, P.H. y J.T. Landa (1999). "Asian Business Networks & Forms of Economic Organization: A Psychological Game-Theoretic Approach". IRIS Center Conference on Collective Action and Corruption in Emerging Economies, The Center for Strategic and International Studies, Washington, DC.
- Hull, K. (1999). "Cross-Examining the Myth of Lawyers' Misery". *Vanderbilt Law Review* 54 (4).
- Ingram, P. y P.W. Roberts (2000). "Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry". *American Journal of Sociology* 106 (2): 387-423.
- Jaffe, J. (2001). "Resource-Partitioning Dynamics and Generalist and Specialist Firm Growth: Evidence from the Austin and Silicon Valley Corporate Legal Markets". 2001 Academy of Management Meeting, Washington D.C.
- Jones, T. (2001). "Capital Effects on Firm Performance: Lessons from the Sandbox". *Working Paper* WP 01-07, Queen's School of Business, Canada.
- Kay, F.M. (1997a). "Flight from Law: A Competing Risks Model of Departures from Law Firms". *Law & Society Review* 31 (2): 301-335.
- \_\_\_\_\_ (1997b). "Balancing Acts: Career and Family among Lawyers" en S. Boyd (ed.). *Challenging the Public/Private Divide: Feminism, Law & Public Policy*. Toronto: University of Toronto Press, capítulo 8: 195-224.
- Kay, F.M. y J. Hagan (1998). "Raising the Bar: The Gender Stratification of Law-Firm Capital". *American Sociological Review* 63 (October): 728-743.
- \_\_\_\_\_ (1999). "Cultivating Clients in the Competition for Partnership: Gender and the Organizational Restructuring of Law Firms in the 1990's". *Law and Society Review* 33 (3): 517-555.
- Kelly, M. J. (2001). "Thinking about the Business of Practicing Law". *Vanderbilt Law Review* 52: 985-994.



- Kim, H.H. (2001). "Social Capital, Embedded Status, and the Endorsement Effect". SSRC Workshop on the Corporation as a Social Institution, Institute of Industrial Relations, UC Berkeley (May).
- Kim, H.H. y B. Uzzi (2001). "Network Determinants of Interorganizational Tie Dissolution". *Working paper*, Organizations and State Building Workshop, University of Chicago (Fall Quarter).
- Kor, Y. (2000). "Generating and Sustaining Rents in Professional Service Firms Through Firm-specific Human Capital". Midwest Academy of Management 1999 Annual Conference Papers, Lincoln, Nebraska.
- Kox, H. (2000). "Impact of monopolistic competition on productivity and industry structure in business services". *Working paper III/2000-8*, Centraal PlanBureau (Netherlands Bureau for Economic Policy Research), Países Bajos.
- Kraimer, M.L., R.C. Liden y S.E. Seibert (2002). "A Social Capital Theory of Career Success". *Academy of Management Journal* 44 (2): 219-237.
- Krause, E. A. (2001). "Professional Group Power in Developing Societies". *Current Sociology* 49 (4): 149-175.
- Kritzer, H. M. (2001). "The Fracturing Legal Profession: The Case of Plaintiffs' Personal Injury Lawyers". *International Journal of the Legal Profession* 8: 225-250.
- Ladinsky, J. (1963). "Careers of Lawyers, Law Practice, and Legal Institutions". *American Sociological Review* 28 (1): 47-54
- Lambert, F.W. (1995). "Business Lawyering and Value Creation for Clients". *Oregon Law Review* 74: 1-39.
- Lazega, E. y M. Van Duijn (1997). "Position in formal structure, personal characteristics and choices of advisors in a law firm: a logistic regression model for dyadic network data". *Social Networks* 19: 375-397.
- Lazega, E. y P.E. Pattison (1999). "Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study". *Social Networks* 21: 67-90.

- Lazega, E. (2001). *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Lazega, E. (2003). "Networks in Legal Organizations: On the Protection of the Public Interest in Joint Regulation of Markets". Mimeo, Faculty of Law, Utrecht University.
- Lee, S. y M.C. Brinton (1996). "Elite Education and Social Capital: The Case of South Korea". *Sociology of Education* 69 (3): 177-192.
- Lee, K. y J.M. Pennings (2000). "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form". *Academy of Management Journal*, Special Research Forum on Institutional Theory.
- Lehrer, E. (1999). "Religion as a Determinant of Educational Attainment: An Economic Perspective". *Social Science Research* 28, 358-379.
- Levin, J. y S. Tadelis (2001). "Profit Sharing and the Role of Professional Partnerships". *Working paper*, Stanford University (November).
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure & Action*. Port Chester, NY. USA, Cambridge University Press.
- Lueck, D., R. Olsen y M. Ransom (1995). "Market and Regulatory Forces in the Pricing of Legal Services". *Journal of Regulatory Economics* 7: 65-83.
- Malhotra, N., A. Pinnington y J. Gray (2000). "The distinctive features of Australian law firm internationalisation". *Asian-Pacific Researchers in Organization Studies Annual Conference Papers*, Sidney, Australia.
- Man, S.W. (2001). "Law, Politics and Professional Projects: The Legal Profession in Hong Kong". *Social & Legal Studies* 10 (4): 483-504.
- McGuire, J. y S. Dow (2002). "The Japanese keiretsu system: an empirical analysis". *Journal of Business Research* 55: 33-40.
- Michelson, E. (2003). *Unhooking from the State: Chinese Lawyers in Transition*. Tesis Doctoral, Department of Sociology, The University of Chicago: 519 págs.

- Michelson, E., E.O. Laumann y J.P Heinz (2000). "The Changing Character of the Lawyer-Client Relationship. Evidence from Two Chicago Surveys", en J. Weesie y W. Raub (eds.). *The Management of Durable Relations: Theoretical Models and Empirical Studies of Households and Organizations*: Amsterdam, ThelaThesis.
- Morris, T.J. y A.H. Pinnington (2000). "Beyond the 'War for Talent' Hype: Capacity Constraints and Archetype Change in Professional Firms". Asian-Pacific Researchers in Organization Studies Annual Conference Papers, Sidney, Australia.
- \_\_\_\_\_ (2002). "Transforming the architect: ownership form and archetype change". *Organization Studies* 23 (2): 189-211.
- Mortensen, D.T. y T. Vishwanath (1995). "Personal contacts and earnings: It is who you know!". *Labour Economics* 1: 187-201.
- Nelson, R. (1988). *Partners with Power*. University of California Press, Berkeley.
- New York Bar Association (2000). *Preserving the Core Values of the American Legal Professions*. Special Committee on the Law Governing Firm Structure and Operation Report, NY.
- Okamoto, K. S. (1995). "Reputation and the Value of Lawyers". *Oregon Law Review* (Spring): 15-50.
- Oesterbeek, H., R. Sloof y J. Sonnemans (2001). "Promotion rules and skill acquisitions: An experimental study". *Working paper* No. 19-01, Department of Economics, University of Amsterdam, August.
- Peng, M. y Y. Luo (2000). "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link". *Academy of Management Journal* 43 (3): 486-501.
- Pérez Perdomo, R. (2002). *Los abogados en Latinoamérica: una introducción histórica*: Santiago, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile Press.

- Phillips, D.J. (2001). "The Promotion Paradox: The Relationship Between Organizational Mortality and Employee Promotion Chances in Silicon Valley Law Firms, 1946-1996". *American Journal of Sociology* 106 (4): 1058-98.
- \_\_\_\_\_ (2002). "A Genealogical Approach to Organizational Life Chances : The Parent-Progeny Transfer and Silicon Valley Law Firms, 1946-1996". *Administrative Science Quarterly* 47: 474-506.
- Phillips, D.J. y E.W. Zuckerman (2001). "Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets". *American Journal of Sociology* 107: 379-429.
- Podolny, J.M. (1993). "A Status-based Model of Market Competition". *American Journal of Sociology* 98 (4): 829-872.
- \_\_\_\_\_ (2001). "Networks as the Pipes and Prisms of the Market". *American Journal of Sociology* 107 (1): 33-60.
- Podolny, J.M. y J.N. Baron (1997). "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace". *American Sociological Review* 62: 673-693.
- Pruijt, H. (2002). "Social Capital and the Equalizing Potential of the Internet". *Social Sciences Review* 20 (2): 109-115.
- Rohrer, L.H. (2004). "The Effect of Mergers on Human Capital in Professional Service Firms". *Mimeo*, Harvard Business School.
- Sauer, R.M. (1998). "Job Mobility and the Market for Lawyers". *Journal of Political Economy* 106 (1): 147-171.
- Schiltz, P.J., (1999). "On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession". *Vanderbilt Law Review* 52: 871-952.
- Schultz, T. (1959). "Investment in man: an economist's view". *Social Services Review* 33 (2), 69-75.

- Seron, C. (1996). *The Business of Practicing Law*. Philadelphia, Temple University Press.
- Smigel, E. (1960). "The Impact of Recruitment on the Organization of the Large Law Firm". *American Sociological Review* 25 (1): 56-66.
- Sobel, J. (2002). "Can We Trust Social Capital?". *Journal of Economic Literature* XL (March): 139-154.
- Starbuck, W. (1995). "The Success Secrets of the Best American Lawyers or How to Keep an Elephant and a Butterfly in a House of Cards". *Mimeo*, École de Paris du management.
- Stebbins, R.A. (2000). "The Extraprofessional Life: Leisure, Retirement and Unemployment". *Current Sociology* 48 (1): 1-18.
- Stephen, F. H. (1994). "Advertising, consumer search costs and prices in a professional service market". *Applied Economics* 26: 1177-1188.
- Sterling, J.S. y N.J. Reichman (2002). "Re-Casting the Brass Ring: Deconstructing and Re-constructing Workplace Opportunities for Women Lawyers". *Capital University Law Review* (Abril).
- Suchman, M.C. (1998). "Working Without a Net: The Sociology of Legal Ethics in Corporate Litigation". *Fordham Law Review* 67: 837-862.
- Teixeira, A. (2002). "On the Link Between Human Capital and Firm Performance: A Theoretical and Empirical Survey". *Working paper* No. 121, Faculdade de Economía, Universidade do Porto, Portugal.
- Tolbert, P. and R. Stern (1991). "Organizations of Professionals: Governance Structures in Large Law Firms" en P. Tolbert and S. Barley (eds.). *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 8 (Organizations and Professions). London: JAI Press, pp. 97-118.
- Uzzi, B. y R. Lancaster (2000). "Legal Charges: Embeddedness and Price Formation in Corporate Law Firms". *Working paper*, Northwestern University.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. London: Unwin Books.

- Völker, B. y H. Flap (2001). "Weak Ties as Liability. The Case of East Germany". *Rationality and Society* 13 (4): 397-428.
- Vinding, A.L. (2001). "Complementarity Between Social and Human Capital in Relation to Knowledge Institutions and Product Innovations?". *Working paper*, Reseaux Innovation Network, Canadá.
- Wallace, J. (2001). "The Benefits of Mentoring for Female Lawyers". *Journal of Vocational Behavior* 58, 366-391
- Wellman, B., A.Q. Haase, J. Witte y K. Hampton (2001). "Does the Internet Increase, Decrease, or Supplement Social Capital". *American Behavioral Scientist* 45 (3): 436-451.
- Wolff, E.N. (1999). "The productivity paradox: evidence from indirect indicators of service sector productivity growth". *Canadian Journal of Economics* 32 (2): 281-307.
- Wood, A. L. (1956). "Informal Relations in the Practice of Criminal Law". *American Journal of Sociology* 62 (1): 48-55.
- Wu, L. (2000). '*Guanxi*' and Social Network - A comparison of the liaison role of Chinese and New Zealand managers. Tesis de Maestría, University of Auckland, New Zealand: 46 págs.
- Zimanová-Beardsley, L. y A. Proskuryakov (2001). "Administration of Justice and Legal Profession in Slovakia". Poverty Reduction and Economic Management Unit Report, The World Bank Group.