

## Comunicación interpersonal

### Programa de Desarrollo Directivo para Predirectivas

2011

**PROFESOR**  
José Aguilar

Para ver esta publicación, debe  
disponer de Adobe Flash™ 10.0  
o un navegador

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS Comunicación interpersonal

### 1. El caso de la socia a tiempo parcial

Meeker, Needham & Ames es un despacho legal muy arraigado en la ciudad. Cuenta con 20 socios y 100 asociados. Su posición es especialmente destacada en la práctica de Derecho Mercantil. Cada año, el comité de nombramientos se reúne para proponer qué asociados deben pasar a socios. Este año, los nombramientos cobraban especial importancia, puesto que la facturación global y los ingresos de los socios empezaban a estancarse como consecuencia de la intensificación de la competencia y del mayor papel de los departamentos jurídicos internos de las empresas. Los tres asociados que este año son objeto de consideración por el comité cumplen con el requisito mínimo de siete años de trabajo para adquirir la condición de socio.

Presidió la reunión George Hartwig, de 53 años, socio director desde hace tres años. Los otros miembros del comité eran: Maury Davidson, de 62 años, socio ejecutivo y antecesor de Hartwig durante siete años; Pamela Fisher, de 44 años, especialista en Derecho Fiscal y la única mujer entre los socios; y Jim Welch, de 41 años, responsable de pleitos.

El día siguiente a la reunión, Hartwig distribuyó el acta. En esa misma jornada, Hartwig recibió dos notas al respecto, una de Fisher y otra de Davidson.

MEEKER, NEEDHAM & AMES

ACTA DE LA REUNION DEL COMITÉ DE ASCENSOS

1 DE SEPTIEMBRE DE 1990

Asistentes: George Hartwig, presidente; Maury Davidson; Pamela Fisher; y Jim Welch.

Ausentes: ninguno.

Hartwig inició la sesión a las doce. Empezó recordando al comité que, si bien no existía un número fijo de puestos de socio, el comité debía estudiar con gran detenimiento a quiénes recomendaría para el ascenso. Dada la dura competencia a la que se enfrentaba la compañía, dijo Hartwig, la decisión implicaría riesgos para los ingresos de los socios actuales, así como oportunidades de aumentar la facturación. También indicó que el comité debía designar a todos los candidatos

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

### Comunicación interpersonal

válidos, evaluando cuidadosamente sus méritos en términos de servicio al cliente y capacidad de generar ingresos. Acto seguido, Hartwig invitó a Davidson a examinar a los candidatos. El primero era Rick Stewart.

Davidson dijo que creía que Stewart no debía ser ascendido a socio. “Aunque Rick ha hecho un buen trabajo en esta compañía, afirmó, no puede decirse que haya destacado particularmente. Tampoco ha desarrollado una especialidad que genere nuevos clientes”.

Welch apoyó la postura de Davidson: “Rick ha hecho un trabajo consistente en el ámbito procesal, tal y como indica su expediente. Pero no creo que sea el tipo de abogado capaz de ganarse la confianza de los ejecutivos de alto nivel que queremos representar aquí”.

Hartwig preguntó si alguien quería apoyara Stewart. Puesto que todos callaron, declaró desestimada la candidatura e invitó a Welch a estudiar la de Tim Brower.

Welch manifestó que, a su juicio, Brower podía servir como modelo para los abogados jóvenes, trabajadores empedernidos y comprometidos que a la empresa le conviene atraer. “Tim ha destacado en prácticamente todos los aspectos posibles, afirmó Welch. Ha llevado casos difíciles con resultados excepcionales, recibiendo alabanzas de los clientes. Se ofrece siempre voluntario para más trabajo y se le puede encontrar en la oficina por las noches e incluso los fines de semana. Y más de una vez nos ha propuesto nuevos caminos legales, basándose en su dominio de los ámbitos más técnicos de nuestra profesión”.

Hartwig preguntó si había objeciones a la candidatura de Brower.

Davidson respondió que su única reserva era que Brower parecía más interesado en los tecnicismos legales que en la búsqueda de nuevos clientes.

Fisher comentó que su expediente indicaba claramente una falta de captación de nuevos clientes.

Welch replicó que las aptitudes de Brower en el terreno de las relaciones y captación de clientes eran ciertamente poco brillantes, pero que siendo el resto de su trabajo tan excelente estaba seguro de que acabaría mejorando en ese aspecto.

Hartwig sondeó el sentir general del comité que apoyó unánimemente la candidatura de Brower.

Hartwig dijo a continuación que quería proponer la candidatura de Julie Ross, recordando a los

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

### Comunicación interpersonal

Miembros del comité el conocimiento de primera mano que tenían de las aptitudes de la señora Ross, puesto que había trabajado para todos ellos en un momento u otro. De acuerdo con su expediente, todos los miembros del comité habían calificado su rendimiento de ejemplar. El nivel de su trabajo estaba entre los mejores de la historia de la compañía, revelando en todo momento una visión perspicaz de los temas jurídicos y una labor de primera fila en los tribunales. Por si esto fuera poco, añadió Hartwig, en los últimos dos años Ross había mostrado una creciente capacidad de captación de nuevos clientes. En la mayoría de ocasiones, había conseguido trabajo suplementario de clientes ya existentes, pero en dos casos concretos hubo clientes tan satisfechos que dieron su nombre a otras empresas, procediendo estas empresas a contratar a MN&A como su principal asesor jurídico.

Hartwig dijo que la cuestión principal que debía abordar el comité era el hecho de que Ross estuviese trabajando a tiempo parcial. “Cuando Julie tuvo a su hijo hace tres años, dijo, solicitó una reducción en su carga de trabajo con clientes, cosa que se le concedió. Ahora tendríamos que considerar su ascenso atendiendo al modo en que afectará a las percepciones y a la política de la empresa en materia de jornada parcial”.

Welch solicitó a Hartwig la revisión del acuerdo suscrito con Ross, así como de los otros pactos de tiempo parcial de la empresa.

Hartwig replicó que Ross había negociado un horario flexible que le permitía trabajar “en la medida necesaria” para responder a las demandas de sus clientes. Tanto ella como la empresa entendieron que esto supondría trabajar aproximadamente la mitad de las horas de sus compañeros, con la consiguiente reducción de sueldo y complementos. Hartwig recordó que en su momento se había suscitado un considerable debate en torno al acuerdo y que muchos socios se habían opuesto tajantemente a que se aceptara a asociarla a tiempo parcial. No obstante, Hartwig había dado su conformidad a la propuesta, convirtiendo así a MN&A en el primer bufete importante en establecer esquemas de jornada parcial para sus abogados.

Hartwig dijo que tras la negociación del acuerdo con Ross, había difundido una nota en la que afirmaba que la empresa no se cerraría a propuestas similares planteadas por otros abogados; que no existiría ninguna política general sobre el trabajo de abogados a tiempo parcial; y que las decisiones y los detalles concretos se adoptarían según cada caso individual. Desde entonces, se había concedido la jornada parcial a otras dos abogadas asociadas. Ambas habían negociado trabajar tres de los cinco días de la semana.

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

### Comunicación interpersonal

Fisher manifestó que, pese a su excepcional talento, Ross no reunía los requisitos necesarios para el ascenso. “Todos éramos igual de competentes cuando fuimos ascendidos. Pero lo que nos distinguía de los demás era nuestra dedicación a la empresa y a nuestros clientes durante largos años de durísimo trabajo y jornadas interminables”. Añadió Fisher que, en su época de asociada, había trabajado un mínimo de 70 horas semanales, al igual que la mayoría de asociados que posteriormente ascenderían a socios. Este horario tan intensivo no sólo era prueba de una plena dedicación, sino que también había sido un instrumento de inestimable valor para inculcarle la cultura específica de la empresa y la comprensión de las necesidades de la misma. “Acabamos de convenir en que Brower merece el ascenso, en parte gracias a su probado compromiso con la empresa. El talento, por sí solo, no es suficiente”, concluyó.

Welch declaró que coincidía con Fisher en que no debía ascenderse a Ross. “No voy a negar que el rendimiento de Julie ha sido excelente, pero también hay que decir que parte de una base desigual”. Welch comentó que los socios se habían abstenido de asignar a Ross los trabajos más complejos y exigentes a causa de su horario limitado y su imposibilidad de efectuar viajes prolongados. Welch concluyó que no podía secundar la candidatura de Ross, a menos que retomara un horario de jornada completa trabajando en casos del mismo tipo y en las mismas condiciones que sus compañeros.

Fisher indicó que el comité debía considerar el problema de sentar un precedente. “Si ascendemos a Julie sin exigirle un compromiso recíproco con la empresa, estafamos diciendo a todos nuestros asociados que ya no valoramos la motivación ni la dedicación”.

Hartwig coincidió con Fisher en que el caso de Ross afectaría a la futura gestión de la compañía, pero discrepó respecto a sus conclusiones. Dijo que la proporción de licenciadas en Derecho aumentaba cada año y que ello se reflejaba en el creciente número de asociados en la empresa. Señaló que, pese a que 40% de los nuevos contratados en los últimos cinco años eran mujeres, la compañía seguía teniendo solamente un socio femenino. “Nuestras mejores asociadas no permanecen con nosotros el tiempo suficiente como para que se llegue siquiera a considerarlas como candidatas a socias, afirmó. A menos que implantemos un entorno más flexible, seguiremos perdiéndolas. Julie es la única mujer prometedora que estará con nosotros los próximos dos años. Ascenderla nos ayudará a atraer y retener a la gente más válida”. Hartwig concluyó que contrarrestar los costes de los horarios no tradicionales con los beneficios de conservar gente como Ross respondía a los intereses de la compañía.

Davidson puntualizó que implantar un entorno flexible era importante para mujeres y hombres por igual. Aunque todavía ningún varón se había acogido a esquemas de jornada parcial, observó, la

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

### Comunicación interpersonal

compañía había perdido hacía poco a varios excelentes asociados masculinos que habían optado por carreras que les permitieran disponer de más tiempo para sus familias. “Esta no es sólo una cuestión de sexo, dijo Davidson. Es una cuestión de cómo estructuramos nuestro trabajo y las obligaciones que imponemos a nuestra gente. Cuando yo me iba abriendo paso en la compañía, lo único que esperaba era trabajar y poco más. Todos hemos pagado un precio altísimo en nuestra vida familiar y personal, incluyendo separaciones y divorcios. Hoy, muchos de nuestros mejores asociados no están dispuestos a llevar la vida que nosotros llevamos en su momento, y ciertamente no se lo reprocho”. Davidson concluyó que la empresa tendría que introducir cambios para retener a los mejores a bogados, y que eso incluía ascender a Ross.

Welch recordó a Hartwig la controversia que se produjo tras otorgarse a Ross la condición de asociada a tiempo parcial. Pronosticó que ascender ahora a Ross a socia a tiempo parcial provocaría una crisis aún mayor. Sostuvo Welch: “No estoy convencido de que por conjurar el peligro de perder a Julie y a gente como ella valga la pena someter a la compañía a la conmoción que se derivaría del ascenso. Siempre podemos atraer a suficiente gente como Pam Fisher, Tim Brower y nosotros mismos entre los muchos asociados que contratamos cada año”.

Hartwig declaró que el comité estaba claramente dividido respecto a la candidatura de Ross. Dijo que recomendaría a Tim Brower para su ascenso y que prepararía un informe exponiendo los argumentos de cada uno de los miembros en pro o en contra de la candidatura de Ross. Una vez redactado el informe, sería distribuido entre los socios, convocándose una reunión de los mismos para mantener un debate abierto.

Hartwig suspendió la sesión del comité de ascensos a las 3:30.

2 de septiembre de 1990

A: George Hartwig

De: Pam Fisher

Acabo de ojear las actas de la reunión del comité de ascensos y hay un par de cosas que quisiera añadir.

Primeramente, tengo que señalar, George, que nos habríamos ahorrado toda la discusión si en el momento en que pactaste el acuerdo de tiempo parcial con Julie hubieras sido más explícito

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PARA PREDIRECTIVAS

### Comunicación interpersonal

respecto a cómo iba a afectar a sus posibilidades de alcanzar la condición de socio. No entiendo por qué no se aclaró el tema desde el principio.

En segundo lugar, veo una diferencia importante entre asociados a tiempo parcial y socios a tiempo parcial. Respeto la decisión de Julie de pasar más tiempo en casa con su hijo. Como asociada, probablemente yo también habría tomado la misma decisión si hubiera tenido hijos pequeños. Pero en tal caso no habría esperado llegar a socia. Los asociados pueden sustituir a otros asociados, pero nadie puede sustituir a un socio. Nosotros somos el vínculo decisivo con el cliente. No necesito recordarte que la compañía está en dificultades. No creo que debemos considerar la posibilidad de hacer socio a nadie que no vaya a trabajar a jornada completa para ayudarnos a salir de esta situación.

Pam F.

2 de septiembre de 1990

George,

Hiciste un buen trabajo conduciendo el debate en la reunión. Tienes por delante una dura tarea: explicar a los socios las posturas divergentes del comité respecto a Julie.

No pretendo complicar la cuestión, pero en mi opinión no se trata simplemente de ascender a Julie. El problema es que el caso de Julie marcará efectivamente la futura política de la empresa en cuanto al trabajo a tiempo parcial. Y aquí los aspectos relevantes serían, entre otros, los horarios de trabajo flexibles, la motivación de asociados y asociadas, las reacciones de los clientes y las inquietudes de los socios actuales.

Pero aún más importante es que nuestra decisión reflejará nuestras ideas como empresa respecto a cómo afecta la calidad de la vida personal al trabajo de cada uno.

Creo que conoces mi postura en este sentido. Mi intención es pasar más tiempo con mi familia; no quiero esperar a jubilarme para empezar a disfrutar de mis nietos. Es más, estoy convencido de que esta actitud hará que el tiempo que paso en la empresa sea más productivo.

Maury D.