

Cómo ser un miembro feliz, saludable y ético de una profesión que no es feliz, saludable ni ética(*)

Patrick J. Schiltz (**)

Profesor de la Escuela de Derecho de la
Universidad de Notre Dame

Querido estudiante de Derecho:

Tengo buenas y malas noticias. La mala noticia es que la profesión en la que estás a punto de entrar es una de las más infelices y poco saludables en la faz de la tierra -y, en opinión de muchos, una de las menos éticas. La buena noticia es que puedes unirte a esta carrera y aún ser feliz, saludable y ético. Escribo para explicarles cómo.

1. El bienestar de los abogados

Los abogados juegan un rol de enorme importancia en nuestra sociedad⁽¹⁾. “Son los abogados quienes dirigen nuestra civilización por

nosotros -nuestros gobiernos, nuestros negocios, nuestras vidas privadas⁽²⁾. Por ende, uno podría esperar que mucha gente se preocupase por la salud física y mental de los abogados. Estarían equivocados⁽³⁾. Contrario al antiguo chiste⁽⁴⁾, los

(*) Originalmente publicado bajo el título de “*On Being a Happy, Healthy and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession*”.

La traducción del presente trabajo, con autorización expresa del autor, ha estado a cargo de Juan Pablo Porto Urrutia, bachiller en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú y miembro de la Asociación Civil *ius et veritas*.

Se ha introducido notas de traducción, simbolizadas con números romanos, a fin de facilitar y enriquecer la lectura del texto, así como mantener el orden original de las referencias a pie de página.

Agradecemos a Luis Miguel Silva Núñez, Romina Stucchi López-Raygada, Denisse Rodríguez Olivari y Johanna Holz Rincón, por el apoyo en la traducción del presente artículo

(**) Profesor Adjunto de Derecho en la facultad de Derecho de Notre Dame. Agradezco a Paul D. Carrington, Mark Chopko, Roger C. Cramton, John S. Elson, Stephen Gillers, Geoffrey C. Hazard, Jr., Douglas Laycock, Howard Lesnick, Sanford Levinson, Thomas D. Morgan, John Copeland Nagle, Michael Stokes Paulsen, Robert E. Rodes, Jr., Elizabeth R. Schiltz, Thomas L. Shaffer, David A. Skeel, Jr., y a Kent D. Syverud por sus comentarios sobre los primeros borradores de este artículo, y a William L. Esser, John J. Laxague, Rosemarie K. Nixon, y Scott R. Williams por su colaboración en la investigación. Además, agradezco a los estudiantes inscritos en la sesión de la primavera del año 1999 del seminario “*Religious Consciousness and Legal Thought and Practice*” en la Facultad de Derecho de la Universidad de Pennsylvania, por revisar este artículo para mí.

(1) GALANTER, Marc y Thomas PALAY. *Tournament Of Lawyers: The Transformation Of The Big Law Firm* 1. 1991; GLENDON, Mary Ann. *A Nation Under Lawyers: How The Crisis in the Legal Profession is Transforming American Society*. 1994. pp. 283 y 284; MUNNEKE, Gary A. *Careers In Law*. 1997. pp. 5-7; HIGGINBOTHAM, A. Leon Jr. *The Life of the Law: Values, Commitment, and Craftsmanship*. En: *Harvard Law Review*. Número 100.1987. p.795 y pp. 803 y 804.

(2) RODELL, Fred. *Woe Unto You, Lawyers!* 1957. p. 7.

(3) ELWORK, Amiram y G. Andrew H. BENJAMIN. *Lawyers in Distress*. En: *J. Psychiatry & L.* Número 23. 1995. pp. 205 y 206 (afirma que la salud de los abogados ha recibido “escasa atención de eruditos sea de la profesión legal o la de salud mental”).

(4) ¿Por qué los científicos están substituyendo ratas del laboratorio por abogados? Hay más abogados que ratas. Los científicos pueden encariñarse emocionalmente con las ratas. Y hay algunas cosas que las ratas no harán.

científicos aún no reemplazan a las ratas de laboratorio por abogados, y la literatura médica tiene poco que decir sobre su bienestar. Al mismo tiempo, muchos profesores de derecho -al menos aquellos que dictan en las cincuenta y tantas escuelas que se consideran a sí mismas dentro de las *Top Twenty*- no se preocupan mucho por los abogados. Crecientemente, las facultades de derecho de élite, y aquellas que aspiran a ser de élite, tienen catedráticos que no han ejercido la profesión⁽⁵⁾, que tiene poco interés en enseñar a los estudiantes a ejercer su carrera⁽⁶⁾, y que prestan poca atención a la labor de los profesionales en ejercicio⁽⁷⁾. Incluso profesores de derecho como yo -profesores de derecho que han ejercido por varios años, que aman enseñar y que están intensamente interesados en el trabajo de los abogados- a menudo no tienen el entrenamiento o los recursos necesarios para conducir investigaciones empíricas sobre la profesión legal⁽⁸⁾. Como resultado, la educación legal tiene también poco que decir sobre el bienestar de los abogados⁽⁹⁾.

Si uno mira con suficiente atención, sin embargo, uno puede obtener cierta información sobre la salud y la felicidad de los abogados. Y esta información -a pesar de estar dispersa, y en algunos casos, ser de poco valor- sugiere que los

abogados son notoriamente menos saludables y bastante infelices.

1.1. La pobre salud de los abogados

1.1.1. Depresión

Parece que los abogados están entre las personas más depresivas de los Estados Unidos de América. En 1990, investigadores afiliados a la Universidad John Hopkins estudiaron la predominancia de la depresión severa (DS)⁽¹⁰⁾ a lo largo de 104 profesiones⁽¹⁰⁾. Se descubrió que, aunque solo alrededor del 3% al 5% de la población sufría de DS⁽¹¹⁾, su incidencia sobrepasaba el 10% en cinco ocupaciones: digitadores, operadores de equipos de computación, mecanógrafos, profesores de pre kinder y de educación especial y abogados⁽¹²⁾. Cuando los resultados se ajustaron por edad, género, educación, y origen étnico y racial para determinar en qué medida los miembros de cada profesión se encontraban más deprimidos que los otros que compartían sus más importantes rasgos socio demográficos, se descubrió que estadísticamente⁽¹³⁾ solo tres carreras tenían un nivel de DS inusualmente elevado: abogados, profesores de pre kinder y de educación especial, y secretarías. Los abogados encabezaban la lista, sufriendo de DS 3.6 veces más que quienes no

- (5) Véase: BORTHWICK, Robert J. y Jordan R. SCHAU. *Gatekeepers of the Profession: An Empirical Profile of the Nation's Law Professors*. En: *University of Michigan Journal of Law Reform*. Número 25. 1991. p. 191 y p. 220; SCHILTZ, Patrick J. *Legal Ethics in Decline: The Elite Law Firm, the Elite Law School, and the Moral Formation of the Novice Attorney*. En: *Minnesota Law Review*. Número 82. 1998. p. 705 y pp. 756-762.
- (6) D'ALEMBERTE, Talbot. *Keynote Address*. En: *The Maccratte Report: Building The Educational Continuum 4*. Número 12. 1994; SCHILTZ, Patrick J. *Op. cit.*; pp. 754-756; BENNETT WOODHOUSE, Barbara. *Mad Midwifery: Bringing Theory, Doctrine, and Practice to Life*. En: *Michigan Law Review*. Número 91. 1993. p. 1977.
- (7) KELLY, Michael J. *Lives Of Lawyers: Journeys In The Organizations Of Practice*. 1994. p. 19; EDWARDS, Harry T. *The Growing Disjunction Between Legal Education and the Legal Profession*. En: *Michigan Law Review*. Número 91. 1992. pp. 34 y 35; SCHILTZ, Patrick J. *Op. cit.*; pp. 762-771; SILBERMAN, Laurence H. *Will Lawyering Strangle Democratic Capitalism?: A Retrospective*. En: *Harvard Journal of Law & Public Policy*. Número 21. 1998. p. 607 y p. 616.
- (8) LIVINGSTON Michael A. *Reinventing Tax Scholarship: Lawyers, Economists, and the Role of the Legal Academy*. En: *Cornell Law Review*. Número 83. 1998. p. 365 y p. 400.; ALLEN NARD, Craig. *Empirical Legal Scholarship: Reestablishing a Dialogue Between the Academy and Profession*. En: *Wake Forest Law Review*. Número 83. 1995. p. 347 y p. 368.
- (9) ALFINI, James J. y Joseph N. VAN VOOREN. *Is There a Solution to the Problem of Lawyer Stress? The Law School Perspective*. En: *Journal of Law & Health*. Número 10. 1995-1996. p. 61 y p. 66 ("puede parecer sorprendente que la academia legal ha prestado tan poca atención a un problema tan enorme en la profesión legal. Se convierte en menos sorprendente, sin embargo, cuando uno considera cómo pocas escuelas de abogados dan escasa importancia a la estructura actual y a las realidades de funcionamiento de la profesión legal en sí misma").
- (i) Para efecto de la presente traducción el término *major depressive disorder* (MDD) que utiliza el autor se entenderá como depresión severa (DS).
- (10) EATON, William. *Occupations and the Prevalence of Major Depressive Disorder*. En: *Journal of Occupational Medicine*. Número 32. 1990. p. 1079.
- (11) *Ibid.*; p. 1081.
- (12) *Ibid.*
- (13) *Ibid.*; pp. 1081-1083.

son abogados pero que compartían sus rasgos socio demográficos claves⁽¹⁴⁾. Los investigadores no sabían si es que los abogados sufrían de depresión porque “las personas con mayor propensión a sufrir de DS” se encuentran atraídos a la profesión legal o porque la práctica del derecho “causa o precipita desórdenes depresivos”⁽¹⁵⁾. Solo sabían que, sin importar la razón, los abogados estaban deprimidos⁽¹⁶⁾.

Otros estudios han producido resultados similares. Una investigación sobre abogados de Washington encontró que “Comparado con el porcentaje de individuos -3% a 9%- de los países occidentales industrializados que sufren de depresión, 19% de (...) los abogados de Washington sufren de niveles estadísticamente elevados de depresión”⁽¹⁷⁾. Otra investigación sobre estudiantes de derecho y abogados en ejercicio en Arizona mostró que cuando los estudiantes ingresan a la escuela de leyes, ellos sufren de depresión en la misma proporción que la población general⁽¹⁸⁾. Sin embargo, para la primavera de su primer año de facultad, 32% de los estudiantes de

derecho sufren de depresión, y para la primavera de su tercer año, la figura ascendía a un sorprendente 40%⁽¹⁹⁾. Dos años después de graduarse, la proporción de depresión cae, pero solo a 17%, o aproximadamente el doble que el nivel de la población general⁽²⁰⁾.

Otra investigación, utilizando la información proporcionada por los estudios de Washington y Arizona, reportó que mientras “la proporción promedio de un desorden efectivo (incluida la depresión) es 8.5% para los hombres y 14.1% para las mujeres, (...) el porcentaje de abogados hombres (...) que obtuvieron porcentajes superiores al nivel clínico promedio en la medida de depresión era casi de 21%, alcanzando el 16% para abogadas mujeres⁽²¹⁾. Y finalmente, una investigación de abogados de Carolina del Norte encontró que casi 37% aseguraba estar deprimido y 42% se sentía solo en las últimas semanas⁽²²⁾, y 24% reportaba sufrir síntomas de depresión (como pérdida de apetito, insomnio, delirios suicidas y letargo extremo) por lo menos tres veces por mes durante los últimos años⁽²³⁾.

(14) *Ibid.*; p. 1085.

(15) *Ibid.*; p. 1083. Los profesores del jardín de infancia y de educación especial sufren del Desorden Depresivo Mayor (MDD por sus siglas en inglés) en un promedio de 2.8 veces más que lo esperado, mientras que las secretarías sufren de MDD en un promedio 1,9 veces más que lo esperado. Véase *Ibid.*; Así, un abogado que deja a su hijo en el jardín de infancia de camino a trabajar y saluda a su secretaria mientras que él llega la oficina puede llegar a una “Depresión Trifecta “ antes de las 9:00 mañana.

(16) *Ibid.*; véase también: ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers*. 2da. edición. 1997. p. 15; LINOWITZ, Sol. *The Betrayed Profession: Lawyering At The End Of The Twentieth Century*. 1994. p. 242; SELLS, Benjamin. *The Soul Of The Law*. 1994. p. 99; ELWORK, Amiram y BENJAMIN G., Andrew H. *Op. cit.*; p. 215.

(17) BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers*. En: *International Journal of Law & Psychiatry*. Número 13. 1990. p. 233 y p. 240. (nota al pie omitida) Según “la significativa estadística de elevados niveles de depresión”, los investigadores basan sus altos índices en un instrumento de informe personal conocido como el Breve Inventario del Síntoma (*Brief Symptom Inventory - BSI*). *Ibid.*; p. 237. De acuerdo a los investigadores, “la elevación significativa del síntoma de la depresión del BSI (un índice que excede dos desviaciones del estándar sobre el medio normal de la población) se correlaciona fuertemente con la debilitación clínica, y sugiere la necesidad del tratamiento específico”.

(18) BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Role of Legal Education in Producing Psychological Distress Among Law Students and Lawyers*. En: *American Bar Foundation Research Journal*. 1986. p. 225 y p. 246. Citado por: BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers...*; p. 234.

(19) *Ibid.* El estudio de Arizona midió la depresión usando el BSI, así como otros tres informes personales estandarizados (El inventario de la depresión de BECK [*The Beck Depresión Inventory*], Lista de Adjetivos Afectados Múltiples [*Multiple Affect Adjective Checklist*], y la Escala de los Molestias [*Hassles Scale*]). Véase: supra nota 18. pp. 228-231.

(20) Véase: BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers...*; p. 234.

(21) BECK, Connie J.A. y otros. *Lawyer Distress: Alcohol-Related Problems and Other Psychological Concerns Among a Sample of Practicing Lawyers*. En: *Journal of Law & Health*. Número 10. 1995 -1996. pp. 1-50 (notas al pie omitidas). Un sujeto era considerado sobre la “línea de corte clínico” si él o ella anotó más de dos desviaciones de estándar sobre el medio de una población normal en los instrumentos usados por quienes condujeron los estudios de Washington y Arizona. Véase: p. 3. En ese momento, el sujeto “se encuentra en un estado de angustia clínica y necesitado de un tratamiento”. pp. 3 y 4. Esto “no es sinónimo de una verdadera diagnosis psiquiátrica”. p. 49. Nota al pie 200.

(22) Véase: ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers...*; p. 14.

(23) Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Report Of The Quality Of Life Task Force And Recommendations*. Número 4. 1991.

1.1.2. Ansiedad y otras enfermedades mentales

La depresión no es el único impedimento emocional que parece prevalecer más entre los abogados que entre la población general. La investigación de Arizona también encontró altos niveles de ansiedad, hostilidad y paranoia entre los estudiantes de Derecho y los abogados⁽²⁴⁾. Más del 25% de los abogados de Carolina del Norte reportaron haber experimentado síntomas físicos de ansiedad extrema (incluyendo manos temblorosas, taquicardia y ligereza) por lo menos tres veces por mes durante el último año⁽²⁵⁾. El estudio de Washington encontró indicios de ansiedad, alienación social y aislamiento, obsesión compulsiva, ideación paranoica, sensibilidad interpersonal, ansiedad fóbica y hostilidad en proporciones alarmantes entre abogados -superando muchas veces el promedio nacional⁽²⁶⁾. Por ejemplo: la proporción normal (en la población general) para la obsesión compulsiva es entre 1.4% y 2%, sin embargo casi 21% de los abogados hombres y 15% de sus contrapartes femeninas obtuvo promedios superiores al citado promedio clínico. El mismo patrón existe con relación a la ansiedad generalizada donde el promedio es 4%, mientras los abogados hombres en 30% y las mujeres en 20% superaron el referido promedio⁽²⁷⁾.

Está de más decir que estos estudios "ilustran (...) claramente a una profesión en la cual se opera bajo niveles extremadamente altos de agotamiento y angustia psicológica"⁽²⁸⁾.

1.1.3. Alcoholismo y abuso de drogas

Los abogados parecen ser tomadores prodigiosos. La investigación de Carolina del Norte

señala que casi 17% de los abogados admitieron tomar tres a cinco bebidas alcohólicas por día⁽²⁹⁾. Un investigador de manera conservadora estima que el 15% de los abogados son alcohólicos⁽³⁰⁾. La investigación de abogados de Washington descubrió que 18% eran "bebedores problemáticos", un porcentaje "que es casi el doble que el promedio estimado para adultos en Estados Unidos que tienen problemas de abuso o dependencia de alcohol, el cual es de 10%"⁽³¹⁾. Más aun, el estudio de Washington "reveló que un número sorprendente de abogados tienen una alta propensión para desarrollar problemas relacionados con el abuso de alcohol"⁽³²⁾.

Poco se conoce sobre la frecuencia con que los abogados utilizan drogas ilegales, pero lo poco que se sabe no resulta alentador. El estudio realizado en Washington mostró que el 26% de los abogados habían consumido cocaína al menos una vez, un porcentaje que duplica el promedio de la población general⁽³³⁾. Sin embargo, el citado estudio demostró que solo un 1% de abogados eran adictos a la cocaína, comparado con 3% en adultos promedio⁽³⁴⁾. Pero ello no es motivo de celebración. De acuerdo al antes mencionado estudio, un tercio de los abogados en Washington sufre de depresión, problemas de bebida o abuso de cocaína⁽³⁵⁾. Y no hay motivo para pensar que los resultados de Washington son anómalos⁽³⁶⁾.

1.1.4. Divorcio

El matrimonio es bueno para las personas. "La investigación sobre los efectos de casarse es sorprendente. Por décadas, se ha demostrado que las personas casadas viven más y que tienen una menor propensión a sufrir una variedad de

(24) Véase: ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers...*; pp. 14 y 15.

(25) Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 4.

(26) BECK, Connie J.A. y otros. *Op. cit.*; p. 23.

(27) *Ibid.*; p. 50 (notas al pie omitidas).

(28) *Ibid.*; p. 49.

(29) Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 4.

(30) DROGIN, Eric. *Alcoholism in the Legal Profession: Psychological and Legal Perspectives and Interventions*. En: *Law & Psychology Review*. Número 15. 1991 p.117 y p. 127.

(31) BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers...*; p. 241.

(32) BECK, Connie J.A. y otros. *Op. cit.*; pp. 50 y 51.

(33) Véase: BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers...*; p. 241.

(34) *Ibid.*

(35) *Ibid.*; p. 242.

(36) Véase: ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers...*; p. 15; BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse Among United States Lawyers...*; p. 242.

enfermedades físicas y psicológicas que las personas solteras⁽³⁷⁾. Además, los casados parecen reportar índices más altos de satisfacción profesional que quienes no están casados⁽³⁸⁾. El estudio de Carolina del Norte confirmó que lo que es verdad para la población en general es también verdad para los abogados: entre abogados, “pasar de soltero a casado incrementa de manera directamente proporcional la felicidad y la satisfacción con la vida en general. El matrimonio también conlleva una mayor satisfacción profesional y laboral (...) y mejora la salud⁽³⁹⁾. La investigación mencionada identificó que los abogados solteros son una de las tres categorías de abogados menos satisfechos con sus vidas⁽⁴⁰⁾.

Asimismo, el divorcio es malo para las personas, tanto física como psicológicamente (y, para las mujeres, económicamente)⁽⁴¹⁾. Quienes se divorcian mueren más jóvenes que quienes nunca se casaron o quienes se mantuvieron casados⁽⁴²⁾. Más aun, el impacto de divorciarse sobre la expectativa de vida es “solo un poco menos dañino (...) que fumar una cajetilla de cigarrillos por día⁽⁴³⁾. Los divorciados sufren de cáncer, enfermedades cardiovasculares, enfermedades infecciosas, males respiratorios, enfermedades al sistema digestivo, y otras condiciones clínicas con mayor frecuencia que los solteros, casados o viudos⁽⁴⁴⁾. Las personas divorciadas son mucho

más propensas a desarrollar un problema de alcoholismo o volverse alcohólicos que quienes nunca se han divorciado⁽⁴⁵⁾. En el ámbito psicológico, el divorcio es devastador: “De todas las variables sociales relacionadas con la incidencia de desórdenes o patologías de índole psiquiátrico en la población, ninguna parece ser más crucial que el estatus marital⁽⁴⁶⁾. Los separados y divorciados sufren de males psiquiátricos (como depresión y esquizofrenia) en mucha mayor medida que los solteros, casados o viudos⁽⁴⁷⁾. Por ejemplo, los hombres divorciados o separados son admitidos a hospitales para el tratamiento de desórdenes psiquiátricos 21 veces más que los hombres casados⁽⁴⁸⁾. Y, no sorprendentemente, la proporción de suicidios entre quienes están divorciados casi triplica aquella de quienes son casados, y es significativamente mayor que la de quienes nunca se casaron o enviudaron⁽⁴⁹⁾.

Aunque la investigación empírica es difusa, existe cierta indicación de que los divorcios entre abogados son más frecuentes que los divorcios entre otros profesionales⁽⁵⁰⁾. Felicia Baker LeClere del Centro de Estudios de la Sociedad Contemporánea de la Universidad de Notre Dame comparó la incidencia de divorcios entre abogados, con la incidencia de divorcios entre doctores, utilizando la información del censo de 1990. LeClere

(37) LARSON, David.B. y otros. *The Costly Consequences Of Divorce: Assessing The Clinical, Economic, And Public Health Impact Of Marital Disruption In The United States* 1. 1995; Véase: también pp. 41-88; BECK, Connie J.A. y otros. *Op. cit.*; p. 7; LILLARD, Lee A. y Linda J. WAITE. *'Til Death Do Us Part: Marital Disruption and Mortality*. En: *American Journal Society*. Número 100. 1995. p. 1131; MYERS, David G. y Ed DIENER. *Who Is Happy? Psychological Science*. Número 6. 1995 pp.10-15; ESTROFF MARANO, Hara. *Debunking the Marriage Myth: It Works for Women, Too*. En: *New York Times* con fecha 4 de Agosto de 1998. p. F7; STEINHAEUER, Jennifer. *Studies Find Big Benefits in Marriage*. En: *New York Times* con fecha 10 de abril de 1995. p. A10.

(38) CHAMBERS, David L. *Accommodation and Satisfaction: Women and Men Lawyers and the Balance of Work and Family*. En: *Journal of Law & Society Inquiry*. Número 14. 1989. p.251, p. 255 y p. 274.

(39) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 7.

(40) *Ibid.*; p. 4. Los abogados que trabajaban más de 250 horas por mes y los asociados que trabajaban en los estudios de abogados conformaban las otras dos categorías.

(41) Véase en general: LARSON ET AL., supra nota 37, pp. 41-88; WALLERSTEIN Judith S y Sandra BLAKESLEE. *Second Chances: Men, Women, And Children A Decade After Divorce*. 1989.; WALLERSTEIN Judith S. y Joan BERLIN KELLY. *Surviving The Breakup: How Children And Parents Cope With Divorce*.1980.

(42) Véase: LARSON, David B. y otros. *Op. cit.*; pp. 44-58 (recopilando y describiendo estudios).

(43) *Ibid.*; p. 1.

(44) *Ibid.*; pp. 46 y 47 y pp. 58-61 (recopilando y describiendo estudios).

(45) *Ibid.*; pp. 61 y 62 (recopilando y describiendo estudios).

(46) *Ibid.*; p. 63.

(47) *Ibid.*; pp. 62-70 (recopilando y describiendo estudios).

(48) *Ibid.*; p. 64.

(49) *Ibid.*; pp. 50-57.

(50) Véase: ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers*. p.16; HALL, Michael. *Pressure Blamed for Lawyers' Divorce Rate*. En: *Los Angeles Daily Journal* con fecha 20 de enero de 1988. p. 5; KING JR., Richard J. *How Lawyers Can Cope With Stress*. En: *Pennsylvania Lawyer*. Octubre de 1995, p. 8,8. (Reseña de libro).

descubrió que el porcentaje de abogados divorciados es superior al porcentaje de doctores divorciados y que la diferencia es particularmente pronunciada entre mujeres⁽⁵¹⁾. Por ejemplo, más del 16% de mujeres abogadas entre las edades de 35 y 49 años son divorciadas, comparado con el 11% de doctoras entre las mismas edades. De manera similar, entre los 50 y los 64 años, más del 24% de abogadas están divorciadas, comparado con 15% en el caso de las doctoras.

Los hallazgos de LeClere son consistentes con un estudio previo. Dicho estudio descubrió que las mujeres que han culminado seis o más años de educación post-secundaria -una categoría que evidentemente incluye a las abogadas- tienen un porcentaje de divorcio mucho más alto que el común denominador de las mujeres⁽⁵²⁾. El estudio también mostró que entre mujeres bien educadas el rateo de divorcio para las abogadas mujeres era sustancialmente mayor que el de las doctoras o profesoras. Específicamente, el índice de divorcio para las mujeres abogadas duplicaba el de las doctoras, y era 25% a 40% mayor que el de las mujeres que enseñaban en instituciones superiores⁽⁵³⁾. El estudio también mostró que tras

el final de su primer matrimonio, si se les compara con doctoras o profesoras, es mucho menos probable que las mujeres abogadas se vuelvan a casar⁽⁵⁴⁾.

1.1.5. Suicidio

De acuerdo a investigaciones, los abogados piensan suicidarse y se suicidan mucho más que quienes no son abogados⁽⁵⁵⁾. Una revisión, por parte del Instituto Nacional de Seguridad Ocupacional y Salud, de los certificados de defunción de más de 26 mil hombres blancos víctimas de suicidio sugirió que el índice de suicidio para los abogados hombres de raza blanca puede duplicar el de otros hombres blancos, aunque diversos problemas con la información impidió llegar a una conclusión exacta⁽⁵⁶⁾. La investigación de Washington demostró que los abogados son más propensos que la población general, a experimentar ideas suicidas y que "es mucho más probable que no solo actúen de acuerdo a esas ideas, sino que también tengan éxito durante el intento"⁽⁵⁷⁾. El estudio de Carolina del Norte descubrió que un 11% de los abogados ha experimentado ideas

(51) Los descubrimientos de LeClere', separados en bloques de acuerdo a edad, son los siguientes:

Abogados hombres / Doctores hombres

Edad	20-34	35-49	50-64	> 64
Nunca casados	41.7%/29.1%	9.3%/6.7%	3.0%/2.2%	2.9%/2.1%
Actualmente casados	54.6%/67.4%	81.1%/86.5%	85.3%/88.7%	83.7%/87.4%
Actualmente divorciados	2.9%/2.5%	7.7%/5.1%	8.5%/6.6%	3.9%/3.5%
Actualmente separados	.8%/.9%	1.8%/1.4%	1.6%/1.3%	.8%/.6%
Actualmente viudos	.0%/.1%	.2%/.2%	1.6%/1.2%	8.6%/6.4%

Abogadas mujeres / Doctoras mujeres

Edad	20-34	35-49	50-64	> 64
Nunca casadas	48.6%/35.0%	18.8%/13.0%	8.4%/10.3%	11.7%/11.5%
Actualmente casadas	45.6%/59.9%	61.6%/73.2%	56.8%/65.7%	44.6%/41.2%
Actualmente divorciadas	4.9%/4.0%	16.2%/11.0%	24.3%/15.3%	14.3%/11.3%
Actualmente separadas	.8%/1.1%	2.2%/1.6%	1.8%/.8%	.4%/.8%
Actualmente viudas	.1%/.0%	1.1%/1.1%	8.6%/7.8%	29.0%/35.2%

1990 Censo Decennial de uso público. Ejemplares de Microdata (5% ejemplares de persona).

(52) COONEY, Teresa M. y Peter UHLENBERG. Family-Building Patterns of Professional Women: A Comparison of Lawyers, Physicians, and Postsecondary Teachers. En: J. Marriage & Family. Número 51. 1989. pp. 749-751.

(53) Ibid.

(54) Ibid.; p. 753.

(55) HOLMES, Deborah K. Learning from Corporate America: Addressing Dysfunction in the Large Law Firm. En: Gonzaga Law Review. Número 31. 1995-1996. pp. 373-377. Véase también GATLAND, Laura. Dangerous Dedication: Studies Suggest Long Hours, Productivity Pressures Can Cause Serious Health Problems and a Higher Suicide Rate for Attorneys. En: ABA Journal. Número 28. p. 28. Asimismo: ZEMP, Doretta. Turned-Off Lawyers. En: Student Law. Número 37. Noviembre de 1981. p. 23.

(56) BURNETT, Carol. Suicide and Occupation: Is There a Relationship? Noviembre de 1992. p. 2. Este trabajo inédito ha sido presentado a la Asociación Americana de Psicología - Instituto Nacional de Seguridad en el Empleo y la Conferencia de Salud sobre el estrés en el empleo en los años noventa.

(57) Véase: BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse...; p. 241.

suicidas por lo menos una vez al mes durante los últimos años⁽⁵⁸⁾.

1.1.6. Salud física

La limitadísima información disponible indica que la salud física de los abogados no es mucho mejor que su salud emocional. Como se mencionó anteriormente, un número sustancial de abogados reportó sufrir síntomas físicos de depresión y ansiedad, como pérdida de apetito, manos temblorosas, taquicardia y similares⁽⁵⁹⁾. Pero parece que los abogados tampoco hacen mucho ejercicio⁽⁶⁰⁾ y sufren de úlceras, enfermedades coronarias, e hipertensión en cifras bastante importantes⁽⁶¹⁾. Una perturbadora investigación de abogadas mujeres graduadas de la Escuela de Derecho de la Universidad de California (*Davis School of Law*) entre 1969 y 1985 señaló que quienes trabajaban más de 45 horas por semana mientras estaban embarazadas sufrían tres veces más pérdidas naturales que quienes trabajaban menos de 35 horas por semana⁽⁶²⁾. Como describiré más adelante⁽⁶³⁾, trabajar 45 horas por semana es común no solo en la profesión legal, sino que incluso en algunos sectores -particularmente estudios grandes- es considerado casi medio tiempo⁽⁶⁴⁾.

En suma, parece que los abogados son personas extremadamente enfermas. Los investigadores no saben si es que los abogados

son enfermizos debido a que las personas enfermas se sienten atraídas a la profesión legal, o porque algo de la práctica legal convierte a las personas saludables en personas enfermas⁽⁶⁵⁾. Pero los pocos estudios que han investigado la profesión legal son unánimes en señalar que los abogados, como grupo, sufren de una salud bastante pobre.

1.2. La infelicidad de los abogados

Personas tan poco saludables -gente que sufre de depresión, ansiedad, alcoholismo, abuso de drogas, divorcio y suicidios- son casi por definición infelices. No debe sorprendernos entonces que los abogados sean en realidad infelices, ni debe sorprendernos que la fuente de su infelicidad es lo único que todas estas personas tienen en común: su profesión de abogados. "La satisfacción profesional afecta la satisfacción personal"⁽⁶⁶⁾. Hace casi un siglo, el dramaturgo ruso Maxim Gorky escribió: "¡Cuando el trabajo es un placer, la vida es una alegría! Cuando el trabajo es una obligación, la vida es una esclavitud"⁽⁶⁷⁾. Si Gorky estaba en lo cierto, entonces la vida para muchos abogados es una "esclavitud", en la medida "que la insatisfacción laboral entre ellos es amplia, profunda y está empeorando"⁽⁶⁸⁾.

Un estudio efectuado por el Instituto RAND de Justicia Civil entre abogados californianos señala que "de tener la oportunidad, solo la mitad se convertirían en abogados nuevamente"⁽⁶⁹⁾. En

(58) BENJAMIN, G. Andrew H. y otros. *The Role of Legal Education in Producing Psychological Distress Among Law Students and Lawyers...*; p. 14.

(59) Véase: supra notas 23 y 25, así como el texto que se acompaña.

(60) La mitad del total de abogados no ejerce regularmente. Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 4. YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The state of the legal profession*. 1991. p. 51.

(61) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 4.

(62) Véase: SCHENKER, Marc B. *Self-Reported Stress and Reproductive Health of Female Lawyers*. En: *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. Número 39. 1997. pp. 556 y 557.

(63) Véase: infra parte 2.1.

(64) NIELSEN, Sheila. *The Balancing Act: Practical Suggestions for Part-Time Attorneys*. En: *New York Law School Law Review*. Número 35. 1990. pp.369 y 370. "En muchas firmas y otros prestigiosos centros de trabajo, de nueve de la mañana a cinco de la tarde se considera como media jornada". KINGSON, Jennifer A. *Women in the Law Say Their Paths are Limited by the "Mommy Track"*. En: *New York Times*. Publicada con fecha 8 de agosto de 1988. "La profesión legal tiene su propia definición de media jornada. En algunas de las más grandes y competitivas firmas (...) la media jornada va de nueve de la mañana a cinco de la tarde, cinco días a la semana".

(65) Véase: BENJAMÍN, G. Andrew H. *The Prevalence of Depression, Alcohol Abuse, and Cocaine Abuse*. p. 245. Véase también: EATON, William W. Op. cit.; p. 1085.

(66) Véase: MYERS, David G. y Ed DIENER. Op. cit.; p. 15 (referencia omitida).

(67) MARGOLICK, David. *More Lawyers Are Less Happy at their Work, a Survey Finds*. En: *New York Times*. Publicado con fecha 17 de agosto de 1990. Véase: también BOGUS, Carl T. *La muerte de una profesión honorable*. En: *Industrial Law Journal*. 1996. pp. 911-940; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; pp. 375 y 376.

(68) GORKY, Maxim. *The lower depths Act I*. En: *Four Modern Plays*. Holt, Rinehart & Winston. Traducción de Alexander Bakshy y edición de Henry Popkin. 1961.

(69) MCCARTHY, Nancy. *Pessimism for the Future: Given a Second Chance, Half of the State's Attorneys Would Not Become Lawyers*. En: *California State Bar Journal*. Noviembre de 1994.

su totalidad, los abogados de California parecen “profundamente pesimistas respecto al estado de la profesión legal y su futuro”⁽⁷⁰⁾. Una encuesta del Colegio de Abogados de Carolina del Norte produjo resultados similares. Casi un cuarto de los abogados de Carolina del Norte dijo que si tuvieran la opción, no serían abogados nuevamente; casi la mitad dijo que espera dejar su profesión de abogados antes del final de sus carreras; y más del 40% dijo que no incentivaría a sus hijos a volverse abogados⁽⁷¹⁾. En la misma línea, una encuesta nacional de abogados conducida por el *National Law Journal* mostró que menos de un tercio de los encuestados se encontraba “muy satisfecho” con su carrera⁽⁷²⁾.

Por casi treinta años, la Escuela de Leyes de la Universidad de Michigan ha encuestado a sus ex alumnos cinco años después de graduarse⁽⁷³⁾. El último recuento se llevó a cabo en 1996⁽⁷⁴⁾. Dada la reputación de su alma mater, se presumiría que los graduados de la Universidad de Michigan tendrían más opciones laborales que los graduados de la mayoría de facultades de Derecho y presumiblemente estarían entre los profesionales más satisfechos de América. Sin embargo, las encuestas anuales han descubierto niveles sorprendentemente bajos de satisfacción profesional, suscitándose un marcado declive con el paso del tiempo, al menos para los abogados que ejercen de manera privada.

Por ejemplo, el porcentaje de graduados que trabaja de manera individual o en estudios de menos de 50 abogados que se encontraban “medianamente satisfechos” con sus carreras⁽⁷⁵⁾ cinco años tras la graduación cayó de 45% para los miembros de las promociones de 1976 y 1977 (y de un tope de 52% para los miembros de las promociones de 1980 y 1981) a 37% para los miembros de las promociones de 1990 y 1991⁽⁷⁶⁾. El porcentaje de graduados trabajando en estudios de 50 o más abogados que estaban “medianamente satisfechos” con sus carreras cayó de 53% para las promociones de 1976 y 1977 (y de un máximo de 54% para las promociones de 1978 y 1979) a 30% para las promociones de 1990 y 1991⁽⁷⁷⁾. De acuerdo con las palabras bastante medidas de la Escuela de Derecho de Michigan “esta imagen resulta penumbrosa”⁽⁷⁸⁾.

La información más completa sobre la satisfacción laboral de los abogados es producto de tres encuestas nacionales conducidas bajo el auspicio de la división de jóvenes abogados del *American Bar Association* (en adelante, “ABA”)⁽ⁱⁱ⁾. La primera encuesta, llevada a cabo en 1984, le preguntó a tres mil abogados de todas las edades -algunos miembros de la ABA y otros no- sobre satisfacción laboral y otras cuestiones⁽⁷⁹⁾. De acuerdo con el ABA, se trataba de la “primera investigación a fondo de la profesión legal a fin de determinar, de manera adecuada, el estado de la

(70) *Ibid.*; En una encuesta informal del Colegio de Abogados de California (la encuesta reflejó solo las opiniones de aquellos que enviaron vía fax sus respuestas a un cuestionario publicado en la revista *California Lawyer*), únicamente el 40 % de abogados confesaron sentirse “razonablemente” felices con sus carreras; el 36% respondió sentirse “tan infeliz que cambiaría de profesión”; el 16% es “infeliz pero inerte”; y el 8% es “indiferente”. Véase también *It's Become a Miserable Profession*. En: *California Law Review*. Marzo de 1992. p. 96.

Casi tres cuartas partes de los abogados encuestados concordaron en que ellos “gustan de ejercer Derecho menos en la actualidad que cuando recién empezaron”, y un porcentaje similar aseveró que no le recomendarían a sus hijos seguir esa carrera. Los que respondieron la encuesta casi con certeza no constituyen una porción representativa de todo el Colegio de Abogados de California.

(71) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 4.

(72) FISK, Margaret Cronin. *Lawyers Give Thumbs Up*. En: *National Black Law Journal*. Publicado el 28 de mayo de 1990.

(73) Véase por ejemplo: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. *The University of Michigan Law School: A Report on the Class of 1991 Five Years After Graduation*. Estoy sumamente agradecido con David L. Chambers por haber compartido dicho trabajo inédito.

(74) *Ibid.*

(75) Definidos como aquellos “que indican un puntaje de uno o dos en una escala de siete puntos. *Ibid.*; p. 15.

(76) *Ibid.*

(77) *Ibid.*

(78) *Ibid.*; p. 16. La encuesta arrojó, además, que entre los miembros de la clase de 1991, aquellos que no habían ejercido en los cinco años siguientes a su graduación estaban “sustancialmente más satisfechos (con sus carreras) que sus compañeros quienes ejercían en estudios”.

(ii) El American Bar Association sería el equivalente a una Asociación de Colegios de Abogados de cada estado.

(79) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The state of the legal profession...*; p. 1.

profesión y determinar el nivel de insatisfacción profesional⁽⁸⁰⁾. La segunda encuesta, llevada a cabo en 1990, volvió a encuestar a quienes habían respondido la de 1984, y se les preguntó también -a más de mil abogados- que habían sido admitidos después que hubiese concluido la investigación de 1984⁽⁸¹⁾. La tercera encuesta, realizada en 1995, fue más restringida. Solo "abogados jóvenes" pertenecientes a la ABA fueron partícipes -entendiéndose por "abogados jóvenes" a aquellos que tienen menos de 36 años o que habían sido admitidos a la práctica hace menos de tres años⁽⁸²⁾. Más aun, el enfoque de la encuesta de 1995 fue más restringido que los enfoques anteriores⁽⁸³⁾.

En conjunto, las encuestas muestran un declive sustancial en la satisfacción profesional de los abogados. En 1984, 41% de los encuestados señalaron encontrarse "muy satisfechos" con sus trabajos; en 1990, solo 33% de todos los abogados consultados estaban "muy satisfechos" con sus trabajos⁽⁸⁴⁾, una reducción de un quinto en casi seis años. Al mismo tiempo, el número de abogados que se encontraban "muy insatisfechos" con sus trabajos creció del 3% en 1984 al 5% en 1990⁽⁸⁵⁾. La insatisfacción era vasta. En palabras del estudio de 1990: "En los pasados seis años, el nivel de insatisfacción de los abogados se ha incrementado en la profesión. Ahora se reporta presente en números significativos de abogados que se encuentran en todas las posiciones -socios al igual que asociados *junior*. Ahora está presente en números significativos en estudios de todos los tamaños, no solo en los estudios más grandes y en los más chicos"⁽⁸⁶⁾.

La caída en el nivel de satisfacción profesional fue incluso más dramática entre aquellos abogados que fueron encuestados tanto en 1984 como en 1990. Así, 40% de ellos había estado "muy satisfechos" y 3% "muy insatisfechos" en 1984. Solo seis años más tarde, el 29% de estos mismos abogados (esto es, los abogados que fueron encuestados tanto en 1984 como en 1990) estaban "muy satisfechos", y el número de sujetos muy insatisfechos había llegado al 8%⁽⁸⁷⁾. Como el estudio reconoció, el alto incremento en la insatisfacción laboral entre los sujetos que habían sido encuestados en 1984 y 1990 era particularmente alarmante, dado que estos abogados se encontraban "mejor encaminados dentro de sus carreras (...), mejor colocados, y ganando más en 1990 de lo que ganaban en 1984"⁽⁸⁸⁾.

Dado que la encuesta de 1995 efectuó menos y diferentes preguntas y encuestó solo a los miembros jóvenes del ABA, resulta difícil comparar sus resultados con los resultados obtenidos anteriormente. Pero los resultados de 1995 resultaban suficientemente perturbadores por sí mismos. Aunque los abogados encuestados en 1995 recién habían empezado su carrera legal, más del 27% ya estaban "algo" o "muy" insatisfechos con el ejercicio de la profesión legal; solo alrededor de uno entre cinco estaba "muy" satisfecho⁽⁸⁹⁾. Casi un tercio de los encuestados sostuvo que considerarían seriamente dejar su posición actual en los próximos dos años, y otro tercio dijo que podrían considerar dejarla⁽⁹⁰⁾.

Cabe destacar dos cuestiones sobre los resultados de estas estadísticas sobre satisfacción profesional. Primero, aunque la mayoría de las

(80) Ibid.

(81) Ibid.; pp. 2-3.

(82) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Career Satisfaction. 1995.

(83) A aquellos encuestados en 1984 "se les envió un cuestionario que cubría varios aspectos de su ambiente laboral, su experiencia profesional, su educación, su perfil médico y psicológico y demografía básica". YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 1. A los encuestados en 1990 se les envió un cuestionario casi idéntico, con algunas preguntas adicionales "fundamentalmente (...) para recopilar información empírica sobre prejuicios de género y acoso sexual. Véase: p. 3. La encuesta de 1995, por el contrario, estuvo enfocada más estrechamente a la satisfacción profesional de los jóvenes abogados. YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Career Satisfaction...

(84) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 52. Tabla 66.

(85) Ibid.; El porcentaje que se encontraba "algo satisfecho" estaba entre 40% y 43% ; "neutral" entre 4% y 5 %; y "algo insatisfechos" entre 12% y 14%.

(86) Ibid.; p. 81.

(87) Ibid.; p. 53.

(88) Ibid.

(89) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Career Satisfaction...; p. 13.

(90) Ibid.; p. 9.

investigaciones sugieren que la satisfacción profesional es relativamente⁽⁹¹⁾ baja entre abogados y que ha venido declinando, hay estudios que afirman lo contrario⁽⁹²⁾. Destaca entre ellos un reciente estudio del Colegio de Abogados de Chicago realizado por John Heinz, Kathleen Hull y Ava Harter⁽⁹³⁾. El estudio de Chicago no fue en sí mismo una investigación sobre satisfacción profesional; en vez de eso, los abogados participaron en largas entrevistas personales y, en el curso de ser entrevistados sobre diversos temas, se les hacía algunas preguntas sobre el nivel de satisfacción profesional. Los abogados de Chicago reportaron niveles de satisfacción profesional equiparables con el de otros sujetos en profesiones distintas⁽⁹⁴⁾. 84% de los abogados de Chicago estaban "muy satisfechos" o "satisfechos", cerca del 10% se denominaban como "neutrales", 5% estaban "insatisfechos", y menos del 2% estaban "muy insatisfechos"⁽⁹⁵⁾.

Los autores del estudio de Chicago reconocieron que sus hallazgos eran "discrepantes con una gran porción de la creencia popular y con parte de la especulación académica"⁽⁹⁶⁾. Sin embargo, los autores no trataron de explicar la variación, más allá de especular que "Los profesores de Derecho pueden encontrar comodidad al pensar que los abogados en ejercicio son infelices" dado que los docentes pueden "sentirse mejor sobre su supuesto (si no real) sacrificio financiero", y que "el público general pueda encontrar conveniente pensar que los abogados son infelices y así servir a nociones de deserción"⁽⁹⁷⁾. Desde luego, el problema con esta explicación es que no son los profesores de Derecho ni la población general quienes han reportado un declive en la satisfacción laboral entre los abogados, sino los propios abogados -en respuesta a encuestas realizadas por entidades como el ABA afines a los abogados⁽⁹⁸⁾.

- (91) Es importante tener en cuenta, al momento de revisar información sobre la satisfacción profesional de los abogados, que "las investigaciones señalan que el grueso de personas, en todas las profesiones y cualquier cargo, se siente satisfecho con su carrera". HEINZ, John P. y otros. *Lawyers and Their Discontents: Findings from a Survey of the Chicago Bar*. En: *Industrial Law Review*. Número 74. 1999. pp. 735 y 736. Véase: también CHAMBERS, David L. Op. cit.; pp. 259-274. Casi el 85% de los trabajadores americanos están al menos moderadamente satisfechos con sus profesiones. Así, los abogados podrían estar relativamente insatisfechos con su trabajo, incluso si la mayoría (o una sustancial mayoría) estuviera satisfecha.
- (92) Una encuesta de 1991 realizada a abogados ejerciendo en Toronto, un estudio a graduados de la Facultad de Derecho de Minnesota de 1987 y una encuesta a miembros del Colegio de Abogados de New York de 1984 generalmente mostraron altos niveles de satisfacción profesional entre abogados. Véase: en general HAGAN, John y Fiona KAY. *Gender in practice: a study of lawyers' lives*. Toronto, 1995; MATTESICH, Paul W. y Cheryl W. HEILMAN. *The Career Paths of Minnesota Law School Graduates: Does Gender Make a Difference?* En: *Law and Inequity Journal*. Número 9. Minnesota, 1990. p. 59; ADAMS, Edward A. *Legal Career Exacts Steep Personal Price*. En: *New York Law Review*. Publicado el 7 de febrero de 1994.
- (93) HEINZ, John P. y otros. Op. cit.
- (94) *Ibid.*
- (95) *Ibid.*; p. 736.
- (96) *Ibid.*; p. 757. Por supuesto, los autores del estudio de Chicago no tuvieron la oportunidad de leer este artículo, cuyo discurso, quisiera pensar, está lejos de ser "ordinario".
- (97) *Ibid.*
- (98) Algunas posibles explicaciones para las diferencias entre la encuesta de Chicago y la mayoría (pero no todas, véase: supra nota 92) de encuestas sobre la satisfacción de abogados incluye lo siguiente: Primero, toda la información sobre la satisfacción del abogado fue obtenida a través de encuestas que pedían a los abogados una descripción de su propia felicidad; la información de la encuesta es menos confiable que la recogida mediante estudios de conducta más rigurosos (aunque más complejos y costosos). Véase: CHAMBERS, David L. Op. cit.; pp. 254 y 255. Todas las encuestas corren el riesgo de prejuicios en las respuestas a pesar de que, con respecto a las encuestas de satisfacción profesional, es difícil saber cómo van a influir los prejuicios. Quizá aquellos menos satisfechos con sus carreras serán más propensos a responder la encuesta como un modo de liberar esa carga. O quizá aquellos con menos predisposición a responderla serían "aquellos que se sientan tan sumidos en su empleo y otras responsabilidades que no tiene tiempo para responder". p. 261, nota 47. También es posible que las respuestas a la encuesta tenga prejuicios hacia el lado positivo de la escala debido al deseo de los encuestados por presentarse como personas exitosas". HEINZ, John P. y otros. Op. cit.; p. 750. Presuntamente, este problema, de existir, sería exagerado en aquellos estudios que implican entrevistas personalizadas (como el estudio de Chicago) en oposición a los cuestionarios anónimos. Segundo, las encuestas realizan diferentes preguntas. Algunas preguntan sobre la satisfacción con "el Derecho"; otras sobre "la vida", otras sobre "profesiones", otras sobre empleos actuales y otras sobre aspectos particulares del "Derecho", "la vida", "profesiones" y "empleos actuales". Algunas usan escalas de cuatro puntos, otras cinco, otras

La segunda cuestión que debo señalar es que todas estas estadísticas se refieren al nivel general de insatisfacción laboral entre los abogados. Es importante entender, sin embargo, que la insatisfacción no está distribuida de modo equitativo entre toda la profesión. Abogados que ejercen su profesión en ciertas escenas son más felices que los abogados en otras⁽⁹⁹⁾. Y los "Abogados de los estudios grandes frecuentemente están entre los menos felices"⁽¹⁰⁰⁾. Esto parece ser cierto tanto para los socios como para los asociados.

Una investigación realizado en 1997 a los abogados que ejercían la profesión en el área de Boston mostró que los asociados de los estudios grandes eran los menos felices de las ocho categorías de abogados observadas⁽¹⁰¹⁾. El estudio de Chicago, que registró niveles generalmente altos de satisfacción profesional, sin embargo demostró que "El porcentaje de encuestados 'muy satisfechos' era diez puntos menor en la categoría de grandes estudios de abogados que en cualquier

otro escenario en el que ejercen la carrera"⁽¹⁰²⁾. A lo largo de los últimos años, la Escuela de Leyes de Michigan ha descubierto que la satisfacción profesional entre sus recién graduados trabajando en estudios grandes está declinando y que, en resumidas cuentas, es "inferior a la de cualquier otro grupo de escenario laboral estudiado"⁽¹⁰³⁾. Hildebrant, una de las más grandes y más respetadas consultoras de estudios grandes, reportó en 1998 que "Aun cuando los asociados están ganando sueldos récord, su moral en conjunto ha alcanzado niveles bajos nunca antes vistos"⁽¹⁰⁴⁾. El *Wall Street Journal* recientemente señaló el esfuerzo que los grandes estudios realizan para evitar el "éxodo de los abogados jóvenes" que están "tan desanimados por la tensión de la práctica en grandes estudios" que abandonan sus salarios de seis cifras⁽¹⁰⁵⁾. El sondeo de jóvenes abogados realizado en 1995 por la ABA mostró que aunque más del 24% de los abogados que trabajaban en estudios de uno o dos abogados y casi 14% de los abogados que se desempeñaban

siete y otras no usan escala alguna. Algunas preguntan si los abogados se volverían abogados otra vez (una pregunta que los autores del estudio de Chicago describen como "una invitación a soñar"); otras preguntan si los abogados quisieran que sus hijos sean abogados; y otras si los abogados piensan seguir como abogados hasta el final de su carrera.

Tercero, las encuestas se centran en diferentes sectores de la población. Algunas analizan a los abogados de una ciudad o Estado; otras analizan a los graduados de una Facultad de Derecho; y otras estudian abogados en una misma etapa de sus carreras.

Cuatro, las encuestas se arman de modos distintos. Algunas se presentan como estudios sobre satisfacción profesional, mientras otras incluyen preguntas sobre satisfacción profesional en largas series de preguntas sobre otros temas. Las encuestas que expresamente se basan en la satisfacción profesional pueden, por un lado, atraer un volumen desproporcionado de respuestas de los insatisfechos, o pueden, por otra parte, hacer que los encuestados piensen con más cuidado sobre aspectos varios de su vida laboral (o ambas).

Quinto, aquellos que realizan esas encuestas encuentran relevancia en distintas cosas. Algunos autores se centran en el número de abogados que aseguran estar "muy satisfechos" y "muy insatisfechos"; mientras que otros se centran en el número de abogados que sostienen estar "muy satisfechos" y/o "satisfechos" por un lado, o "muy insatisfechos" y/o "insatisfechos" por otro.

Finalmente, algunos de estos estudios son indudablemente mejores que otros; están mejor diseñados, atraen índices de respuestas más altos, analizan la información con mayor cuidado. Le agradezco a John Heinz por transmitirme muchas de estas explicaciones.

(99) Por ejemplo, de acuerdo a la encuesta de la Facultad de Derecho de Michigan, solo el 32% de miembros de las clases de 1990 y 1991 que ejercían por su cuenta, se sentían "bastante satisfechos" con sus carreras transcurridos cinco años desde su graduación, en comparación con el 48% de asesores corporativos, el 67 % de abogados del gobierno y el 78 % de abogados de derecho público. Véase: UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 9.

(100) FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S2.

(101) Véase: TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Expectations, reality and recommendations for change. 1997. Véase: también GATLAND, Laura. Op. cit.; p. 29. Las ocho categorías fueron: (i) socios de los grandes estudios de abogados; (ii) asociados de los grandes estudios de abogados; (iii) abogados independientes y pequeños estudios; (iv) trabajo en el propio domicilio; (v) servicio público y cátedra; (vi) abogados senior; (vii) estudiantes y abogados recién graduados; y (viii) mujeres abogados y abogados de color.

(102) HEINZ, John P. y otros. Op. cit.; p. 745. Al mismo tiempo, los grandes estudios de abogados estuvieron menos propensos a calificarse como "insatisfechos" o "muy insatisfechos". pp. 743-745.

(103) UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 15.

(104) HILDEBRANDT. Client Advisory. 1998. p. 7.

(105) SCHMITT, Richard B. From Cash to Travel, New Lures for Burned-Out Lawyers. En: Wall Street Journal. Publicado el 2 de febrero de 1999.

en estudios de siete a veinticinco abogados “definitivamente no” consideraría cambiar de trabajo en los próximos dos años, solo cerca del 1% de los abogados trabajando en estudios de más de 150 abogados estaban similarmente comprometidos con sus trabajos⁽¹⁰⁶⁾. Y mientras 26% de los abogados en estudios de siete a veinticinco abogados y alrededor de 30% de abogados en los estudios de uno o dos abogados consideraría “fuertemente” cambiar de trabajo en los próximos dos años, más de 37% de los abogados en los estudios más grandes estaban similarmente ansiosos por cambiarse⁽¹⁰⁷⁾. En resumen, entre los jóvenes asociados de los estudios más grandes, solo alrededor del 1% estaban fuertemente comprometidos con permanecer en sus puestos de trabajo por lo menos durante dos años más, mientras casi 40% estaban interesados en trabajar en otro lugar.

También señala que los abogados que dejan los grandes estudios raramente van a otro estudio grande. Una investigación reportó que cuando los abogados que están interesados en cambiar de trabajo eran “consultados sobre el tipo de estudio o empresa en que estarían interesados, solo un pequeño porcentaje de aquellos actualmente trabajando en grandes estudios indicaron que buscarían otro estudio grande”⁽¹⁰⁸⁾. Al mismo tiempo, “casi nadie de un estudio mediano o pequeño estaba interesado en postular a un estudio grande”⁽¹⁰⁹⁾. Otro estudio demostró que solo el 5% de los abogados que dejaron estudios grandes de Chicago fueron a otros estudios

grandes de Chicago; la mayoría fue a estudios pequeños o a trabajar por su cuenta⁽¹¹⁰⁾.

Los socios de muchos estudios grandes también están insatisfechos. Así, “Los socios felices son una minoría en estos días”⁽¹¹¹⁾. En 1997 una encuesta a los socios de los 125 estudio más grandes de América mostró que un tercio de esos socios -abogados que, en los ojos de muchos, habían alcanzado el pináculo de su profesión- escogerían una carrera diferente si pudiesen hacerlo todo de nuevo⁽¹¹²⁾. Casi un tercio de ellos pensaba que probablemente o definitivamente no se quedarían en su estudio hasta el día de su retiro⁽¹¹³⁾, y más del 80% dijo que la naturaleza de la práctica privada en los grandes estudios había cambiado para peor⁽¹¹⁴⁾. Hildebrandt señala que los socios de los estudios grandes están infelices a pesar del hecho que 1997 fue “el mejor año” para muchos estudios “debido a una demanda altísima de servicios legales en casi todas las áreas”⁽¹¹⁵⁾: “Más perturbador es la baja moral (y casi desdén por su propia profesión) que se ve en los socios, quienes se preguntan si vale la pena continuar ejerciendo la profesión”⁽¹¹⁶⁾.

2. Explicando la pobre salud e infelicidad de los abogados

2.1. Las horas

¿Por qué los abogados son tan pocos saludables y tan infelices? ¿Por qué tantos abogados, en las palabras del Juez Laurence Silberman, “odian en lo que se ha convertido la

(106) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Career Satisfaction...*; p. 9, tabla 9.

(107) *Ibid.*

(108) AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services.* 1991. p.11.

(109) *Ibid.*

(110) NELSON, Robert L. *Partners with power: the social transformation of the large law firm.* 1988. p. 142.

(111) *Is it possible to put passion back into the practice of law?* En: *Partner's Rep.* Noviembre de 1994. p. 1.

(112) KLEIN, Chris. *Big-Firm Partners: Profession Sinking.* En: *National Law Journal.* Publicado el 26 de mayo de 1997. p. A1-A24. Por supuesto, incluso entre los socios que admitieron serían abogados otra vez, “muchos confesaron que solo lo harían por razones financieras” o porque, como lo dijo un socio, “no sabría qué hacer conmigo mismo”. Véase: *supra* nota (111).

(113) KLEIN, Chris. *Op. cit.*; p. A24.

(114) *Ibid.*; A1. Véase: también NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 5 (donde se determinó que los abogados que trabajan en áreas rurales estaban más satisfechos con sus carreras que los que trabajaban en áreas urbanas); JOHNSON, Alex M. Jr. *Think Like a Lawyer, Work Like a Machine: The Dissonance Between Law School and Law Practice.* En: *South California Law Review.* Número 64. 1991. p. 1231. (donde se estableció que, entre los ex alumnos del autor, mientras más grande es la firma legal en la cual trabaja el estudiante, menos satisfecho parece estar).

(115) HILDEBRANDT. *Op. cit.*; p. 1.

(116) *Ibid.*; p. 7.

práctica de la profesión legal”⁽¹¹⁷⁾ Los abogados dan muchas razones. Se quejan sobre la comercialización de la profesión legal -sobre el hecho que ejercer la profesión legal se ha convertido más en un negocio y menos en una profesión⁽¹¹⁸⁾. Se quejan sobre la creciente presión para atraer y conservar clientes⁽¹¹⁹⁾ en un mercado altamente competitivo⁽¹²⁰⁾. Se quejan sobre tener que trabajar en un ambiente adverso “en el cual la agresión, el egoísmo, la hostilidad, la sospecha y el cinismo están ampliamente difundidos”⁽¹²¹⁾. Se quejan de no tener control sobre sus vidas y estar a la merced de jueces y clientes⁽¹²²⁾. Se quejan

sobre una falta de civilización entre los abogados⁽¹²³⁾. Se quejan sobre una falta de compañerismo⁽¹²⁴⁾ y lealtad⁽¹²⁵⁾ entre sus compañeros. Y se quejan sobre su pobre imagen pública⁽¹²⁶⁾. Sin embargo, por sobre todas las cosas, se quejan por las horas.

En cada estudio sobre la satisfacción profesional de los abogados de los que tengo conocimiento, en cada libro o artículo sobre los contras de la profesión legal que he leído, y en cada conversación sobre la vida de los abogados en ejercicio que he escuchado, los abogados se quejan por las largas horas que deben trabajar⁽¹²⁷⁾.

- (117) SILBERMAN, Laurence H. Op. cit.; p. 615.
- (118) Véase: COMMISSION ON PROFESSIONALISM, AMERICAN BAR ASSOCIATION. "(...) In the spirit of public service": a blueprint for the rekindling of lawyer professionalism. 1986. pp. 259-261; ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 22; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. p. 12; TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. vii; KESSLER, David A. Professional Asphyxiation: Why the Legal Profession is Gasping for Breath. En: Georgetown Journal of Legal Ethics. Número 10. p. 450 y pp. 457-464; MESSIKOMER, Carla. Ambivalence, Contradiction, and Ambiguity: The Everyday Ethics of Defense Litigators. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 758 y 759; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 773-778; SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; pp. 729 y 730; FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S2; KLEIN, Chris. Op. cit.; p. A1.
- (119) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 12; SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 741; supra nota (111), p. 3; KLEIN, Chris. Op. cit.; p. A1.
- (120) ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 19; GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 52; FRENKEL, Douglas N. y otros. Introduction: Bringing Legal Realism to the Study of Ethics and Professionalism. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 697-704; SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 741; KLEIN, Chris. Op. cit.; p. A24-A25.
- (121) ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 20; FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S11.
- (122) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 11 y 12.
- (123) ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 20; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 12; TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. vii; SARAT, Austin. Enactments of Professionalism: A Study of Judges' and Lawyers' Accounts of Ethics and Civility in Litigation. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 809-834; SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 726; FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S11.
- (124) Supra nota 111, p. 3; KLEIN, Chris. Op. cit.; p. A25.
- (125) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 12; FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 704; GORDON, Robert W. The Ethical Worlds of Large-Firm Litigators: Preliminary Observations. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 709-717; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 786; SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 744.
- (126) ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 20; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 13; TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. vii.
- (127) Véase, por ejemplo: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 3 y 4,9; BACHMAN, Walt. Law v. life: what lawyers are afraid to say about the legal profession. 1995. p. 103; ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 4; KRONMAN, Anthony T. The lost lawyer: failing ideals of the legal profession. 1993. pp. 301-303; ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; pp. 107 y 108; NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Keeping the keepers: strategies for associate retention in times of attrition. 1998. p. 106; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 4,10 y 11; YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Career Satisfaction...; pp. 15 y 16; YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; pp. 17-81; CHAMBERS, David L. Op. cit.; p. 287; HOLMES, Deborah K. Structural causes of dissatisfaction among large-firm attorneys: a feminist perspective. En: Women's Rights Law Reporter. Número 12. 1990. pp. 13 y 14; KESSLER, David A. Op. cit.; p. 465; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p.783; Why Law Firms Cannot Afford to Maintain the Mommy Track? En: Harvard Law Review. Número 109. 1996. pp. 1375-1378; FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S12; GATLAND, Laura. Op. cit.; pp. 28-29; GOLDBERG, Stephanie B. Bridging the Gap: Can Educators and Practitioners Agree on the Role of Law Schools in Shaping Professionals? Yes and No. En: ABA Journal. Setiembre de 1990. p. 44; HOLT, Nancy D. Are Longer Hours Here to Stay? Quality Time Losing Out. En: ABA Journal. Febrero de 1993. p. 62; KLEIN, Chris. Op. cit.; p. A21-A24.

Sin duda, “la principal queja entre los abogados son las crecientes largas jornadas de trabajo que dejan menos tiempo para la vida personal y familiar”⁽¹²⁸⁾. Los abogados se están quejando con mayor vehemencia sobre “vivir para trabajar, en vez de trabajar para vivir”⁽¹²⁹⁾ -sobre que se les exija “no dedicar, sino sacrificar, su vida al estudio”⁽¹³⁰⁾.

Para citar solo algunos ejemplos: una encuesta nacional realizada por la *National Law Journal* reportó que “la mayoría de abogados encuestados pensaban que sus carreras estaban poniendo demasiado presión sobre su vida personal. Cuando se les preguntaba sobre cuál era la cuestión que especialmente no les agradaba sobre practicar la profesión legal, más de la mitad (54%) mencionó que tenían que dedicarle muchas horas al trabajo y/o no tenían suficiente tiempo para una vida personal”⁽¹³¹⁾. El estudio de la ABA de 1990, tras describir la creciente insatisfacción laboral entre los abogados, señaló que “Esta creciente insatisfacción es causada directamente por un deterioro del ambiente laboral de los abogados. (...) En particular, la cantidad de tiempo que los abogados tienen para sí mismos y sus familias se ha convertido en una cuestión fundamental para muchos de ellos”⁽¹³²⁾. El estudio de Carolina del Norte reconoció como un “factor fundamental” en la insatisfacción de los abogados “La falta de tiempo suficiente para balancear el trabajo con tiempo para uno mismo, la familia, la

comunidad, el trabajo *pro bono*, etcétera”⁽¹³³⁾. Quienes respondieron la encuesta de la Escuela de Leyes de Michigan se mostraron mucho menos satisfechos con “El balance de su vida familiar y su vida profesional” que con su “carrera en conjunto” o cualquiera de otras cuatro medidas de “satisfacción personal”⁽¹³⁴⁾. Y el reporte de una conferencia nacional convocada por la ABA para abordar la “crisis emergente en la calidad de la salud y vida de los abogados”, señalado como una causa “significativa” de esta crisis el hecho que los abogados “no tienen suficiente tiempo para ellos mismos y sus familias -lo que muchos han procedido a denominar la ‘hambruna de tiempo’”⁽¹³⁵⁾.

Los abogados comúnmente sufren de un anhelo nostálgico por un pasado que realmente nunca existió⁽¹³⁶⁾. Pero cuando se trata de su brutal agenda de trabajo, los abogados tienen razones para quejarse, y tienen razones para pensar que el problema se ha vuelto peor. “El consenso solo hace algunas décadas señalaba que los abogados no podían razonablemente esperar cobrar por más de 1200 a 1500 horas por año”⁽¹³⁷⁾. Hace treinta años, la mayoría de socios facturaban entre 1200 a 1400 horas por año y la mayoría de asociados entre 1400 a 1600 horas⁽¹³⁸⁾. A mediados de la década de los ochenta, no se esperaba incluso que los asociados en los grandes estudios de Nueva York facturen más de 1800 horas

(128) ALFINI, James J. y Joseph N. VAN VOOREN. Op. cit.; p. 63; ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers...*; p. 25 (la queja más frecuente sobre la práctica del Derecho son “las horas”).

(129) KESSLER, David A. Op. cit.; p. 466.

(130) AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services...*; p. 3. (citando a un participante anónimo de la conferencia).

(131) FISK, Margaret Cronin. Op. cit.; p. S12.

(132) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The state of the legal profession*. p. 81.

(133) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 11.

(134) THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p.3, tabla 1. Las otras cuatro medidas fueron: (i) su educación de derecho en Michigan, (ii) su actual vida familiar, (iii) el reto intelectual de su profesión; y, (iv) sus ingresos.

(135) AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services...*; p. 3.

(136) Varios autores han discutido este fenómeno. Véase, por ejemplo: EDWARDS, Harry T. *A New Vision for the Legal Profession*. En: *New York University Law Review*. Número 72. 1997. pp. 571 y 572; GALANTER, Marc. *Lawyers in the Mist: The Golden Age of Legal Nostalgia*. En: *Dickinson Law Review*. Número 100. 1996. p. 549; KAYE, Judith S. *Women Lawyers in Big Firms: A Study in Progress Toward Gender Equality*. En: *Fordham Law Review*. Número 57. 1988. p. 115; RHODE, Deborah L. *The Professionalism Problem*. En: *Williams & Mary Law Review*. Número 39. 1998. pp. 303-307.

(137) RHODE, Deborah L. *Institutionalizing Ethics*. En: *Case Western Reserve Law Review*. Número 44. 1994. p. 711.

(138) ROSS, William G. *The Honiest Hour: The Ethics Of Time-Based Billing By Attorneys*. 1996. pp. 2 y 3; Véase también: BACHMAN, Walt. Op. cit.; p. 103 (nótese que hace veinte años [...] los abogados que promediaban 1,500 horas al año generalmente se convertían socios); BOGUS, Carl T. Op. cit.; p. 924 (afirmando que “en la década de 1960, el número medio de horas facturables era de aproximadamente 1500 por año para socios y asociados”).

anuales⁽¹³⁹⁾. Hoy en día, muchos estudios considerarían estos rangos aceptables solo para los socios o asociados que hayan muerto a la mitad del año.

Un estudio conducido por William Ross en 1991 descubrió que casi la mitad de los asociados en la práctica privada facturó por lo menos 2000 horas durante 1989 y 1990, y un quinto de dichos asociados facturó por lo menos 2400 horas en 1990⁽¹⁴⁰⁾. Otro estudio conducido por Ross tres años más tarde descubrió que el 51% de los asociados y el 23% de los socios facturó por lo menos 2000 horas en 1993⁽¹⁴¹⁾. 70% de quienes respondieron a la encuesta de la Escuela de Derecho de Michigan trabajaba un promedio de cincuenta o más horas por semana; más de un cuarto de los encuestados trabajaba más de sesenta horas por semana⁽¹⁴²⁾. El estudio de la ABA de 1990 descubrió que 45% de los abogados en la práctica privada facturaba por lo menos 1920 horas por año, y 16% facturaba 2400 horas o más⁽¹⁴³⁾. El mismo estudio también mostró que, aunque al 70% de los abogados se les permite tomar más de dos semanas de vacaciones por año, solo un 48% efectivamente lo hace⁽¹⁴⁴⁾. Finalmente, una extensa encuesta realizada por Altman Weil Pensa, una prominente empresa de consultoría legal, señaló que el número promedio de horas facturables por asociados en firmas de todos los tamaños en 1995 era 1,823; 25% de los asociados facturaba 1999 horas o más, y 10% facturaba por lo menos 2,166 horas⁽¹⁴⁵⁾. No hace mucho, esta cantidad de horas facturables “hubiera sido considerado insoportable”⁽¹⁴⁶⁾.

La carga de trabajo, así como la insatisfacción laboral a la que tan cercanamente se vincula, no se distribuye de manera equitativa a lo largo de la profesión. En líneas generales, los abogados que se desempeñan en la práctica privada trabajan más horas que quienes trabajan en empresas o para el gobierno⁽¹⁴⁷⁾. En la encuesta de la ABA de 1990, por ejemplo, solo 56% de quienes trabajaban en la práctica privada señalaron tener suficiente tiempo para estar con su familia, comparado con 74% de abogados de empresa y 79% de abogados que trabajan para el gobierno⁽¹⁴⁸⁾. De manera similar, solo 46% de quienes ejercen la práctica privada dijeron tener suficiente tiempo para ellos mismos, comparados con un 53% para los abogados de empresas y un 66% para los abogados que trabajan para el gobierno⁽¹⁴⁹⁾. En palabras de la propia investigación, “tener tiempo para la familia y para uno mismo es realmente un problema para los abogados en la práctica privada. Muchos menos abogados en la asesoría empresarial o en cargos estatales tienen este mismo problema”⁽¹⁵⁰⁾. Los resultados del estudio de la Escuela de Leyes de Michigan eran similares: solo 20% de los encuestados que se desempeñan en la práctica privada estaban “algo satisfechos” con “El balance de su vida familiar y su vida profesional”, en comparación con 35% de quienes trabajan en empresas, 45% de quienes trabajan en el gobierno, y 50% de quienes realizan labores de interés social⁽¹⁵¹⁾. En la práctica privada, la regla general es que mientras más grande el estudio, más horas tiene que dedicarle al trabajo⁽¹⁵²⁾. Por ejemplo, un

(139) Véase: ROSS, William G. Op. cit.; p. 20.

(140) Ibid.; p. 27.

(141) Ibid.

(142) Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 3, tabla 1.

(143) Véase: YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 22, tabla 19.

(144) Ibid.; p.23. El estudio de Carolina del Norte encontró que el 17.3% de los abogados no se tomaba más de una semana de vacaciones en 1989. Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 4.

(145) Véase: ALTMAN WEIL PENZA, INC. The 1996 Survey Of Law Firm Economics. 1996. p. III-3.

(146) SILBERMAN, Laurence H. Op. cit.; p. 615.

(147) Véase: ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 30.

(148) Véase: YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 17.

(149) Ibid.

(150) Ibid.

(151) Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 9, tabla 3.

(152) Véase: ALTMAN WEIL PENZA INC. Op. cit.; p. III-6; TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 9; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 14; RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 300; WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Reconciling the Tournament of Lawyers: Tracking, Seeding, and Information Control in the Internal Labor Markets of Elite Law Firms. En: Virginia Law Review. Número 84. 1998. p. 1602; ROAN, Frank J. Large Firm vs. Small Firm Practice. En: Florida Bar Journal. Enero 1994. p. 28.

reciente estudio mostró que más de 41% de asociados en estudios de menos de 101 abogados facturaban menos de 1800 horas, en comparación con 16% de asociados en firmas de más de 250 abogados⁽¹⁵³⁾. Al mismo tiempo, casi 27% de asociados en los estudios más pequeños facturaban más de 1900 horas, en comparación con aproximadamente 36% de asociados en los estudios más grandes⁽¹⁵⁴⁾. En los estudios más grandes de las principales ciudades, los asociados comúnmente facturan 2000 a 2500 horas por año⁽¹⁵⁵⁾. Los socios de los grandes estudios no la tienen mucho mejor. Los socios *junior* de los 125 estudios más grandes de los Estados Unidos promedian 1,955.5 horas facturadas por año⁽¹⁵⁶⁾, casi 300 horas más por año que los socios en los estudios pequeños⁽¹⁵⁷⁾. En algunos estudios grandes, el promedio de horas facturadas por los socios y asociados es de 2000⁽¹⁵⁸⁾.

Las largas horas que los abogados de los grandes estudios deben trabajar es una particular fuente de insatisfacción para ellos. Mientras que alrededor de la mitad de los abogados en la práctica privada se quejan sobre no tener tiempo para ellos y para sus familias⁽¹⁵⁹⁾, en los estudios grandes dicha proporción asciende hasta los tres cuartos⁽¹⁶⁰⁾. La encuesta de la ABA de jóvenes abogados de 1995 señaló que 62% de quienes trabajan en estudios de por lo menos 150 abogados estaban insatisfechos con la cantidad de tiempo que debían trabajar, mientras que solo 28% de quienes trabajaban en estudios de menos de siete abogados tenían el mismo problema⁽¹⁶¹⁾. Entre los que participaron de la encuesta de la escuela de

Leyes de Michigan, 37% de aquellos que trabajaban por su cuenta o en estudios de menos de diez abogados estaban bastante satisfechos con "El balance entre su vida profesional y su vida familiar", mientras que solo 14% de las personas que trabajan en estudios de 150 o más abogados encontraban el mismo nivel de satisfacción⁽¹⁶²⁾. Finalmente, es más probable que los abogados jóvenes que trabajan en estudios grandes y que están buscando un nuevo trabajo se encuentren motivados por "un deseo de tener mayor cantidad de tiempo personal" que los asociados de estudios más pequeños en la misma situación⁽¹⁶³⁾.

La infelicidad de los abogados los puede intrigar. A primera vista, estos requerimientos de horas facturadas pueden no parecer particularmente exigentes. Podemos pensar, "por Dios, para facturar 2000 horas, debo facturar solo 40 horas por semana durante cincuenta semanas. Si tomo una hora para almorzar, implicaría trabajar de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., cinco días por semana. No hay problema". Su reacción es natural entre los estudiantes de Derecho⁽¹⁶⁴⁾ -particularmente entre estudiantes que se encuentran en el proceso de aceptar trabajos en estudios grandes. Su reacción también es bastante ingenua.

Existe una gran diferencia -una diferencia dolorosamente grande- entre las horas que uno factura y las horas que uno pasa en el trabajo. Si uno es honesto, solo será capaz de facturar el tiempo que uno dedica directamente a asuntos de clientes. Obviamente, no podrá facturar el tiempo que esté de vacaciones, o en cama con gripe, o en casa esperando al plomero⁽¹⁶⁵⁾. Pero tampoco

(153) Véase: NATIONAL ASSOCIATION FOR LAW PLACEMENT. *Employing Associates in 1997: Patterns & Practices*. 1997. p. 15.

(154) *Ibid.*

(155) Véase: HOLMES, Deborah K. *Op. cit.*; p. 14; NIELSEN, Sheila. *Op. cit.*; p. 370; RHODE, Deborah L. *Op. cit.*; p. 710; SELLS, Benjamin L. *Workaholism*. En: *ABA Journal*. Diciembre, 1993. p. 70.

(156) Véase: KLEIN, Chris. *Op. cit.*; p. A25.

(157) Véase: ALTMAN WEIL PENZA INC. *Op. cit.*; p. III-6.

(158) Véase: MORRIS, John E. *Too Good to Be True?* En: *American Lawyer*. Julio/Agosto, 1998. p. 5.

(159) Véase: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. *Op. cit.*; p. 4; YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *The state of the legal profession...*; p. 17.

(160) Véase: FISK, Margaret Cronin. *Op. cit.*; p. S12; KLEIN, Chris. *Op. cit.*; p. A24.

(161) Véase: YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Career Satisfaction...*; p. 15.

(162) THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. *Op. cit.*; p. 12, tabla 7.

(163) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Career Satisfaction...*; p.10.

(164) Véase, por ejemplo: NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. *Op. cit.*; p. 23.

(165) A menos que, como tantos otros abogados, usted trabaje mientras que está de vacaciones, o en la cama con la gripe, o en la casa mientras espera que llegue el gasfitero. Uno de mis amigos abogados se encontró aliviado al saber que podía recibir faxes y entregas de Federal Express en Disney World, puesto que lo ayudó a trabajar durante su luna de miel. (Tal vez no sorprenda saber que se divorció solo ocho meses después.) Otra conocida estaba en la oficina,

podrá facturar por muchas de las cosas que se hacen en la oficina o durante la rutina de la oficina -ir a almorzar, conversar con los compañeros de trabajo sobre el último romance de la oficina, visitar las páginas *web* favoritas, bajar a servirse una taza de café, leer el correo, ir al baño, asistir a las reuniones semanales del área, llenar las hojas de tiempo, hablar con su esposa por el teléfono, enviar correos electrónicos a sus amigos, preparar una presentación para un posible cliente, cortarse el pelo, ir a un funeral, fotocopiar las devoluciones de impuestos, entrevistar a un practicante, jugar solitario en la computadora, hacer trabajo *pro bono*, revisar el trabajo de los practicantes, asistir con un asociado a un juego de béisbol, asistir a seminarios, escribir una carta de queja por un error en la facturación de su tarjeta de crédito, ir al dentista, dejar la ropa en la lavandería, soñar despierto, y demás.

Dado que nada de esto es facturable -y dado que el abogado promedio hace mucho de esto todos los días- terminarán facturando solo dos de cada tres horas que se encuentran en el "trabajo"⁽¹⁶⁶⁾. Así, para facturar 2000 horas por año, uno tiene que permanecer cerca de sesenta horas a la semana en la oficina, y tomar no más de dos semanas de vacaciones. Si te toma, digamos, cuarenta y cinco minutos llegar al trabajo, y otros cuarenta y cinco minutos regresar de vuelta a casa, facturar 2000 horas por año significará salir de casa a las 7:45 a.m., trabajar en la oficina desde las 8:30 a.m. hasta las 6:30 p.m. y luego llegar a casa a las 7:15 p.m. -y repetir esto seis días a la semana, cada semana. Esto representa días largos, y semanas largas. Y deberán trabajar estas horas no por uno o dos meses, sino año tras año. Esto equivale a una vida bastante larga.

¿Ahora entienden por qué tantos abogados están infelices? ¿Y por qué, en términos generales,

mientras más trabajan, son menos felices? Lo que hace feliz a la gente es la naturaleza del trabajo que hacen y la calidad y cantidad de vida fuera del trabajo⁽¹⁶⁷⁾. Pasar largas horas en la oficina no se relacionan con lo primero y actúa en desmedo de lo segundo. Cada hora que los abogados pasan frente a sus escritorios es una hora que dejan de hacer otras cosas que dan significado y alegría a la vida: estar con sus esposas, jugar con sus hijos, relajarse con sus amigos, visitar a sus padres, ir al cine, leer libros, servir de voluntarios en el refugio para desahuciados, jugar *softball*, coleccionar estampillas, viajar alrededor del mundo, involucrarse en una campaña política, ir a misa, ejercitarse en el gimnasio. No hay misterio sobre la infelicidad de los abogados: trabajan demasiado.

2.2. El dinero

¿Por qué los abogados trabajan tanto? En este punto, considero que debemos dejar de un lado el reino de los hechos e ingresar en el de la opinión. Nadie sabe a ciencia cierta por qué tantos abogados trabajan tanto, aunque existen diversas opiniones. Yo, por mi parte tengo una -al menos respecto de los abogados que trabajan en los grandes estudios (quienes, como se ha notado, son los que más horas trabajan⁽¹⁶⁸⁾ y son los menos felices con el desbalance entre su vida profesional y su vida personal⁽¹⁶⁹⁾). Debo admitir que mi punto de vista es solo eso, pero se basa en una extensa experiencia. Yo ejercí el Derecho durante ocho años en un estudio grande -seis como asociado, dos como socio- y pasé gran parte de ese tiempo trabajando con y en contra de grandes estudios. La mayoría de los compañeros con los que estudié procedieron a ejercer su profesión en grandes estudios. Y aún hoy en día, muchos de mis amigos y conocidos son abogados que han practicado o practican en grandes estudios.

facturando horas, a menos de 24 horas de haber dado a luz; su bebé recién nacida, al tener un peso inferior a lo normal y otros problemas, se quedó hospitalizada en la unidad de cuidados intensivos. Y uno de los abogados con quien trabajé como un asociado de verano me explicó cómo, disciplinándose para pensar en sus clientes mientras se duchaba cada mañana, podía facturar una hora extra cada semana.)

(166) Para aproximaciones similares, véase: BACHMAN, Walt. Op. cit.; p. 108; ELWORK, Amiram. *Stress Management for Lawyers...*; p. 19; LINOWITZ, Sol. p. 107; ROSS, William G. Op. cit.; p. 27; BOGUS, Carl T. Op. cit.; p. 925; MCMENAMIN, Robert W. *Lawyers at Bay*. En: *Law Office Economics & Management*. Número 31. 1991. p. 373; RAMOS, Manuel R. *Legal Malpractice: The Profession's Dirty Little Secret*. En: *Vanderbilt Law Review*. Número 47. 1994. p. 1685.

(167) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 6-10; BECK, Connie J.A. y otros. Op. cit.; p. 7; MYERS, David G. y Ed DIENER. Op. cit.; pp. 15-17; RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 310 y 311; LANE, Robert E. *Does Money Buy Happiness?* En: *Public Interest*. Otoño 1993. p. 56.

(168) *Supra* notas 152-158 así como el texto que acompaña.

(169) *Supra* notas 159-163 así como el texto que acompaña.

Dado que mi experiencia se centra en estudios grandes, y ya que la mayoría de los estudiantes de Derecho quieren trabajar en estudios grandes⁽¹⁷⁰⁾, el resto de este artículo se enfocará en ellos. Reconozco, sin embargo, que trabajar para un estudio grande puede no ser una opción para ustedes. Deben, aun así, leer el resto de este artículo. En primer lugar, si eres un estudiante típico que no tiene la opción de trabajar en un estudio grande, probablemente lamentarás ese hecho y dedicarás un tiempo importante a envidiar a aquellos que sí pueden acceder a esos estudios grandes. En segundo lugar, solo porque no puedas trabajar en un estudio grande en estos momentos no significa que no puedas hacerlo en el futuro. Si aglutinas un abanico importante de clientes o si tu compañero de dormitorio es elegido gobernador o si ganas una impecable reputación como abogado litigante, las puertas de los grandes estudios se abrirán para ti. En tercer lugar, aun si nunca tienes la opción de trabajar en un estudio grande, quizá si tengas la posibilidad de trabajar en uno que actúe como un estudio grande. Estudios pequeños, departamentos legales, oficinas gubernamentales, e incluso organizaciones de interés social "han adoptado muchas de las características de la práctica en los grandes estudios"⁽¹⁷¹⁾. Finalmente, aun si trabajar en un estudio grande -o en uno mediano o pequeño que actué como tal- no los atrae en lo más mínimo, los grandes estudios

ejercen una influencia desproporcionada en la profesión en la que están a punto de ingresar⁽¹⁷²⁾, y necesitan entender la naturaleza de dicha influencia.

En un sentido, la respuesta a la pregunta de por qué tantos abogados trabajan tanto es sencilla: es el dinero, estúpido. Comienza con los estudiantes de Derecho quienes, como la mayoría de americanos, parecen ser más materialistas que hace veinticinco o treinta años. En 1970, 39% de los estudiantes de Derecho que ingresaban a la universidad manifestaban que estar "muy bien en términos financieros" era una meta de vida o "esencial" o "muy importante"; en 1993, el porcentaje casi se había duplicado, alcanzando el 75%⁽¹⁷³⁾. De diecinueve metas de vida sugeridas a los sujetos que ingresaban a la universidad, volverse ricos fue seleccionada de manera más recurrente -más aun que "tener una familia"⁽¹⁷⁴⁾. No resulta sorprendente entonces que "los trabajos más deseados (entre los estudiantes de Derecho) son los puestos bien remunerados que ofrecen los grandes estudios"⁽¹⁷⁵⁾. La gran mayoría de estudiantes de Derecho -al menos la gran mayoría de aquellos que estudian en la universidades más prestigiosas (o que obtienen notas altas en escuelas menos prestigiosas)- desean trabajar en estudios grandes⁽¹⁷⁶⁾. Y la razón por la que quieren trabajar en los estudios grandes es porque esos son los que mejor pagan⁽¹⁷⁷⁾.

(170) Infra notas 175-177 así como el texto que acompaña.

(171) GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 18.

(172) EPSTEIN, Cynthia Fuchs. Women In Law. Número 176. 2da. edición. 1993; KRONMAN, Anthony T. Op. cit.; p. 273; NELSON, Robert L. Partners with power: the social transformation of the large law firm...; p. xi; GARTH, Bryant G. Legal Education and Large Law Firms: Delivering Legality or Solving Problems. En: Indiana Law Journal. Número 64. 1989. p. 433; KAYE, Judith S. Op. cit.; p. 113; LILLY, Graham C. Law Schools Without Lawyers? Winds of Change in Legal Education. En: Virginia Law Review. Número 81. 1995. pp. 1421 y 1449 (1995); SUCHMAN, Mark C. Working Without a Net: The Sociology of Legal Ethics in Corporate Litigation. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. p. 837, nota 1.

(173) MYERS, David G. y Ed DIENER. Op. cit.; p. 12.

(174) Ibid.

(175) SCHECHTER, Roger E. Changing Law Schools to Make Less Nasty Lawyers. En: Georgetown Journal of Legal Ethics. Número 10. 1996. pp. 367 y 386; Véase también: Pay for Class of '97 Is US\$63K, But Money Isn't the Only Issue. En: Law Office Management and Administration Report. Febrero, 1998. p. 2 (afirmando que recibir una oferta de un estudio grande es "la pluma que la mayoría [de alumnos] quiere añadir a sus gorras").

(176) 81% de la clase de 1991 de la Facultad de Derecho de Michigan tomó un trabajo inicial en una práctica privada; 46% de la clase tomó un trabajo inicial en un estudio con más de 50 abogados. Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 6. Las estadísticas de Harvard son similares. Véase: SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 760, nota 219.

(177) Esto punto lo hizo "secamente" un asociado de un estudio grande, bajo el nom de pluma [pseudónimo] "EL ROEDOR". Explicando lo Inexplicable: La Guía del Roedor a los Abogado [en el original: THE RODENT. Explaining the Inexplicable: The Rodent's Guide to Lawyers] 1995. pp. 33 y 34: un título de abogado ofrece muchas opciones de carrera como enseñar, trabajar como un asesor interno para una emoresa, representar una organización de interés pública o sin fines de lucro, trabajar para el estado, crear un estudio pequeño con otros abogados, o abrir tu propio estudio. Si todo lo demás fuese igual, los estudiantes de derecho colocarían sus miras en cualquiera de estos tipos de prestar servicios legales.

Desde luego, los estudiantes niegan esto. A los estudiantes -muchos de los cuales estudiaron Derecho con la intención de realizar labores de apoyo social⁽¹⁷⁸⁾- no les gusta admitir que se han "vendido", así que inventan "argumentos racionales, justificaciones, cuentos y argumentos" para buscar trabajo en los grandes estudios⁽¹⁷⁹⁾. Insisten que la verdadera razón por la que quieren trabajar en un estudio grande es la oportunidad de aprender, o el trabajo interesante y retador, o la oportunidad de trabajar con colegas excepcionalmente talentosos, o el deseo de "dejar abiertas sus opciones". Implícitamente señalan que los grandes sueldos son solo una consecuencia -meramente el adorno de la torta. O a regañadientes admiten que realmente sí están tras el dinero, pero que no tienen otra opción: debido a los préstamos universitarios deben buscar un trabajo que pague US\$ 80,000 por año. US\$ 60,000 por año, simplemente no sería suficiente.

La mayoría de esto es mentira. Como explicare más adelante⁽¹⁸⁰⁾, casi todos los beneficios no monetarios que suscitan los grandes estudios o bien no existen o son ampliamente

sobreestimados. Es más, son pocos los abogados que no podrían vivir comodamente con el sueldo pagado por la mayoría de empresas o agencias del Estado incluso habiendo pedido un préstamo universitario⁽¹⁸¹⁾. Los estudiantes van tras el dinero, es así de simple⁽¹⁸²⁾. El socio contratante de cualquier estudio grande les dirá que si su estudio le ofrece a los asociados de primer año un salario de US\$69,000, y un competidor les ofrece US\$72,000, aquellos que tengo la opción volarán al competidor -aun cuando el competidor requiere que facturen 200 horas más cada año⁽¹⁸³⁾.

Entiendo que no estoy halagando exactamente a los estudiantes de Derecho. Pero si esto no fuera verdad, ¿se generarían guerras entre los principales estudios por los servicios de los mejores estudiantes? Desde luego que no. Pero los principales estudios sí entran en guerras de "subasta" -todo el tiempo- y, como resultado, los salarios de los asociados los primeros años alcanzan niveles extraordinarios⁽¹⁸⁴⁾. En 1997, el salario medio para los asociados en su primer año en aquellos estudios con más de 250 abogados era de US\$ 71,502⁽¹⁸⁵⁾. En algunos estudios de

Pero todo no es igual porque El Estudio paga los más altos honorarios a los nuevos abogados. Así, en vez de considerar qué tipo de carrera legal les resulta más conveniente para ellos, la mayoría de estudiantes de derecho maniobran para conseguir un trabajo en El Estudio; Véase también: WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1637 (anotando que "muchos estudiantes señalan que los altos honorarios pagados por los estudios corporativos son la principal razón por la que ellos escogen este sector por encima de otros que podrían considerar más satisfactorios, como trabajar para el Estado o en una práctica de interés público"). [Nota del traductor: cabe destacar que el autor se está refiriendo a la realidad Estadounidense, que probablemente resulta distinto a trabajar para el Estado peruano.]

La percepción universal de que el estudio grande paga mejor que otros empleadores legales, es acertada. En 1997, el salario medio ofrecido a los asociados de "primer año" de estudios con 251 o más abogados, era de US\$71,502. Véase: FISK, Margaret Cronin. Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend. En: National Law Journal. 01 de junio de 1998. pp. B8 y B11; HANSEN, Mark. Big Pay Day for New Associates. En: ABA Journal. Marzo, 1998. p. 25; Pay for Class of '97 Is US\$63K, But Money Isn't the Only Issue. Op. cit.; p. 2. Al mismo tiempo, el salario medio ofrecido a los asociados de "primer año" por estudios de diez o menos abogados era de US\$40,000, y el primer nivel de salario para los trabajos con corporaciones, gobierno, organizaciones de servicio legal y organizaciones de interés público generalmente van desde US\$25,000 to US\$60,000. Véase: FISK, Margaret Cronin. Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...; pp. B8, B11- B15.

(178) De acuerdo con la encuesta de la Facultad de Derecho de Michigan, como un cuarto de la clase inició la facultad de derecho sin un plan de qué iban a hacer con su título de bachiller en derecho. De los que sí tenían un plan, la mitad esperaba ejercer de forma privada, y el resto esperaba trabajar en el gobierno, política o servicios legales... (Ocho años después, cinco años después de la graduación, la gran mayoría de quienes planeaban trabajar en forma privada lo están haciendo, pero también la gran mayoría de quienes no tenían plan alguno y quienes pensaban trabajar para el gobierno o en una carrera de interés público. THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 5.

(179) GRANFIELD, Robert. Making Elite Lawyers: Visions Of Law At Harvard And Beyond. Número 149. 1992.

(180) Infra notas 295-312 así como el texto que acompaña.

(181) Infra notes 329-337 así como el texto que acompaña.

(182) NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; p. 13; ADAMS, Edward A. y Bruce BALESTIER. As Associates' Pay Increases, 'Going Rate' Becomes History. En: New York Law Journal. 19 de agosto de 1996. p. 1.

(183) Véase: BACHMAN, Walt. Op. cit.; p. 106.

(184) Véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; pp. 56 y 57 (describiendo guerras de postores entre los estudios de Nueva York).

(185) Véase: FISK, Margaret Cronin. Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...; p. B8.

California los asociados en su primer año ahora ganan US\$ 95,000 por año⁽¹⁸⁶⁾. Y en 1997 algunos estudios de Nueva York sobrepasaron la marca de los US\$ 100,000 y empezaron a pagar salarios de seis cifras a asociados en su primer año -muchos de los cuales, desde luego, aún no habían aprobado su examen de grado⁽¹⁸⁷⁾.

Mientras el salario de los asociados *junior* sube, los salarios de los asociados mayores debe también subir para mantener el paso⁽¹⁸⁸⁾. Después de todo, ningún asociado en su sexto año desea ganar menos que un asociado en su primer año. Y mientras el salario de los asociados *senior* sube, el salario de los socios *junior* también debe subir para mantener el paso. Después de todo, ningún socio *junior* desea ganar menos que un asociado *senior*. Y, desde luego, como el salario de los socios *junior* aumenta, también lo hace el de los socios *senior*.

¿Cómo afrontan los estudios este creciente aumento de sueldos? En teoría, tienen dos opciones⁽¹⁸⁹⁾: Primero, pueden aumentar los montos que cobran. En vez de cobrar, digamos, US\$100 la hora por el tiempo de los asociados de primer año, pueden cobrar US\$115, y en vez de cobrar, digamos, US\$225 la hora por el tiempo de los socios *junior*, pueden cobrar US\$250. Segundo, pueden facturar más horas. En vez de exigir 2000 horas facturables por año a los asociados en su primer año, podrían exigir 2100, y en vez de exigir 1900 a los socios *junior* podrían exigir 1950.

En realidad, sin embargo, los estudios solo tienen una opción: deben cobrar más horas. El mercado de servicios legales se ha vuelto intensamente competitivo⁽¹⁹⁰⁾. Como el número de abogados se ha multiplicado⁽¹⁹¹⁾, la competencia por clientes se ha tornado feroz. Los clientes insisten en obtener un buen trabajo a un precio

(186) *Ibid.*; p. B11.

(187) *Ibid.*

(188) Véase: GALANTER 56 (describiendo cómo los cambios en los honorarios cuando los asociados de recién empiezan a trabajar en la ciudad de Nueva York resultaron en incrementos de honorarios para más socios en Nueva York y para abogados en estudios fuera de Nueva York; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 12 ("Los estudios se amarran [y a las personas que reclutan] demandándoles mucho tiempo a raíz de los altos salarios iniciales y el efecto espiral en los salarios de los otros asociados."); RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 308-310 (describiendo cómo los incrementos de los honorarios "principiantes" para los asociados de "primer año" llevaron a incrementos en los honorarios y en la carga laboral de todos los abogados).

(189) Estoy dejando de lado la opción de cortar más arriba al, por ejemplo, cambiarse a una marca más barata de utensilios de oficina o un proveedor más barato de seguros de salud, dado que los ahorros producidos por estas medidas son relativamente menores. Además, estoy dejando de lado la opción de incrementar el "valor de la facturación", la "facturación alternativa" y otros mecanismos que permiten que los abogados disfruten de una compensación sin tener que trabajar más. Aunque se habla mucho de estos esquemas, por ejemplo en: AMERICAN BAR ASSOCIATION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services...; pp. 15-18; Beyond The Billable Hour: An Anthology Of Alternative Billing Methods. Edición Richard C. Reed. 1989; FRANKLIN, Barbara. Alternative Billing: Flat Fees, "Value" Bills Favored over Hourly Rates. En: New York Law Journal. 13 de agosto de 1992. p. 5; Law Firm Billing: Clock's Running on Billable Hours. En: National Law Journal. 19 de diciembre de 1994. p. C1; su éxito permanece mayormente no probado; Véase: HILDEBRANDT. Op. cit.; p. 7 (notando que "a pesar de la discusión sobre formas alternativas de facturación, del 75 al 80% de todas las rentas de los estudios de abogados continúan siendo en base a la facturación por hora"); FRANKLIN, Barbara. Op. cit.; p. 5 (concluyendo que los "abogados que están experimentando ahora con arreglos de honorarios opinan que es demasiado pronto para sacar conclusiones o conceder que su margen de utilidad se ha reducido"); SAMBORN, Randall. Vanguard of a Fee Revolt: Fred Bartlit's New Litigation Boutique Is Betting the House on How It Charges for Its Work. En: National Law Journal. 4 de abril de 1994. p.A1. (encontrando que "aunque las practicas de facturación alternativa están en boga en muchos estudios hoy en día, los experimentos son, en la mayoría de los casos, pérdidas para los abogados que están dispuestos a que se les corte sus honorarios sin cambiar el tiempo invertido"); SEAMANS, Dale H. Is Time Running Out for the Hourly Rate? Massachusetts Lawyers Weekly. 11 de noviembre de 1996. p. B3. ("La facturación alternativa [...] se ha lanzado en la mayoría de estudios de abogados y juntas de directores de empresas, pero algunos observadores consideran que el concepto no se está convirtiendo en una práctica. A pesar de un mercado cruelmente competitivo, la facturación por hora subsiste (...)"). Facturar por hora "continúa siendo el 'pan y mantequilla' de la profesión legal. Véase también: REED, Richard C. Billing Innovations: New Win-Win Ways To End Hourly Billing. Número 99. 1996 (notando que "la facturación por hora se mantiene el sistema de facturación dominante en los estudios de Estados Unidos (77% de las facturaciones)").

(190) Véase: SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 741.

(191) De acuerdo con la Asociación de Colegios de Abogados Americanos, el número de abogados en Estados Unidos creció de 221,605 en 1951 (uno por cada 695 Americanos) a 805,872 en 1991 (una por 313 Americanos), y se espera que se incremente hasta 1,005,842 para el 2000 (uno por cada 267 Americanos). Véase: CURRAN, Barbara

cómodo⁽¹⁹²⁾. También insisten en que los abogados minimicen la cantidad de tiempo que dedican a cada tema a fin de reducir costos. Si los clientes no obtienen lo que quieren, moverán su negocio a otro de los miles de abogados que esperan obtener su tajada de la torta⁽¹⁹³⁾. Aumentar el precio de la horas que se facturan no es una opción para la mayoría de estudios. Como resultado, los estudios obtienen el dinero extra que necesitan para afrontar el incremento de los sueldos de la única manera que pueden: facturan más horas. Todos deben trabajar más para pagar los mayores salarios. Y cuando los salarios vuelven a crecer, todos deben trabajar todavía más. La compensación de los asociados se ha incrementado 1000% en los últimos treinta años, mientras que la facturación solo se ha incrementado en 400%⁽¹⁹⁴⁾. Obviamente, “los estudios de abogados han asumido los mayores sueldos incrementando las horas facturables y no cobrando más por hora”⁽¹⁹⁵⁾.

Estoy dejando afuera una arruga -una arruga importante que deberían conocer si tienen pensado unirse a un estudio grande (o un estudio que actúe como grande). Los socios de un estudio grande tiene una tercera opción para hacer dinero. Esta opción involucra aquello a lo que los socios se refieren de manera eufemística como “palanca”⁽¹⁹⁶⁾. A mi me gusta llamarlo “la espuma.” Richard Abel lo llama “explotación”⁽¹⁹⁷⁾. La persona explotada eres tú.

Es común entre los socios *top* de los estudios más grandes ganar más de US\$ 2 millones por año⁽¹⁹⁸⁾. En algunos estudios, las ganancias por socio exceden los US\$ 2 millones por año⁽¹⁹⁹⁾, significando que a algunos socios se les paga más de US\$ 2 millones (dado que las ganancias no son divididas de manera equitativa entre los socios). Ninguno de estos socios tan bien pagados estaría en posición de facturar lo suficiente para producir dicho ingreso. Incluso un socio que facture 2000 horas por año a un precio de US\$ 500 por hora, “ambos figuran que se encuentran en los límites externos de las posibilidades físicas y económicas,” generarían solo US\$1 millón en ganancia, “de lo cual una porción importante sería consumido por los de arriba”⁽²⁰⁰⁾. Entonces, ¿cómo pueden los socios mayores de los grandes estudios llevarse el doble, triple o cuádruple de lo que efectivamente generan? Pueden hacer eso dado que la compensación de los socios se refleja no solo en los que ellos generan de manera individual, sino también “en el valor agregado que extraen de los asociados”⁽²⁰¹⁾. Alex Jonson se muestra más dramático: “(L)a sangre y el sudor de los asociados jóvenes infla (...) los bolsillos de los socios mayores del estudio”⁽²⁰²⁾.

Básicamente, lo que ocurre es que los grandes estudios “compran el tiempo de los asociados a precio de distribuidor y lo venden a

A. American Bar Association, Women In The Law: A Look At The Numbers. Número 7. 1995; SECTION OF LEGAL EDUCATION & ADMISSIONS TO THE BAR, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Legal Education And Professional Development-An Educational Continuum. 15 (1992). The Bureau of Labor Statistics reports similar increases in the absolute number of lawyers and in the percentage of lawyers in the general population. Véase: SILBERMAN, Laurence H. Op. cit.; pp. 610 y 611.

(192) Véase: SARAT, Austin. Op. cit.; p. 829.

(193) Véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 50; KRONMAN, Anthony T. Op. cit.; pp. 276 y 277; SECTION OF LEGAL EDUCATION & ADMISSIONS TO THE BAR, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 78 y 79; FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 704; GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 717; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 380.

(194) Véase: ROSS, William G. Op. cit.; p. 2.

(195) Ibid.; véase también: NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 12.

(196) GILSON, Ronald J. y Robert H. MNOOKIN. Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns. En: Stanford Law Review. Número 41. 1989. p. 567 y 584; SHERER, Peter D. Leveraging Human Assets in Law Firms: Human Capital Structures and Organizational Capabilities. En: Industrial and Labor Relations Review. Número 48. 1995. p. 671 y 672.

(197) ABEL, Richard L. En: American Lawyers. Número 193. 1989.

(198) Véase, por ejemplo: MORRIS, John E. What It Means to Have a Good Year at Skadden, Arps. En: American Lawyer. Julio/Agosto 1997. p. 13 (listando 16 socios en Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom que ganaron por lo menos US\$1.5 millones en 1996).

(199) SNIDER, Anna. Survey Shows Wachtell with Highest Profits. En: New York Law Journal. 1 de julio de 1998 p. 1 (reportando que las utilidades por socio excede US\$1 millón en nueve estudios de Nueva York y US\$2 millones en un estudio de Nueva York en 1997).

(200) ABEL, Richard L. Op. cit.; p. 191.

(201) Ibid.; p. 192; véase también: D' ALEMBERTE, Talbot. Op. cit.; p. 10.

(202) JOHNSON, Alex M. Jr. Op.cit.; pp. 1250 y 1251.

precio de minorista⁽²⁰³⁾. Así es como funciona⁽²⁰⁴⁾: Como asociado nuevo en una firma se te pagaría alrededor de la tercera parte de lo que aportas a la firma⁽²⁰⁵⁾. Si facturas, digamos, 2000 horas a US \$100 dólares por hora generarás US\$ 200,000 de ganancia para la firma. Alrededor de la tercera parte de ello -US\$ 70,000 o algo por el estilo- se te pagará. Otro tercio irá a afrontar los gastos corrientes del estudio. Y el tercio final irá a los bolsillos de los socios. Los estudios hacen dinero a costa de los asociados. Por ello es importante para los estudio contratar a un gran número de asociados y hacer solo a un puñado de ellos socios. Mientras haya más asociados, mayor será la ganancia que los socios podrán repartirse⁽²⁰⁶⁾, y mientras menos socios existan, será mayor la porción de cada uno.

Luego de volverse socios (si es que lo logran -sus posibilidades serán alrededor de una en diez⁽²⁰⁷⁾), aún serán explotados, aunque algo menos. Podrás llevar a casa alrededor de 40% de lo que factures como socio *junior*. Lo que puedas llevarte crecerá junto con tu antigüedad. En algún punto, alcanzar un equilibrio -eso es, llevaras a casa casi lo que ingreses al estudio, menos tu participación con los de arriba. Y, si te mantienes en ello durante suficiente tiempo, algún día alcanzarás el Nirvana de los grandes estudio: llevarás a casa más de lo que metas al estudio. Te convertirás en el explotador en lugar del explotado.

No debe sorprenderte que mientras más grande sea el estudio mayor será la cantidad de "palanca"⁽²⁰⁸⁾. La proporción media de asociados a socios va desde .33 en estudio de ocho o menos abogados en el noreste de los Estados Unidos, hasta 1.50 en estudios de setenta y cinco o más abogados en la misma región⁽²⁰⁹⁾. En general, sin

embargo, la proporción crece con el tamaño del estudio⁽²¹⁰⁾. A nivel nacional, la proporción media es .51 en estudios de ocho o menos abogados, .66 en estudios de nueve a veinte abogados, .64 en estudios de veintiuno a cuarenta abogados, .75 en estudios de cuarenta y un a setenta y cuatro abogados, y .93 en firmas que tengan setenta y cinco o más abogados⁽²¹¹⁾. Como resultado de la disparidad en "palanca" entre estudios grandes y estudios pequeñas, los socios de los estudios ganan dramáticamente más dinero que los socios de los estudios pequeños. En 1995, el sueldo promedio de los socios en estudios de setenta y cinco o más abogados era de US\$ 190,408 -casi 42% más que el sueldo promedio de los socios de estudios de ocho o menos abogados⁽²¹²⁾. (En contraste, el sueldo promedio de los asociados en estudios de setenta y cinco o más abogados era US \$76,263, solo 12% más que el sueldo promedio de los asociados en estudios de ocho o menos abogados⁽²¹³⁾). La extraña relación entre el tamaño de los estudios y la compensación de los socios no puede explicarse por diferencias en horas trabajadas, horas facturadas, o calidad de servicio legal⁽²¹⁴⁾. Si no, es un resultado de "la espuma".

Esto, en resumen, es la vida en los estudios grandes: está en el interés de los clientes que los socios fundadores trabajen horas inhumanas, año tras año, y se mantengan constantemente ansiosos por mantener el negocio. Y está en el interés de los socios fundadores que los socios *junior* trabajen horas inhumanas, año tras año, y se mantengan constantemente ansiosos por retener a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes. Y está en el interés de los socios *junior* que los asociados mayores trabajen horas

(203) NELSON, Robert L. Partners with power: the social transformation of the large law firm...; p. 77.

(204) Véase: ABEL, Richard L. Op. cit.; p.192; NELSON, Robert L. Partners with power: the social transformation of the large law firm...; p. 77.

(205) Véase: ABEL, Richard L. Op. cit.; p. 192.

(206) Véase: GILSON, Ronald J. y Robert H. MNOOKIN. Op. cit.; p. 585.

(207) Véase: WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1603.

(208) Supra nota 200.

(209) Véase: ALTMAN WEIL PENZA INC. Op. cit.; p. V-3.

(210) Supra nota 208.

(211) Véase: ALTMAN WEIL PENZA INC. Op. cit.; p. V-3. De acuerdo con Marc Galanter y Thomas Palay, los estudios grandes se vuelven más balanceados através del tiempo. Véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 59.

(212) Véase: ALTMAN WEIL PENZA INC. Op. cit.; p. IV-6.

(213) Ibid.

(214) Véase: ABEL, Richard L. Op. cit.; pp. 193 y 194.

inhumanas, año tras año, y se mantengan constantemente ansiosos por retener a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes y volverse socios. Y más que nada, está en el interés de todos que los miembros más nuevos de la profesión -los asociados *junior*- estén dispuestos a trabajar horas inhumanas, año tras año, y estén constantemente ansiosos respecto de todo -retener a los antiguos clientes y atraer nuevos y hacerse socios y aumentar su facturación⁽²¹⁵⁾. ¿El resultado? Largas horas, grandes salarios, y una de las profesiones menos saludable y más infeliz del mundo.

2.3. El “juego”

Pero algo está mal aquí. Algo no tiene sentido.

Como he tratado de demostrar, la profesión en la que están a punto de ingresar se encuentra totalmente obsesionada con el dinero. “El dinero no es solo incidental para la práctica del derecho sino que es fundamental⁽²¹⁶⁾. El dinero se encuentra en la raíz de virtualmente toda las cosas que a los abogados no les agrada sobre su profesión: las largas horas, la comercialización, la tremenda presión para atraer y mantener a los clientes, el mercado ferozmente competitivo, la falta de compañerismo y lealtad entre compañeros, la pobre imagen pública de la profesión, y aun la falta de civilización. Casi todos estos problemas serían eliminados o reducidos sustancialmente si los abogados simplemente estuviesen dispuestos a ganar menos dinero. El Colegio de Abogados de Carolina del Norte estaba en lo correcto: la errada visión del dinero como la única meta de la práctica, única medida de éxito y única medida de autoestima es directa e indirectamente responsable

por muchos de los problemas de la práctica hoy en día⁽²¹⁷⁾.

La noción que los abogados podrían vivir con menos dinero no es exactamente absurda. En 1994, el salario promedio para hombres americanos trabajando a tiempo entero por todo el año era de US\$ 31,612; la figura comparable en el caso de las mujeres era de US\$ 23,265⁽²¹⁸⁾. En 1995, el sueldo promedio para los socios de estudios, sin importar su tamaño, era de US\$ 168,751⁽²¹⁹⁾; uno de cada cuatro socios ganaba más de US\$ 230,133⁽²²⁰⁾. En los estudios más grandes (esos que cuentan con setenta y cinco o más abogados), el ingreso promedio de los socios era de US\$ 190,408, y un cuarto de los socios de dichos estudios ganaban más de US\$ 261,425⁽²²¹⁾. Aun en los estudios más pequeños (estudios de ocho o menos abogados), el ingreso promedio de los abogados era de US\$ 134,294, y la cuarta parte ganaba más de US\$ 216,399⁽²²²⁾. Estas cifras son de 1995; aunque no se dispone de cifras similares para años posteriores, sabemos que el ingreso de los socios creció de manera dramática en 1996 y 1997⁽²²³⁾. En aquellas firmas que califican para el “*Am Law 100*”⁽²²⁴⁾, la ganancia promedio por socio ascendía a US\$ 587,000 en 1997⁽²²⁵⁾. No es que los abogados estén ganando con las justas lo necesario.

Mientras los abogados gozan de estos ingresos increíbles, muchos están insatisfechos con sus vidas profesionales⁽²²⁶⁾, y su principal queja son las largas horas que deben trabajar⁽²²⁷⁾. Los abogados podrían aprovechar mucho la vida fuera del trabajo si estuviesen dispuestos a aceptar una modesta reducción en sus ingresos. Por ejemplo, un socio que factura 2000 horas y gana US\$

(215) Véase: FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 704 (describiendo cómo, los estudios grandes que enfrentan mercados crecientemente competitivos, “la inseguridad a través del estudio chorrea hacia abajo”).

(216) AMERICAN BAR ASSOCIATION. The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services...; p. 12.

(217) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 9.

(218) Véase: BUREAU OF THE CENSUS, U.S. DEP'T OF COMMERCE, STATISTICAL ABSTRACT OF THE UNITED STATES. 116ta edición. 1996. p. 469, tabla 725.

(219) Véase: ALTMAN WEIL PENSA INC. Op. cit.; p. IV-3.

(220) Ibid.

(221) Ibid.; p. IV-6.

(222) Ibid.

(223) Véase: FISK, Margaret Cronin. Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...; p. B8.

(224) Cada año, en la edición de Julio/Agosto, el American Lawyer provee información financiera bien detallada sobre los 100 estudios de abogados americanos más grandes -el “Am Law 100”.

(225) Véase: MORRIS, John E. Too Good to Be True?...; p. 5.

(226) Supra parte 1.2.

(227) Supra parte 2.1.

200,000. Si asumimos que una reducción de 20% en horas facturables se traducirá en una reducción del 20% de la paga (una conjetura que parece no ser real para ser totalmente honesto, pero es lo suficiente para nuestros propósitos), este abogado podría intercambiar US\$ 40,000 e ingreso por 600 horas de vida fuera de la oficina (asumiendo que tres horas en el trabajo se traducen en dos horas facturadas⁽²²⁸⁾).

Nuestro socio hipotético tiene una opción, entonces: pPuede ganar US\$ 200,00 por año y trabajar muchas noches y la mayoría de los fines de semana -rutinariamente despertándose temprano, antes de que sus hijos se despierten, manejando hasta la oficina, almorzando en su escritorio, saliendo de la oficina tarde, recogiendo su comida en el *drive thru* del *Taco Bell*, y llegando a su casa para besar las mejillas de sus hijos dormidos. O puede ganar US\$ 160,000 por año y trabajar pocas noches y fines de semana. Podría pasar tiempo con su esposa, ser un padre para sus hijos, disfrutar la compañía de sus amigos, buscar un hobby, hacer trabajo voluntario, ejercitarse de manera regular, y en general llevar una vida bien balanceada -aún ganando US\$ 160,000 por año. Si todos los abogados que ganan US\$ 160,000 por año se preguntasen, "Qué me haría más feliz y más saludable: otros US\$ 40,000 en ganancias (los cuales, tras el pago de impuestos, significarán otros US\$ 25,000 o algo por el estilo en el banco) o 600 horas para hacer lo que más me guste," resulta difícil pensar que muchos de ellos tomarían el dinero.

Pero muchos sí toman el dinero. Miles de abogados deciden dejar de lado una vida sana, feliz y bien balanceada por una vida menos saludable y menos feliz, dominada por el trabajo. Y lo hacen únicamente para obtener siete u ocho veces el ingreso nacional promedio, en vez de cinco o seis veces el ingreso nacional promedio. ¿Por qué? ¿Son los abogados simplemente avaros?

Bueno, algunos lo son, pero el tema es más complicado que eso. En primer lugar, los abogados no piensan en esos términos. No ven sus vidas como alocadas. Los abogados no ven nada de esto. Los abogados no se sientan y piensan lógicamente por qué están llevando la vida que están llevando al igual que un búfalo no se sienta y piensa lógicamente por qué está participando en una estampida. Esa es la razón principal por la que escribo este artículo: espero que sí se sienten y piensen en la vida que quieren llevar antes de encontrarse atrapados en medio de una estampida.

Más importante resulta, sin embargo, el defecto en mi análisis: asume que la razón por la que los abogados se presionan para producir tanto dinero es por el dinero en sí mismo. En otras palabras, mi análisis asume que la razón por la que los abogados quieren ganar más dinero es que quieren gastar más del mismo y disfrutar de las cosas que el dinero puede comprar. Cuando se pone en estos términos, renunciar a 600 horas de vida por US\$ 40,000 adicionales además de los US\$ 160,000 de salario no tiene sentido para muchos abogados. Lo que necesitamos entender es que muy pocos abogados trabajan horas extraordinariamente excesivas porque necesiten el dinero. Lo hacen por una razón completamente distinta.

Los abogados de grandes estudios son, en general, un grupo de gente bastante insegura y competitiva. Muchos de ellos han pasado casi toda su vida compitiendo para ganar juegos que otras personas han armado para ellos. Primero compitieron para ingresar a una universidad prestigiosa. Luego compitieron por las notas en la universidad. Luego, por sus notas de LSAT⁽ⁱ⁾. Luego compitieron para ingresar a una prestigiosa facultad de Derecho. Luego, por las notas en la escuela de derecho. Luego compitieron para hacer la tesis de derecho. Luego, por las prácticas pre-profesionales⁽²²⁹⁾. Luego compitieron para ser contratados por un gran estudio de abogados⁽²³⁰⁾.

(228) Supra nota 166 y el texto que los acompaña.

(iii) Nota del traductor: LSAT son las siglas del Law School Admission Test -es decir, examen de ingreso para las facultades de Derecho en Estados Unidos. Cabe notar que en Estados Unidos, para ingresar en una facultad de Derecho primero una persona debe estar graduado (bachiller) de alguna universidad con algún título (generalmente, Prelaw o "pre"-derecho).

(229) Véase: Note, Making Docile Lawyers: An Essay on the Pacification of Law Students. En: Harvard Law Review. Número 111. 1998. p. 2027.

(230) Véase: D' ALEMBERTE, Talbot. Op. cit.; p. 13 ("Para los alumnos, que usualmente poseen mentes extremadamente talentosas y personalidades competitivas, las facultades de derecho envían un mensaje sobre valores. El mensaje es que el camino al éxito -la forma de 'ganar'- es conseguir un trabajo en un estudio grande".).

Ahora que están en una gran estudio, ¿qué va a pasar? ¿Van a dejar de competir? ¿Van a dejar de compararse con otros? Claro que no. Van a seguir compitiendo -compitiendo para acumular más horas, para atraer más clientes, para ganar más casos, para hacer más contratos. Están participando en un juego. Y el dinero es la forma de acumular puntaje.

¿Por qué creen que abogados de sesenta años con millones de dólares en el banco todavía facturan 2200 horas por año? ¿Por qué creen que los abogados cuyos hijos tienen todo lo que el dinero puede comprar pero necesitan el tiempo y la atención de sus padres continúan pasando muchas noches y fines de semana en la oficina -y emitiendo cheques para los mejores psicólogos de niños existentes? ¿Por qué creen que la ira invadió a una persona que conozco, socio de un estudio grande, cuando se enteró que su bonificación anual sería solo -¡solo!- US\$ 400,000, mientras que la bonificación de uno de sus rivales en el estudio sería de US\$ 425,000? ¿Por qué creen que otro abogado que conozco (que gana US\$ 1 millón al año) estuvo a punto de renunciar a su estudio luego de perder una amarga disputa con uno de sus socios (un abogado que gana más de US\$ 2 millones al año) por un pago de US\$10,000?

No es porque estos abogados necesiten el dinero. Cualquiera de estos abogados podría perder cada centavo de sus ahorros y ver su ingreso anual reducido en dos tercios y aún vivir mucho más cómodamente que la gran mayoría de estadounidenses. Lo que impulsa a estos abogados

es el deseo de ganar el juego. Estos abogados pasan su vida entera compitiendo contra otros y midiendo su valor de acuerdo a qué tan bien les va en las competencias. Y ahora que están compitiendo en un estudio de abogados, el dinero es la manera de calcular la puntuación. El dinero es lo que les dice si son más exitosos que el abogado en la oficina continua -o en el edificio continuo- o en la siguiente ciudad. Si la vida de un abogado está dominada por el juego -y si su éxito en este juego es medido por el dinero- entonces su vida está dominada por el dinero. Para muchos, muchísimos abogados, es así de simple.

3. La ética de los abogados

En este punto, debería decir algunas palabras acerca de la ética. Dudo antes de hacerlo. Sé que los cursos de ética legal (o "responsabilidad profesional") están entre los menos populares en el currículo de las escuelas de Derecho⁽²³¹⁾ -incluso menos populares que los cursos de Derecho Tributario. Me doy cuenta que, al presentar el tema de la ética, me arriesgo a que sus ojos se desvíen.

Al mismo tiempo, la profesión legal es vastamente percibida -incluso por los abogados⁽²³²⁾ - como no ética⁽²³³⁾. Solo uno de cada cinco estadounidenses considera que los abogados son "honestos y éticos"⁽²³⁴⁾, y "mientras más conoce una persona sobre la profesión legal y mientras más él o ella está en contacto personal con abogados, peor es su opinión de ellos"⁽²³⁵⁾. Esto debería preocuparlos⁽²³⁶⁾.

(231) CRAMTON, Roger C. y Susan P. KONIAK. Rule, Story, and Commitment in the Teaching of Legal Ethics. En: William and Mary Law Review. Número 38. 1996. pp. 145-147 ("La ética legal permanece como el huérfano no amado de la educación legal [...] Muchas facultades de derecho permanecen convencidas que el tema no es 'enseñable' o que no vale la pena enseñarlo."); LUBAN, David y Michael MILLEMAN. Good Judgment: Ethics Teaching in Dark Times. En: Georgetown Journal of Legal Ethics. Número 9. 1995. p. 31, 37 y 38 ("El curso de ética es -sin finezas- el perro del currículo, odiado por los alumnos, enseñados por decanos sobrecargados con trabajo o adjuntos mal pagados y generalmente desatendido por la facultad en general.

(232) Véase en general: COMMISSION ON PROFESSIONALISM, AMERICAN BAR ASSOCIATION; SECTION OF LEGAL EDUCATION & ADMISSIONS TO THE BAR, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Teaching And Learning Professionalism. 1996. pp. 2-5; YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; pp. 33 y 34; FOX, Lawrence J. y otros. Report, Ethics: Beyond the Rules, Historical Preface. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. p. 691; GORDON, Robert W. Op. cit.; pp. 719 y 736; McCARTHY, Nancy. Op. cit.; p. 1.

(233) HENGSTLER, Gary A. Vox Populi: The Public Perception of Lawyers: ABA Poll. En: ABA Journal. Setiembre de 1993. pp. 60-65; KLEIN, Chris. Poll: Lawyers Not Liked. En: National Law Journal. 25 de agosto de 1997. p. A6; MCANENY, Leslie y Lydia SAAD. Honesty & Ethics Poll: Pharmacists Strengthen Their Position as the Most Highly Rated Occupation. En: Gallup Poll Monthly. Diciembre de 1997. p. 21; SAMBORN, Randall. Anti-Lawyer Attitude Up. En: National Law Journal. 9 de agosto de 1993. p. A1.

(234) HENGSTLER, Gary A. Op. cit.; p. 62.

(235) Ibid.

(236) El Juez Laurence Silberman argumenta que la baja concepción del público por los abogados ha llevado a los estudios de abogados a obsesionarse con el dinero. Él cita el trabajo del antropólogo Robert Adrey, cuya "tesis fue que los

Hay muchas razones por las que los cursos de ética son tan poco populares, pero la más importante es probablemente que los estudiantes de Derecho no creen que se van convertir en abogados sin ética. Los estudiantes consideran a los abogados faltos de ética como los inmorales que persiguen ambulancias (piensen en Danny DeVito en "*The Rainmaker*") o ponen en práctica engaños de seguros (piensen en Bill Murray en "*Wild Things*") o destruyen evidencia (piensen en el equipo de Al Pacino en "*The Devil's Advocate*" - "El Abogado del Diablo"). Los estudiantes encuentran difícil identificarse con estos abogados. Cuando los estudiantes piensan en la vida después de su graduación, se ven sentados en el vigésimo-segundo piso de algún rascacielo en un traje oscuro recién planchado (azul, negro o gris) con una blusa o camisa almidonada (blanca o celeste) haciendo trabajo legal sofisticado para clientes sofisticados. Los estudiantes imaginan - incorrectamente⁽²³⁷⁾- que abogados como esos no tienen que preocuparse mucho por la ética, excepto, tal vez, cuando se presente el ocasional conflicto de intereses.

Si piensas de esta forma -si crees que no tendrás ningún problema para practicar el Derecho éticamente- estás equivocado. Enfáticamente equivocados. De hecho, particularmente si vas a trabajar para un estudio grande, probablemente empezarás a practicar el Derecho dejando la ética de lado en por lo menos algunos aspectos dentro de tu primer o segundo año de práctica. Esto le

sucede a la mayoría de jóvenes abogados en grandes estudios. Me sucedió a mí, y te sucederá a ti, a menos que hagas algo al respecto.

3.1. Practicando el Derecho éticamente

Seamos claros en cuanto a qué me refiero por practicar el Derecho éticamente. Me refiero a tres cosas.

En primer lugar, generalmente tienes que cumplir con las reglas disciplinarias formales -ya sean las Reglas Modelo de Conducta Profesional,²³⁸ el Código Modelo de Responsabilidad Profesional⁽²³⁹⁾, o alguna variación de uno o el otro⁽²⁴⁰⁾. Como un estudiante de Derecho, y luego como un joven abogado, con frecuencia deberás distinguir conductas éticas de conductas no éticas, usando como referencia únicamente las reglas formales. Es muy probable que dediques la mayoría del tiempo de tu clase de responsabilidad profesional a estudiar las reglas y, por supuesto, las aprenderás en frío para que puedas pasar el Examen de Responsabilidad Profesional Interestatal ("MPRE"). En muchas otras formas, sutiles y extremadamente obvias, estarás animado a pensar que la conducta que no viola las reglas es "ética", mientras la conducta que sí las viola es "no ética"⁽²⁴¹⁾.

Está en el interés de tus profesores, el Colegio de Abogados y otros abogados, que pienses en la ética en estos términos. Es mucho más fácil para un profesor enseñar a sus estudiantes lo que las reglas dicen, que explorar con ellos lo que significa

humanos, como todos los mamíferos, tienen dos impulsos (aparte de los básicos): adquirir propiedad y estatus. Si deprimas la oportunidad de conseguir uno, el segundo se vuelve mucho más importante." SILBERMAN, Laurence H. Op. cit.; p. 615. Desde el punto de vista del Juez Silberman, "la posición de los abogados en la sociedad (...) ha bajado, por lo que se han visto llevados a adquirir más propiedad".

(237) Fue precisamente porque hubo tantas violaciones flagrantes cometidas por "socios talentosos en grande establecimientos de estudios legales" que la Sección de Litigantes de la Asociación de Colegios de Abogados Americanos (American Bar Association's Section of Litigation) convocó un grupo de trabajo de estudiosos legales y científicos sociales -conocido como la Ética: Más allá de las Reglas (Ethics: Beyond the Rules task force) -para estudiar la ética de los litigantes de grandes estudios. Fox et al., supra note 232, at 691-92; SARAT, Austin. Op. cit.; pp. 813 y 814. Los miembros de un grupo de trabajo usa "una serie de grupos de enfoque (focus groups), conversaciones abiertas, y entrevistas semi-estructuradas" para coleccionar evidencia empírica sobre actitudes y comportamientos de socios y asociados que litigan en los estudios más grandes de la nación. SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 838. Cada miembro del grupo de trabajo ha presentado sus conclusiones tentativas por escrito, y dichos documentos han sido publicados por el Fordham Law Review. Véase también: Beyond the Rules. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. p. 691.

(238) Model Rules Of Professional Conduct. 1983.

(239) Model Code Of Professional Responsibility. 1969.

(240) Las Reglas Modelo (Model Rules) han sido adoptadas en como cuatro quintos de los estados (a menudo con modificaciones), mientras que el Código Modelo (Model Code) todavía está en fuerza en aproximadamente un quinto de los estados (una vez más, con modificaciones). Véase: Laws. Manual on Professional Conduct (ABA/BNA). 1997. p. 01:101, 01:301 (1997).

(241) Véase: FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; pp. 705 y 706.

comportarse éticamente. (Afortunadamente, muchos profesores resisten la tentación de enseñar solo las reglas, pero muchos otros no lo hacen⁽²⁴²⁾). Definir la ética con referencia a las reglas otorga gran poder al Colegio de Abogados que escribe dichas reglas⁽²⁴³⁾. Y muchos abogados quieren que "la ausencia de medidas disciplinarias y adherencia al Modelo de Reglas de la Conducta Profesional de la propia profesión"⁽²⁴⁴⁾ sea referencia suficiente para calificar abogados como "éticos", simplemente porque es más fácil evadir medidas disciplinarias y adherirse a, por lo menos, la letra de las medidas formales⁽²⁴⁵⁾.

No tengo nada en contra de las reglas formales. Con frecuencia, son todo lo que se interpone entre un abogado no ético y un cliente vulnerable. Se deben aprender y seguir. Pero también debes entender que las reglas formales solo representan "el mínimo común denominador de conducta que un grupo altamente interesado en sí mismo tolerará"⁽²⁴⁶⁾. Para muchos abogados, "la ética es un tema de conducirse, de ser necesario, al raz de las pocas prohibiciones no ambiguas encontradas en las reglas que gobiernan a los abogados"⁽²⁴⁷⁾. Sin embargo, cumplir las reglas formales no te convertirá en un abogado ético, así como cumplir con las reglas del Derecho Penal no te convertirá en una persona ética. Muchos de los abogados más inmorales que encontrarás serán absolutamente escrupulosos en su seguimiento de las reglas formales. De hecho, estarán felices de decirte justamente esto. Cumplir

con las reglas es usualmente una parte necesaria, pero no suficiente, de ser un abogado ético.

La segunda cosa que debes hacer para ser un abogado ético es actuar éticamente en tu trabajo, incluso cuando no estés exigido a hacerlo por ninguna regla. En una extensión sustancial, "las reglas éticas del colegio de abogados han perdido contacto con las intuiciones morales ordinarias"⁽²⁴⁸⁾. Para practicar el Derecho éticamente, debes practicarlo de forma consistente con tales intuiciones. En la gran mayoría de casos, esto no es complicado. Ser un abogado ético no es muy diferente de ser un médico, cartero o trabajador en una estación de servicio, ético. Sin duda, mucho antes que aplicarlas a la escuela de Derecho, tus padres probablemente te habían enseñado todo lo que tienes que saber para practicar tu profesión éticamente. Debes tratar a los demás como quieres que te traten a ti. Sé honesto y justo. Muestra respeto y compasión. Mantén tus promesas. Aquí está una buena regla: si te avergonzarías de que tus padres, esposo(a) o hijos supieran lo que estás haciendo, entonces no debes hacerlo.

La tercera cosa que debes hacer para ser un abogado ético es vivir una vida ética. Muchos abogados de grandes estudios -quienes pueden ser considerablemente "presumidos acerca de la superioridad de los estándares éticos de grandes estudios"⁽²⁴⁹⁾- ignoran este punto. Así también lo hacen muchos profesores de Derecho quienes, cuando escriban sobre la ética legal, tienden a

(242) Si los libros casuísticos y artículos de los que son autores, son alguna indicación, la mayoría de los éticos académicos más prominentes no ceden a la presión de enseñar solamente las reglas. Pero en muchas facultades de derecho, los cursos de responsabilidad profesional no son enseñados por profesionales en la ética -ni siquiera por académicos prominentes no profesionales en la ética- sino por "decanos sobretrabajados o adjuntos mal pagados". LUBAN, David y Michael MILLEMANN. Op. cit.; pp. 37 y 38.

(243) "A diferencia de las estructuras de gobierno en otras naciones y profesiones, la regulación del Colegio de Abogados de Estados Unidos ha permanecido casi bajo control exclusivo del grupo al que se regula (...) El comité que ha redactado el Código de Responsabilidad Profesional no incluye a personas que no sean miembros de su profesión; la Comisión de Reglas Model de 13 miembros solo tuvo uno." RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 687.

(244) HENGSTLER, Gary A. Op. cit.; p. 62.

(245) *Infra* notas 251 y 252 y el texto que las acompaña. Estoy de acuerdo con Deborah Rhode en que: la mayoría de abogados quiere un proceso que es pueda responder eficazmente a los abusos para proteger clientes y la imagen pública, así como bloquear la regulación estatal más intervencionista. Pero la mayoría de abogados han apoyado un sistema que requeriría incrementos en sus cuotas al Colegio de Abogados, que expandiría significativamente una vista ciega de su propia conducta o que impondría riesgos sustanciales de sanciones serias. RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 694.

(246) RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 730.

(247) FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 703; Véase también: GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 710 y 732; MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; p. 743.

(248) RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 675.

(249) MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; p. 760.

enfocarse únicamente en el abogado en el trabajo. Pero ser admitido en el Colegio de Abogados, no te absuelve de tus responsabilidades fuera del trabajo -con tu familia, tus amigos, tu comunidad, y si eres una persona de fe, con tu Dios. Para practicar el Derecho éticamente, debes cumplir con esas responsabilidades, lo cual significa que debes vivir una vida balanceada. Si te conviertes en un abogado adicto al trabajo, tu salud no será buena, probablemente serás infeliz y, yo argumentaría, no ético.

Ahora reconozco que vivimos en una era de relativismo moral -una era en la que "el comportamiento no es correcto ni incorrecto, sino una cuestión de elección personal"⁽²⁵⁰⁾. Tu reacción a mi afirmación de que una vida desbalanceada es una vida no ética puede muy bien ser, "esa es tu opinión". Sí es mi opinión, pero ciertamente no es solo mi opinión. Me sorprendería si el sistema de creencias al que te suscribes -sea religioso o secular- contemplará una vida dominada por la persecución de riqueza, con la exclusión de todo lo demás, como una vida ética, o un abogado que cumple solo sus responsabilidades con sus clientes y compañeros de trabajo como una persona ética.

3.2. La cultura de estudio grande⁽ⁱⁱⁱ⁾

Es duro ejercer la profesión de abogado de manera ética. Cumplir con las reglas formales es la parte sencilla⁽²⁵¹⁾. Las reglas no son muy específicas, y no exigen mucho de uno⁽²⁵²⁾. Podrán, en contadas ocasiones, enfrentar un conflicto de intereses extremadamente complejo que requerirá que cotejen las reglas de manera cuidadosa. Podrían incluso enfrentar una situación en la que ciertos imperativos éticos o morales te compelen a violar dichas reglas formales. Pero en la mayoría de los casos, no tendrán problemas en cumplir con las reglas formales; es más, probablemente ni siquiera pensarán demasiado en las ellas.

Actuar como un profesional ético en el sentido más amplio, menos formal, es bastante más complicado. He adelantado ciertas ideas sobre por qué resulta complicado ejercer la profesión legal en un estudio grande (o cualquier estudio que emule a uno grande) y vivir una vida balanceada; volveré a ese punto en un momento. Pero aun practicar la profesión legal siendo honesto, equitativo y sintiendo compasión es difícil. Para entender por qué, deben entender qué es lo que harán cada día como abogado.

Más que nada la vida profesional de un abogado se llena de cosas mundanas. Es poco común que uno de sus clientes lo amenace en su despacho con un arma de fuego o le pida entregar un maletín lleno de billetes sin marcar o lo invite a tener relaciones sexuales salvajes y apasionadas (o incluso no salvajes o desapasionadas). Estas cosas solo le ocurren a los abogados en las novelas de John Grisham. Su vida como abogado se encontrará llena del tipo de cosas que impulsaron al propio John Grisham a volverse novelista: dictar cartas, hablar por teléfono, escribir memorandums, realizando "*due diligences*", revisar contratos, negociar estatutos y llenar hojas de tiempo. Y como su vida como abogado se verá llena de lo mundano, ejercer la profesión de manera ética no dependerá de la manera en que resuelvan los dos dilemas éticos que confrontarán durante toda su carrera, sino de los cientos de pequeñas cosas que harán, casi sin pensar, cada día.

Como ejercer el derecho de manera ética dependerá principalmente de los cientos de pequeñas cosas que harán, casi sin pensar, cada día, no dependerá en gran medida de su intelecto. Estarán ocupados. Los días pasarán volando. Cuando estén por teléfono negociando un contrato o frente a su computadora preparando un informe o llenando sus hojas de tiempo al final del día, no tendrán tiempo para reflexionar en cada una de sus acciones⁽²⁵³⁾. Deberán actuar casi de manera instintiva.

(250) STEINFELS, Margaret. The Catholic Intellectual Tradition. En: Origins. Número 25. 1995. pp. 169-173.

(iv) En la versión original Big firm culture.

(251) GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 711.

(252) CRAMTON, Roger C. y Susan P. KONIAK. Op. cit.; p. 172.

(253) FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 706 ("Las condiciones bajo las cuales los abogados [...] realizan juicios diariamente son crecientemente inhospitables a un análisis calmado y razonado."); GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 717 ("Todos en un estudio grande sienten la presión por no tener tiempo y realizar decisiones rápidas sin haber dormido o pensado lo suficiente: 'Hay demasiado que hacer y no hay tiempo para pensar.'"); NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 783 ("Los abogados están de acuerdo que muchos

Lo que esto significa, entonces, es que no practicarán el Derecho de manera ética -no pueden ejercer el derecho de manera ética- a menos que actuar de manera ética sea habitual para ustedes. Deben tener como hábito ser honestos. Deben tener como hábito ser equitativos. Y deben tener como hábito el comportarse de manera compasiva. Estas cualidades deben estar fuertemente enraizadas en ustedes, de modo que no puedan prenderlas o apagarlas a su antojo -con lo que actuar de manera honorable no será algo que deban decidir-, así cuando estén en el trabajo, realizando las miles de llamadas que harán y lidiando con las miles de personas con las que deberán lidiar, ustedes de manera automática utilizarán en la oficina los mismos valores que fuera de la oficina, cuando estén con su familia y amigos⁽²⁵⁴⁾.

Sin embargo, este es el problema: después que empieces a ejercer la profesión, nada te influenciará más que "la cultura -idiosincrasia- o normas internas de la agencia, departamento o estudio" en el que trabajas⁽²⁵⁵⁾. Si ejercer la profesión en el ámbito privado -especialmente en un estudio grande- te verás inmerso en una cultura que resulta hostil a los valores que actualmente posees. El sistema no quiere que ustedes en la oficina utilicen los mismos valores que utilizan fuera de estas (a menos que fuera de la oficina seas extremadamente avaro); quiere que reemplaces esos valores con los valores del sistema. El sistema está obsesionado con el dinero, y quiere que ustedes también lo estén. El sistema quiere que ustedes -necesita que ustedes- jueguen el juego.

Desde luego, nadie les dirá esto a ustedes. Nadie los va a llevar a un lado y decirles, "Jane, nosotros acá en *Smith & Jones* estamos obsesionados con el dinero. Desde este momento lo más importante en tu vida será facturar y generar oportunidades de negocio. La familia, los amigos,

la honestidad y la equidad son importantes, siempre con moderación, pero no permitas que interfieran con la generación de dinero." Nadie te dirá, como lo hizo un abogado a otro en una caricatura de Charles Addams, "Wilson admiro tu honestidad e integridad, pero no tengo espacio para ellos en mi compañía"⁽²⁵⁶⁾. No, la cultura te presionará de modos más sutiles para que reemplaces tus valores por los del sistema.

Por ejemplo: durante su primer mes trabajando en el estudio grande, algún socio *senior* los invitará junto con otros jóvenes asociados a una parrillada en su casa. Esta "parrillada" no se asemejará en nada a lo que su padre solía hacer en su vieja parrilla en el patio de la casa. Ustedes llegarán en su viejo Ford Escort hasta la puerta de la casa del socio *senior* y se cuadrarán al final de una larga fila de Mercedes, BMW y carros deportivos. Caminarán hasta la puerta principal de la casa. La casa será enorme. El jardín se asemejará al de un campo de golf; estará cercado por flores y árboles perfectamente cortados. Un sujeto usando una camisa blanca y un corbata michi negra atenderá la puerta y los escoltará al jardín de atrás. Caminarán por una y otra habitación, cada una de las cuales estará adornada con alfombras caras, papel tapiz caro y antigüedades caras. Desperdigadas a lo largo de la casa encontrarán fotos grandes y profesionales de bellos niños con pelo dorado.

Al ingresar al jardín inmaculado del socio, alguien vistiendo una camisa blanca y una corbata michi negra cargando un fuente de plata les ofrecerá un aperitivo. No busquen las salchichitas con salsa de barbacoa; probablemente les ofrecerán paté, quiches miniatura o camarones. Habrá un bar cerca de la casa, el barman (quien, por supuesto, estará vestido con una camisa blanca y un corbata michi negra) les servirá un vaso de la marca más cara de licor que deseen. En la esquina del jardín, un

litigantes están bajo tremenda presión sobre su tiempo en el ejercicio del derecho, y por lo tanto, no tienen suficiente tiempo para reflexionar sobre lo que están haciendo.").

(254) He dado una defensa más larga de esta posición en: SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; pp. 713-720.

(255) KELLY, Michael J. Op. cit.; p. 18 ("La cultura o normas internas de la agencia, oficina o estudio juegan un rol dominante en la forma en la que un abogado ejerce. La organización afecta profundamente las vidas de los abogados."). Véase también: FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 698 (discutiendo investigación que demuestra que "el entorno en que los abogados trabajando está entre los factores más poderosos y contextuales que contornean el desempeño del profesionalismo").

(256) Realmente alguien podría decirte esto. Véase: GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 718: Un asociado que menciona una objeción ética, aun si es solo una pregunta, respecto de lo que el cliente quiere, es tomar el riesgo de ser percibido como una persona difícil u obstructiva (...) Un asociado, que tiene fastidios éticos que posan el riesgo de molestar o perder clientes, no va a durar mucho.

cocinero estará cocinando en la parrilla a un pez espada. En otra esquina encontrará el socio *senior*, bebiendo un vaso de vino blanco, con un grupo de adúladores socios *junior* y asociados *senior*.

El socio *senior* estará usando lentes de diseñador y ropa de diseñador, el logo en su camisa indicará su exorbitante costo; sus shorts estarán planchados. Estará bronceado -un tanto anaranjado, puesto que se trata de un bronceado de salón- y el corte de pelo más lindo que hayas visto en tu vida. Eventualmente, el socio te presentará a su esposa. Será hermosa, muy delgada, y bastante menor que su esposo. Ella, también, tendrá un gran bronceado, pero no tan naranja como el de su esposo. Ustedes y los demás abogados hablarán sobre golf. O sobre tenis. Tras un par de horas, saldrás por la puerta principal, algo mareado por el licor gratis, y se dirán a sí mismos, "Esto es vida".

De esta y mil otras formas, ustedes absorberán la cultura del estudio grande⁽²⁵⁷⁾ -una cultura de largas horas dentro de la oficina y cortas horas de consumo conspicuo fuera de la esta. Trabajarán rodeados por abogados que hablan de dinero constantemente y que estarán bastante interesados en cuánto ganan otros abogados. Si desean percibir esto, dejen su declaración de impuestos en el vidrio de la fotocopiadora alguna vez. (Al menos un abogado parece hacer esto cada primavera por estudio.) Cada abogado del estudio sabrá cuánto dinero ganaste el año pasado en aproximadamente quince minutos, y cada abogado que ingrese al estudio en los próximos 25 años

oír la historia de su declaración de impuesto.

Los abogados en sus estudios no son únicos. Treinta o cuarenta años atrás, simplemente "no se hablaba" ni siquiera entre los abogados de *Wall Street*⁽²⁵⁸⁾ sobre ingresos, clientes o facturación. Hoy en día, "la profesión legal (...) se ha convertido extremadamente consciente sobre el hacer dinero" y "el nuevo periodismo legal (ha) llevado esta conciencia a niveles comparativos y competitivos bastante agudos"⁽²⁵⁹⁾. Casi cada número de la *National Law Journal* o de *American Lawyer* incluye un artículo sobre cuánto está ganando un abogado en algún lugar⁽²⁶⁰⁾. Un par de veces al año, estas revistas publican extensas encuestas sobre los ingresos de los bogados -enfocándose, en particular, en los ingresos de los asociados y socios de los grandes estudios⁽²⁶¹⁾. Estas encuestas son revisadas por los abogados con la misma intensidad con la cual los niños revisan las estadísticas de sus jugadores de béisbol favoritos. ¿Desean saber cuánto gana un asociado en su primer año en *Irell & Manella* en Los Angeles? US\$ 88,000⁽²⁶²⁾. ¿Y un asociado de *Dewey Ballantine* de Nueva York en su sexto año? US\$ 166,500, más un bono de US\$ 26,500⁽²⁶³⁾. ¿Los ingresos de los socios en *McDermont, Will & Emery* en Chicago? US\$ 700,000⁽²⁶⁴⁾. Leer sobre los sueldos de sus rivales generará una intensa envidia o *Schadenfreude*.

La cultura del estudio grande también refleja las muchas maneras en las cuales los abogados que están ganando el juego promociona su éxito. En su primer año un abogado asociado comparará

(257) MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; p. 759 (describiendo cómo los asociados de grandes estudios absorben "conocimientos, técnicas, normas, reglas y patrones de conducta" a través "de un proceso de 'osmosis'").

(258) HOFFMAN, Paul. *Lions In The Street: The Inside Story Of The Great Wall Street Firms*. 1973. p. 71. Citado por: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 69.

(259) KELLY, Michael J. Op. cit.; p. 170.

(260) ADAMS, Edward A. *Have Go-Go '80s Returned?* En: *National Law Journal*. 1 de septiembre de 1997. p. A4; BERKMAN, Harvey. *Starr Keeps Going and Going*. En: *National Law Journal*. 29 de setiembre de 1997. p. A4; BRENNAN, Lisa. *N.Y. Firms Grab Jersey Lawyers*. En: *National Law Journal*. 22 de junio de 1998. p. A6; COTTS, Cynthia. *How Firms Keep Their Associates on the Job*. En: *National Law Journal*. 8 de junio de 1998. p. A1; HERMAN, Eric. *The Stealth Firm*. En: *American Lawyer*. Setiembre de 1997. p. 59; MORRIS, John E. *What It Means to Have a Good Year at Skadden...*; p. 13; SCHROEDER, Amy. *For Top GCs, 1996 Was a Lucrative Year*. En: *American Lawyer*. Julio/Agosto de 1997. p. 36; SINGER, Amy. *The Next Face of Cravath?* En: *American Lawyer*. Mayo de 1997. p. 45; VAN DUCH, Darryl. *Merrill Deal Paves Way for New ADR*. En: *National Law Journal*. 18 de mayo de 1998. p. B1; VAN VORIS, Bob. *Secondhand Smoke Deal Draws Fire*. En: *National Law Journal*. 27 de octubre de 1997. p. A7; VARCHAVER, Nicholas. *What Have You Done for Me Laterally?* En: *American Lawyer*. Junio de 1996. p. 74.

(261) FISK, Margaret Cronin. *Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...*; p. B11; En: *The American Lawyer*. Número 100. Julio/Agosto de 1998.

(262) Véase: FISK, Margaret Cronin. *Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...*; p. B11.

(263) *Ibid.*

(264) *Ibid.*; p. B10.

sus ternos en una tienda por departamento; un par de años después irá a *Brooks Brothers*, unos cuantos años después un vendedor irá a la oficina con cintas de medida y relojes importados en las manos. Un progreso similar se mostrará respecto a todo desde relojes a teléfonos celulares, a zapatos de correr, equipos para el cuidado de los niños y membresía en clubes privados. Cuando los abogados hablan con envidia o admiración de otros abogados, no mencionan su devoción a la familia o al servicio público, o su innato sentido de honestidad, o incluso su habilidad para llevar casos o cerrar acuerdos, con tanta frecuencia como sus horas facturables, su *staff* de clientes o su ingreso anual.

Es muy difícil para un joven abogado, inmerso en esta cultura día tras día, mantener los valores que tenía como estudiante de Derecho⁽²⁶⁵⁾. Lentamente, casi de manera imperceptible, los jóvenes abogados cambian. Empiezan a admirar cosas que anteriormente no admiraban, avergonzarse de cosas de las cuales antes no se avergonzaban, les parece imposible vivir sin cosas que antes nunca tuvieron. De alguna manera, en

algún lugar, el abogado cambia de ser una persona que obtiene placer al ser capaz de comprar un radio para su carro, a una persona indignada por un bono de US\$ 400,000.

3.3. Volviéndose no ético

A medida que los valores de un abogado cambian también lo hace su capacidad de ejercer la carrera de manera ética. El proceso que he descrito obviamente empujará a un abogado lejos de ejercer la profesión de manera ética en el sentido más amplio de la palabra -esto es, en el sentido de llevar una vida balanceada y cumpliendo responsabilidades no vinculadas con el trabajo. Cuando el trabajo se torna en omnicomprendido, lo consume todo. Para triunfar en los estudios grandes de hoy en día, un abogado debe vivir su vida sin un solo "interés que merezca el consumo de su tiempo o que resulte valioso, fuera de la práctica del derecho"⁽²⁶⁶⁾. Si trabajas todo el tiempo, no estarás en posición de -no podrás- afrontar ninguna otra responsabilidad que requiera una entrega de tiempo o energía apreciable⁽²⁶⁷⁾. Esto

(265) Varios investigadores involucrados en la Ética: Proyecto Más Allá de las Reglas. Ver: Supra nota 237. Noten la "falta de conexión" entre el trabajo diario de los litigantes de las grandes firmas y "el sentido moral de los abogados". FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 706. En otras palabras, los investigadores han encontrado que el "sentido moral" ordinario que utilizan los abogados para guiar sus vidas personales tiene poco impacto en sus vidas profesionales, y -de manera consistente con mi observación que la cultura de las firmas grandes actúa a lo largo del tiempo sobre jóvenes abogados para reemplazar sus valores con el de los sistemas- los investigadores también encontraron que "la sensibilidad moral más allá (de acuerdo con) las reglas (...) es más evidente en asociados que en socios".

(266) NIELSEN, Sheila. Op. cit.; p. 371

(267) También se debería tener en cuenta que la presión de trabajar constantemente recae más fuerte en los asociados, que generalmente tienen entre 25 y 35 años, y en los socios junior, que generalmente tienen entre 35 y 40 años. Este es, por supuesto, justamente el momento cuando la mayoría de la gente busca casarse e iniciar una familia. Son, en ese sentido, los "años formativos" del resto de la vida de un abogado. Es particularmente un mal momento para encontrarse ignorando la vida personal.

También debería notar otro hecho: este periodo de tiempo es prácticamente el único en el que las abogadas pueden dar a luz. Aunque los abogados pueden criar niños tan bien como las abogadas, "dar a luz continua siendo visto primariamente como un 'trabajo de mamá' aun cuando la madre es una abogada. KORZEC, Rebecca. Working on the "Mommy-Track": Motherhood and Women Lawyers. En: Hastings Women's Law Journal. Número 8. 1997. p. 117; véase también: NELSON, Robert L. The Futures of American Lawyers: A Demographic Profile of a Changing Profession in a Changing Society...; En: Case Western Reserve Law Review. Número 44. 1994. pp. 345 y 380. ("Numerosos estudios reportan que la abogadas casadas y con hijos tiene la principal responsabilidad de criar a los hijos."). Como resultado, la vida en un estudio grande presiona a las abogadas a tomar una decisión que no deben tomar los hombres: pueden seguir esforzándose en el camino a ser socias, o pueden criar a sus hijos, pero no pueden hacer ambos. Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 13 (reportando que, cinco años después de graduarse, casi la mitad de las mujeres graduadas del Michigan Law School que tenían hijos estaban empleadas medio tiempo o no estaban empleadas, mientras que "ningún hombre con hijos [...] reporto trabajar medio tiempo o no trabajar para cuidar a sus hijos"). De esta y muchas otras maneras, la terrible carga que la vida en un estudio grande succiona de los abogados jóvenes es magnificada muchas veces sobre las abogadas mujeres. Véase generalmente: EPSTEIN, Cynthia Fuchs. Op. cit.; HARRINGTON, Mona. Women Lawyers: Rewriting The Rules. 1994; BENDER, Leslie. Sex Discrimination or Gender Inequality? En: Fordham Law Review. Número 57. 1989. p. 941; EPSTEIN, Cynthia Fuchs y otros. Glass Ceilings and Open Doors: Women's Advancement in the Legal Profession. En: Fordham Law Review. Número 64. 1995. p. 291; FOSTER, S. Elizabeth. The Glass Ceiling in the Legal Profession: Why Do Law Firms Still Have So Few Female Partners? En: UCLA Law Review. Número 42. 1995. p. 1631; KAYE, Judith S. Op. cit.; supra nota 127.

es obvio. Sin embargo, asimilar los valores de los grandes estudios también empujarán a un abogado lejos de ejercer el derecho de manera ética en el sentido más estricto de ser honesto, compasivo y equitativo⁽²⁶⁸⁾. En el mundo altamente competitivo y obsesionado con el dinero de las firmas grandes, "(l)a mayoría de los nuevos incentivos para los abogados, como atraer y retener clientes, empuja a las cuestiones éticas hasta un límite"⁽²⁶⁹⁾.

Los abogados no éticos no empiezan siendo no éticos; empiezan justo como ustedes -como perfectamente decentes jóvenes hombres y mujeres que tienen toda la intención de ejercer su carrera de manera ética. No dejan de ser éticos de la noche a la mañana; dejan de ser éticos justo como ustedes lo dejarían (en caso dejen de ser éticos) -de a pocos. Y no dejan de ser éticos por destruir documentos incriminatorios o sobornando a los jurados, dejan de ser éticos de la misma manera en que ustedes lo dejarían de ser -cortando una esquina aquí, o estirando un poco la verdad acá.

Déjenme decirles cómo es que empezarán a actuar de manera no ética: empezará con sus hojas de tiempo. Un día, no mucho tiempo después de que empiecen a ejercer la profesión legal, se sentarán frente a su computadora al final de un largo y agotador día y no tendrán suficientes horas facturables como para mostrar su esfuerzo. El fin de mes estará cerca. Serán conscientes que en un par de días todos los socios revisarán sus hojas de tiempo mensuales, así que maquillarán sus hojas de tiempo un poco. Quizás le facturarán a un cliente noventa minutos por una labor que solo

les tomó 60 minutos realizar. Sin embargo, se prometerán a sí mismos que recompensarán al cliente en la primera oportunidad que tengan trabajando durante 30 minutos de gratis. De este modo estarán "tomando prestado" y no "robando".

Lo que sucederá luego es que se volverá cada vez más fácil tomar estos pequeños préstamos a cuenta de trabajo futuro. Y luego, tras un tiempo, dejarán de pagar estos pequeños préstamos. Se convencerán que si bien facturaron por noventa minutos y gastaron solo 60 minutos en el proyecto, hicieron un tan buen trabajo que su cliente debería pagar un poco más por el. Después de todo, el costo de sus horas es bastante bajo, y sus cliente es bastante rico.

Y luego ajustarán más y más sus hojas de tiempo -cada conversación telefónica de dos minutos ingresará a la hoja de tiempo como diez minutos, cada investigación de tres cuartos de hora ingresará con un cuarto de hora extra o algo por el estilo. Continuarán racionalizando su falta de honestidad respecto a ustedes mismo hasta que un día incluso dejarán de hacer eso. Y, antes de mucho tiempo -no les tomará más que tres o cuatro años- estarán robando a sus clientes casi todos los días, y ustedes ni siquiera se darán cuenta.

¿Saben qué? Probablemente también se conviertan en mentirosos. Un plazo vencerá un día, y por razones totalmente atribuibles a ustedes, no podrán cumplirlo. Llamarán a su socio *senior* o cliente e inventarán una pequeña mentira blanca por la cual no lograron cumplir el plazo. Y luego estarán ocupados y un socio les preguntará si han

También se debería tener en cuenta otro aspecto. Este periodo de tiempo es prácticamente el único momento en el que abogadas pueden concebir hijos. Aun cuando los abogados hombres pueden criar hijos tan bien como las abogadas, "la crianza de niños sigue siendo vista como primariamente "trabajo de madre" incluso si la madre es a la vez una abogada". KORZEC, Rebeca. Working on the "Mommy-Track: Motherhood and Women Lawyers". En: Hastings Women's Law Journal. Número 8. 1997. p. 117; véase también: NELSON, Robert L. The Futures of American Lawyers: A Demographic Profile of a Changing Profession in a Changing Society...; pp. 345 y 380.

(268) A tal grado que la cultura del estudio grande contribuye a la pobre salud física y emocional de los abogados, además de volver más probable que los abogados ejerzan no éticamente - dejando de cumplir con las reglas formales de la responsabilidad profesional. La sustancial mayoría de todas las acciones disciplinarias y por malpraxis en contra de abogados están asociadas con alcoholismo, abuso de drogas, o problemas mentales. Véase: BLOOM, Michael A. y Carol Lynn WALLINGER. Lawyers and Alcoholism: Is It Time for a New Approach? En: Temple Law Review. Número 61. 1988. pp. 1409 y 1413 (estimando que el 50-70% de los casos disciplinarios en contra de abogados están relacionados con el alcoholismo); MIXON, John y Robert P. SCHUWERK. The Personal Dimension of Professional Responsibility. En: Law and Contemporary Problems. Número 58. 1995. pp. 87 y 96 (estimando que el 60-80% de todos los casos de acciones disciplinarias y por malpraxis en contra de abogados a nivel nacional están asociados con abuso de sustancias o problemas mentales); HEIL, Patricia Sue. Comment, Tending the Bar in Texas: Alcoholism as a Mitigating Factor in Attorney Discipline En: St. Mary's Law Journal. Número 24. 1993. pp. 1263 y 1265, nota 6 (reportando que, de acuerdo con varios estudios sobre bares en los estados, la mayoría de casos disciplinarios de abogados surgen del alcoholismo o dependencia química).

revisado un contrato y dirán que sí, aun cuando no lo han hecho. Y luego estarán preparando un informe y citarán la opinión de la Corte Suprema a pesar de que saben que, cuando se lea en contexto, el lenguaje no sugerirá ni siquiera remotamente lo que ustedes pretenden. Y luego, preparando a un cliente para una interrogatorio, lo ayudarán a formular una respuesta para un pregunta compleja que probablemente se planteará -una respuesta que será "legalmente correcta", pero engañará a su oponente. Y luego estarán revisando una caja con información de su cliente -una caja que no ha sido abierta en más de veinte años- y encontrarán un documento que complicaría el caso de su cliente, pero que nadie espera que ustedes sepan que existe, y simplemente lo "olvidarán" al responder el requerimiento de información presentado por su oponente.

¿Ven lo que va a pasar? Tras unos cuantos años así, ni siquiera se darán cuenta que están mintiendo, engañando y robando cada día que ejercen la profesión legal. Ninguna de estas cosas parecen gran cosa en sí mismas -quince minutos extra en una hoja de tiempo aquí, una pequeña mentira blanca para cubrir el vencimiento de un plazo allá. Pero, después de poco tiempo, todos sus referentes cambiarán. Continuarán tomando decisiones rápidas e instintivas cada día, pero esas decisiones, en lugar de reflejar las nociones de bien y mal que rigen su vida privada, reflejarán los valores con los cuales conducen su vida profesional -unos valores que engloban no lo que es correcto e incorrecto, sino lo que es rentable y con lo que pueden salirse con la suya. El sistema habrá logrado reemplazar sus valores con los valores del sistema, y el sistema se beneficiará como un resultado de ello.

¿Acaso esto le ocurre a todo abogado en un estudio grande? Desde luego que no. Es todo

cuestión de grados. La cultura en algunos estudios grandes es mejor que en otras. Cada años persuado a los alumnos interesados en trabajar en estudios grandes hacia algunas y lejos de otras, precisamente porque ciertos estudios grandes son mejores sitios para trabajar que otros. Podría contarles muchas historias sobre estudios grandes que hicieron cosas inimaginables y mostraron compasión para ayudar a un socio con problemas de alcohol, o a un cliente leal que no podía pagar sus facturas, o a un abogado rival que estaba a punto de comentar un grave error y avergonzarse en público. El estudio en el cual yo trabajé era tan decente y humano como un estudio grande puede serlo. Asimismo, algunos abogados de estudios grandes tienen mejores valores que otros. Le debo mucho a un socio que sacrificó cientos de horas de su tiempo y decenas de miles de dólares de ingreso para actuar como un mentor para mi y otros jóvenes abogados como yo.

Al mismo tiempo, no deben subestimar la posibilidad de ejercer la profesión de manera no ética. Es cierto, por ejemplo, que no todos los abogados mienten consciente y descaradamente en sus hojas de tiempo. Pero existe una razón por la cual maquillar o alterar las hojas de tiempo ha sido llamado una "epidemia silenciosa"⁽²⁷⁰⁾. Muchos abogados maquillan sus hojas de tiempo en maneras que son notoriamente menos deshonestas y mas aceptadas socialmente⁽²⁷¹⁾. Por ejemplo, un abogado que necesita viajar de Los Ángeles a Nueva York por un cliente puede hacer trabajo de otro cliente durante el vuelo de cinco horas, y facturar a ambos clientes cinco horas -el primero por cinco horas de viaje, el segundo por cinco horas de trabajo. Otra práctica común es no llenar completamente las hojas de tiempo hasta el final del día -o fin de semana- o incluso fin de mes. Cuando un abogado se sienta

(269) GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 735; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 860 (reportando que, en la opinión de los litigantes de estudios grandes, muchos aspectos de los sistemas de incentivo en los grandes estudios -como la "presión de facturar" [,] (...) compensación competitiva, énfasis en "hacer llover", y el tratamiento favorable de la agresividad en la evaluación- están "diseñados para recompensar la conducta que es, en el mejor de los casos, no relacionada con la ética, y en el peor de los casos, destructora de la ética.").

(270) BOGUS, Carl T. Op. cit.; p. 922.

(271) RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 679 (notando que "algunas investigaciones cualitativas sugieren que la práctica realizada por abogados de 'facturar creativamente'" a menudo son fraudulentas o en el límite del fraude: inflar horas, cargas a dos clientes por el mismo trabajo or por el mismo tiempo de viaje, dejando de sustentar las facturas, etcétera."). Para una historia graciosa por el hecho de ser verdad sobre las formas "creativas" en las que un abogado infla sus facturas, véase: THE RODENT. Op. cit.; pp. 89-115. Para historias menos graciosas, pero igual de verdaderas, véase: Unethical Billing Practices. En: Rutgers Law Review. Symposium. Número 50. 1998. p. 2151.

el 31 de julio y trata de recordar cuánto tiempo dedicó al trabajo de un cliente el 9 de julio⁽²⁷²⁾, es natural que subestimaré la cantidad de tiempo gastado en *coffee breaks* y llamadas personales y sobreestimaré la cantidad de tiempo dedicado al trabajo.

Otro método de maquillar hojas de tiempo ampliamente aceptado es facturar montos mínimos, digamos 15 minutos o 18 minutos. Esto permite que el abogado emprendedor efectúe cuatro llamadas de dos minutos y facturar por una hora. No puedo decirles cuántas veces he visto a un abogado cobrarle a un cliente quince minutos por los 90 segundos que le tomó dejar un mensaje de voz en la contestadora o leer una carta de un párrafo. Recuerdo una ocasión en la cual envíe una carta a un abogado que estaba representando a mi cliente en un demanda judicial entablada en un estado lejano. Incluí en el mismo sobre copia de dos cartas que había enviado a otros sujetos con relación a la demanda. Luego me enteré que este abogado le había cobrado a mi cliente 54 minutos por leer las tres cartas cuando yo había cobrado 30 minutos por prepararlas. ¿Cómo? El cobraba montos mínimos de 18 minutos y facturó por separado la lectura de cada una de las cartas, mientras yo solo facturé por el tiempo que dedique a escribir las cartas. Muchos abogados admirarán esto como un método ingenioso y creativo (e incluso un tanto agresivo) de facturar.

Asimismo, no todo estudio grande es adicto al trabajo. Esto también se da en distintos grados. Conozco a abogados de estudios grandes que ganan bastante bien y aún así comen con su familia casi todas las noches y pasan la mayoría de fines de semana lejos de la oficina. Desafortunadamente, sin embargo, estos abogados son casi siempre considerados por sus socios como “acabados⁽ⁱⁱⁱ⁾” o como “semiretirados”. Si piensan que estoy

exagerando les reto a que encuentren un socio de un estudio grande que vive una vida balanceada - esto es, que no trabaja regularmente de noche o los fines de semana (en su casa o en la oficina)- y que sea respetado y considerado exitoso por sus colegas. Y les reto a que encuentren un abogado de un estudio grande que vivió algo siquiera parecido a un vida balanceada como asociado y aun así llegó a ser socio. No conozco a ningún abogado así. Ninguno. En los últimos años, he dado discurso a varios grupos de jueces y abogados, y he retado a mi público a identificar a dicho abogado de un estudio grande para mí. Aún no me dan un nombre. En el mejor de los casos, esos socios son bastante escasos. Puede que no existan.

Como dije, no todos los estudios grandes o todos los abogados de estudios grandes son parecidos. Pero lo que necesitan entender es que se están volviendo más parecidos. Uno de los descubrimientos más consistentes de los científicos sociales involucrados en un reciente estudio de la ABA respecto a la ética de los litigantes de los grandes estudios⁽²⁷³⁾, era que la cultura de estudios individuales se está debilitando dejando un “vacío de guía para los abogados jóvenes⁽²⁷⁴⁾”. Este vacío, a su vez, está siendo “llenado por otras poderosas influencias sistémicas o ambientales”, sobre todo influencias ajenas al estudio⁽²⁷⁵⁾. En otras palabras, la particular cultura de los estudios grandes está influenciando cada vez menos a los abogados jóvenes, mientras que una cultura genérica de estudio grande los está influenciando cada vez más y más⁽²⁷⁶⁾. Por eso, sin importar a qué estudio grande se unan, existe una gran posibilidad que trabajar en el estudio perjudicará su salud, una mayor posibilidad que los hará infelices, y una certeza de casi el 100% que los volverá en abogados no éticos -al menos

(272) LERMAN, Lisa G. Lying to Clients. En: University of Pennsylvania Law Review. Número 138. 1990. pp. 659, 706 y 707, 710, 716 y 717.

(v) En la versión original, deadwood.

(273) Supra nota 237.

(274) FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 705; véase también: GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 717; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 792; SARAT, Austin. Op. cit.; pp. 824 y 825, 827 y 828; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; pp. 857 y 864.

(275) FRENKEL, Douglas N. y otros. Op. cit.; p. 705.

(276) Ibid.; FRENKEL, Douglas N. Ethics: Beyond the Rules-Questions and Possible Responses. En: Fordham Law Review. Número 67. 1998. pp. 875 y 880; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 868.

(vi) En la versión original, big picture.

(vii) En la versión original, little picture.

que acepten que ejercer el Derecho de manera ética incluye ejercer la profesión de una manera que les permita cumplir sus responsabilidades frente a alguien que no sea el estudio o los clientes.

4. Siendo un abogado, feliz, saludable y ético

Ahora quiero darles algunos consejos -consejos sobre como pueden ser un miembro feliz, saludable y ético en una profesión que no es feliz, ni saludable ni ética. Quiero darles tanto consejos “amplios^(iv)” como consejos “concretos^(v)”.

4.1. Consejos “amplios”

Mi consejo amplio es sencillo: no caigan en el “juego”. No dejen que el dinero se vuelva la cosa más importante en su vida. No caigan en la trampa de medir su valor como abogado -o como ser humano- en torno a cuánto dinero ganan.

Si permiten que su estudio o sus clientes definen el éxito para ustedes, lo definirán de un modo acorde con sus intereses, y no con el de ustedes. Es importante para ellos que su principal motivación sea ganar dinero y que, sin importar cuánto dinero puedan ganar, su principal motivación continúe siendo el ganar dinero. Si terminan como un abogado infeliz o no ético, les aseguro que el dinero será la raíz de sus problemas.

No pueden ganar el “juego”. Si caen en la trampa de medir su valor en razón al dinero, siempre se sentirán inadecuados. Siempre habrá un estudio que le pague más a sus asociados. Siempre habrá un estudio cuyas utilidades por socios serán más altas. Siempre habrá un abogado en su estudio ganando más dinero que ustedes. Sin importar qué tan duro trabajen, nunca podrán ganar el “juego”. Correrán cada vez más rápido, pero siempre habrá un corredor adelante y la meta nunca estará a la

vista. Este es el motivo que hará a sus clientes y socios tan ricos y a ustedes tan infelices.

Probablemente, cuando eran chicos sus padres o abuelos les dijeron que el dinero no compra la felicidad. Estaban en lo cierto. Incluso los científicos hoy en día concuerdan en que tenían razón⁽²⁷⁷⁾. En parte, estaban en lo cierto porque gran parte de lo que puede determinar su felicidad se encuentra fuera de su control. No pueden controlar su composición genética -en torno a lo que parece que en parte se define la felicidad (según estudios recientes⁽²⁷⁸⁾)- ni pueden controlar muchos de los eventos de la vida que, para bien o mal, afectarán su bienestar subjetivo (por ejemplo, no pueden controlar si quedarán permanentemente heridos por un accidente automovilístico o si su esposa fallecerá a un edad joven). Pero la principal razón por la cual sus padres o abuelos tenían razón respecto a que el dinero no compra la felicidad es porque -bueno, porque el dinero no compra la felicidad.

La investigación ha mostrado que, con la excepción de quienes viven en la pobreza, la gente siempre cae en un error al pensar que más dinero lo hará más felices. “Una vez que las personas están en posición de afrontar las necesidades básicas de la vida, incrementar sus niveles de influencia importa sorprendentemente poco⁽²⁷⁹⁾. Cuando la gente experimenta un incremento en sus ingresos, rápidamente ajustan sus deseos y expectativas de manera correspondiente -y concluyen, una vez más, que más dinero les dará más felicidad⁽²⁸⁰⁾. (Los sicólogos Philip Brickman y Donald Campbell se refieren a este proceso como el “la faja trotadora del hedonismo^{(vi)(281)}”). Por lo tanto, cuando, como resulta verdad para los estudios de abogados, más dinero casi siempre significa más trabajo, el dinero no solo falla en

(277) Véase: FREEDMAN, Jonathan L. *Happy People: What Happiness Is, Who Has It, And Why*. 1978. pp. 133-151; MYERS, David G. *The Pursuit Of Happiness*. 1992; LYKKEN, David y Auke TELLEGEN. *Happiness is a Stochastic Phenomenon*. En: *Psychology Science*. Número 7. 1996. p. 186; MYERS, David G. y Ed DIENER. Op. cit.; RHODE, Deborah L. Op. cit.; pp. 310 y 311; GOLEMAN, Daniel. *Forget Money; Nothing Can Buy Happiness, Some Researchers Say*. En: *New York Times*. 16 de julio de 1996. p. C1; LANE, Robert E. Op. cit.; SELIGMAN, Dan. *Why More Money Won't Buy You Happiness*. En: *Medical Economics*. 8 de setiembre de 1997. p. 207.

(278) Véase generalmente: LYKKEN, David y Auke TELLEGEN. Op. cit.; GOLEMAN, Daniel. Op. cit.; LANE, Robert E. Op. cit.; pp. 58 y 59; SELIGMAN, Dan. Op. cit.; p. 214.

(279) MYERS, David G. y Ed DIENER. Op. cit.; p. 13.

(280) *Ibid.*; RHODE, Deborah L. Op. cit.; pp. 310 y 311; LANE, Robert E. Op. cit.; p. 61; Seligman, supra note 277, at 207 y 208.

(viii) En la versión original, hedonic treadmill.

(281) BRICKMAN, Philip y Donald T. CAMPBELL. *Hedonic Relativism and Planning the Good Society*. En: *Adaptation-Level Theory: A Symposium*. 1971. pp. 287 y 289.

comprar la felicidad, sino que efectivamente compra la infelicidad ⁽²⁸²⁾. Como un investigación sobre abogados descubrió, “que trabajar después de un cierto tiempo determinado (para la mayoría, trabajar más de 225 horas por mes), suscita una reducción en la calidad de vida, aún un incremento sustancial en la retribución no lo puede paliar. Por esto (...) el impacto neto del ingreso en la satisfacción profesional es negativo”⁽²⁸³⁾. Nótese que la referencia es a trabajar 225 horas al mes, y no a facturar 225 horas al mes⁽²⁸⁴⁾.

Los estudiantes de Derecho y los jóvenes abogados -particularmente quienes gozaron de éxito académico en las mejores escuelas- deben definir claramente sus prioridades. Me entristece que el objeto de la envidia y admiración de muchos de mis alumnos hoy en día no son abogados como Thurgood Marshall o Charles Hamilton Houston -abogados que sacrificarán el interés personal a favor del bienestar público- sino los anónimos que pueblan los estudios gigantes, generando miles de miles de horas facturables, sin ninguna finalidad que volverse ricos y determinar que una gran corporación deba girar un cheque en favor de otra gran corporación.

Los estudiantes de Derecho y los jóvenes abogados deben dejar de buscar la adicción al trabajo como una “medalla de honor” ⁽²⁸⁵⁾. Deben dejar de hablar con admiración de abogados que facturarán 2,500 horas por año. Aquellos abogados cuyas vidas se consumen en el trabajo -que dedican incontables horas a fin de volverse ellos y sus clientes cada día más ricos, a expensas de todo lo demás en sus vidas- no son héroes. Y esto es cierto así los abogados sean adictos al trabajo porque efectivamente les gusta su trabajo o porque persiguen la riqueza o porque son terriblemente inseguros. En el mejor de los escenarios, estos abogados son personas con prioridades cuestionables. En el peor de los casos, son inmorales. Definitivamente existen mejores

abogados que admirar y en torno a quienes modular su vida profesional.

Los estudiantes de Derecho y los jóvenes abogados deben considerar los costos, así como los beneficios, de la práctica privada -especialmente la práctica privada en estudios grandes. Los beneficios de la vida en un estudio grande -los altos salarios, ostentosas oficinas y consumo conspicuo- se lucen frente a los jóvenes abogados y son fáciles de entender. Cualquier estudiante de Derecho puede dividir US\$ 90,000 entre doce, restar 40% por concepto de impuestos locales y federales, y fantasear sobre cómo gastarán sus US\$ 4,500 por mes. En contraste, los costos de los estudios grandes no se lucen ante los ojos de los jóvenes abogados y no son efectivamente apreciados hasta que un abogado efectivamente trabaja en un estudio grande. Pero los costos son tan reales como los beneficios.

Cuando estén en la parrillada en la casa del socio *senior* en vez de insistirse en que, “esa es la vida que quieren”, háganle al socio algunas preguntas. (Hablo en sentido figurado, probablemente no quieren hacer estas preguntas en voz alta.) Pregúntenle que tan a menudo ve la gigante casa en la cual vive. Si es honesto, descubrirán que no ha visto su casa a la luz del día por casi cuatro semanas, y que el único motivo por el cual vino a la casa a una hora decente era para servir de anfitrión a la parrillada. O pregúntenle con cuánta frecuencia efectivamente se ha sentado en aquella silla antigua que está en la sala de estar. Descubrirán que la sala solo se usa cuando hay visitas. O pregúntenle sobre su bella esposa. Descubrirán que es la tercera Sra. Socio y que los abogados de las dos anteriores lo están volviendo loco. O pregúntenle sobre los bellos niños cuyas fotos están alrededor de la casa. Descubrirán que viven con sus madres, no con él; que nunca ve a una de ellas porque lo odia y que solo ve a los otros dos durante vacaciones -eso es, siempre que

(282) TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 2 y 3. Uno de los descubrimientos más interesantes e irónicos del Grupo de Estudio fue la reiteración del tema que la plata no compra la felicidad. De los ocho subcomités del grupo de estudio, los asociados en grandes estudios son los que expresan mayor grado de insatisfacción(...) Irónicamente, en contraste con los tremendamente infelices pero bien remunerados asociados de grandes estudio, abogados de pequeños estudios y los que ejercen por su cuenta están entre los más profesionalmente realizados aunque a menudo enfrentan serias dificultades económicas en la práctica del Derecho.

(283) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 11.

(284) Un abogado que trabaja 225 horas al mes probablemente factura aproximadamente 150 horas al mes, o 1800 horas por año. Véase supra nota 166 y texto que la acompaña.

(285) NIELSEN, Sheila. Op. cit.; p. 369.

no esté trabajando durante las vacaciones, lo cual no es común. Y luego pregúntele cuando fue la última vez que leyó un buen libro. O vio televisión. O dio un paseo. O se sentó en su pórtico. O cocinó una comida. O fue de pesca. O hizo trabajo voluntario. O fue a la iglesia. O hizo algo que de alguna manera no estaba relacionado con el trabajo.

Este es el mejor consejo que puedo darles: Ahora mismo, mientras aún siguen en la escuela de leyes, comprométanse -no solo en su cabeza, pero en su corazón- a que, a pesar de estar comprometidos a trabajar duro y que les gustaría tener una vida adecuada, no permitirán que el dinero controle su vida excluyendo a todo lo demás. Y no solo estructuren su vida en torno a este objetivo negativo, aférrense a un positivo. Crean en algo -preocúpense por algo- para que cuando la cultura de la avaricia los presione desde todos los extremos, habrá algo dentro de ustedes presionando hacia afuera. Tomen hoy la decisión de que serán ustedes quienes definan su propio éxito -no sus compañeros de clases, ni los estudios grandes, ni los clientes de los estudios grandes, ni la *National Law Journal*. Serán un abogado más feliz, más saludable y más ético como resultado⁽²⁸⁶⁾.

4.2. Consejos “concretos”

Tengo cuatro consejos “concretos” para ustedes.

4.2.1. No trabajen en estudios grandes -o en estudios que actúan como grandes

Hace tres años yo era socio de un estudio grande. La mayoría de mis amigos y conocidos eran abogados de firmas grandes, y la mayoría eran infelices. Tuve infinitas conversaciones con estos amigos en las cuales nos lamentábamos por la carga de trabajo, la presión para generar opciones de negocio, la falta de control sobre

nuestras vidas y el tedio en el cual había caído gran parte de nuestro trabajo. Cuando deje mi posición de socio a fin de poder enseñar, docenas de estos amigos me dijeron cuánto me envidiaban y como a ellos también les gustaría escapar de la práctica en los estudios grandes.

Luego sucedió algo curioso. Llegue a *Notre Dame* y descubrí que la gran mayoría de mis alumnos querían, más que nada, ser parte de estos estudios grandes de los cuales mis amigos de manera tan desesperada querían salir. Antes de haber dictado siquiera mi primera clase ya tenía alumnos haciendo cola fuera de mi oficina para hablar sobre la posibilidad de conseguir un trabajo en un estudio grande. Me hizo recordar lo que sucede frente a un ascensor abierto: dentro del ascensor estaban mis amigos abogados, empujando para lograr salir, mientras que afuera estaban mis estudiantes, tratando desesperadamente de entrar.

Deben pensar largo y tendido antes de intentar ingresar a ese ascensor -o antes que pierdan un momento de su vida lamentándose porque no serán capaces de entrar al ascensor. Entiendo perfectamente la gran presión que los estudiantes sienten por ir a estudios grandes en grandes ciudades. En muchas facultades de Derecho -particularmente las más prestigiosas- ir a trabajar a un estudio grande “es lo que se debe hacer”⁽²⁸⁷⁾. Una breve observación de las mejores escuelas de Derecho nos muestra que “todos llegan diciendo que están interesados en el servicio público, sin embargo, todos salen haciendo trabajo corporativo en un estudio grande”⁽²⁸⁸⁾. Son los estudios grandes los que van a los *campus* a entrevistar, son los estudios grandes los que invitan a los estudiantes a que viajen en lujosas visitas de reclutamiento, son los estudios grandes de los que se habla en el comedor estudiantil, y es de los estudios grandes de quienes se escribe en el *American Lawyer*⁽²⁸⁹⁾. “El mensaje subliminal del

(286) Véase: BRICKMAN, Philip y Donald T. CAMPBELL. Op. cit.; p. 300 (“Puede no haber una forma de permanentemente incrementar el total del placer de uno excepto saliendo de la faja trotadora hedónico por completo. Esto, por supuesto, es la enseñanza histórica de todos los filósofos Estoicos y Epicureanos, Buddha, Jesús, Thoreau, y muchos hombres sabios de todas las épocas.

(287) NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; pp. 21 y 22.

(288) GRANFIELD, Robert. Op. cit.; p. 147; véase también: KAHLENBERG, Richard D. Broken Contract: A Memoir Of Harvard Law School. Número 118. 1992 (“Todo el mundo se estaba llendo a los estudios, aun los radicales más ruidosos. Y si todo el mundo lo hacía, debía estar bien. ¿Verdad?”).

(289) Véase: GRANFIELD, Robert. Op. cit.; pp. 141 y 142, 143-167; KAHLENBERG, Richard D. Op. cit.; pp. 93-118; NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 23; D'ALEMBERTÉ, Talbot. Op. cit.; p. 4, 7, 11 y 13; KENNEDY, Duncan. Legal

entrenamiento (en la facultad de Derecho) es claro para la mayoría de alumnos: Los abogados 'de verdad' trabajan en estudios grandes representando a clientes corporativos y afluentes⁽²⁹⁰⁾.

También entiendo lo sencillo que es aceptar una oferta de un estudio grande. Recuerdo graduarme de la escuela y estar angustiado por el pago de un préstamo estudiantil y estar harto de vivir en una "relativa pobreza"⁽²⁹¹⁾. Recuerdo cuánto ansiaba ganar dinero de verdad por primera vez en mi vida -para comprar muebles que no sean de corcho, comprar *bestsellers* antes que salgan en papel de periódico, comprar ropa hecha de fibra natural. Más aún, como la mayoría de graduados, no tenía compromisos familiares, muchas energías, y absolutamente ninguna idea de lo que significaba facturar 2,000 horas⁽²⁹²⁾. Era difícil no ir a un estudio grande.

Aun cuando entiendo la presión y tentación existente para unirse a un estudio grande. Los aliento a que se resistan a ello. Si ya han aceptado una oferta de un estudio grande. Los aliento a que no vayan a otro estudio grande cuando

cambien de trabajo -lo que probablemente sucederá más temprano que tarde⁽²⁹³⁾. Mientras busquen un trabajo (o mientras busquen un segundo trabajo), sopesen cuidadosamente los beneficios y costos de ejercer la profesión en un estudio grande. Ya hablamos bastante sobre los costos. Permítanme ahora decir algunas palabras sobre los beneficios. Todos concuerdan que el principal beneficio de trabajar en un estudio grande es el dinero. Pero los estudios grandes siempre señalan el "deseo (...) que los nuevos asociados buscarán unirse a una firma (grande) por motivos distintos al dinero"⁽²⁹⁴⁾. ¿Qué razones exactamente? Entre las que se señalan comúnmente encontramos las siguientes:

4.2.1.1. Entrenamiento

Muchos estudiantes explican que recibirán mejor entrenamiento en estudios grandes que en estudios medianos o pequeños, empresas o agencias gubernamentales⁽²⁹⁵⁾. Los estudios grandes concuerdan con esta apreciación⁽²⁹⁶⁾. Los grandes estudios explican que trabajando con ellos

Education and the Reproduction of Hierarchy. En: Journal of Legal Education. Número 32. 1982. pp. 591, 601 y 602; MACCHIAROLA, Frank J. y Joseph SCANLON. Lawyers in the Public Service and the Role of Law Schools. En: Fordham Urban Law Journal. Número 19. 1992. pp. 695, 701-703; SCHECHTER, Roger E. Op. cit.; pp. 385 y 386; WAKEFIELD, James M. Note, Attitudes, Ideals, and the Practice of Environmental Law. En: UCLA Journal of Environmental Law & Policy. Número 10. 1991. pp. 169, 187-188; Note, Making Docile Lawyers: An Essay on the Pacification of Law Students. Op. cit.; pp. 2032 y 2033, 2034 y 2035.

(290) ROSE, Henry. Law Schools are Failing to Teach Students to Do Good. En: Chicago Tribune. 11 de julio de 1990. p. 17.

(291) RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 309.

(292) Ibid.

(293) Un estudio realizado por la Asociación Nacional de Colocaciones de Derecho (National Association for Law Placement) a más de 10,000 asociados que habían sido contratados por más de 150 estudios de abogados de todos los tamaños entre 1988 y 1996 reportaron que: casi 1 en 11 (9.2%) abandonó su estudio al año de haber sido contratado. El ratio de attrition casi se ha doblado eso en los siguientes dos años, tanto así que 43% de nuevos asociados se ha ido dentro del plazo de tres años(...) Aproximadamente dos tercios de los nuevos asociados abandonan dentro de los primeros cinco años, y tres cuartos hizo lo mismo dentro de siete años. NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; p. 53. Un estudio de grandes estudios de abogados en Chicago produjo resultados todavía más dramáticos: 18% de los asociados de grandes estudios se habían ido antes de que pasara un año, 30% se había ido antes de dos años, within two years, and over 50% within four years. Véase: NELSON, Robert L. Partners with power: the social transformation of the large law firm...; p.137. La encuesta del Michigan Law School encontró que, para 1996, solo 38% de los miembros de la clase de 1991 permanecían en el primer trabajo que tomaron luego de graduarse (o después de practicar, si practicaron). Al mismo tiempo, 30% de la clase ya había tenido tres o más trabajos en los cinco años después de graduarse. Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 6. La profesión legal en su conjunto está experimentando un creciente movimiento lateral, véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; pp. 54 y 55; KRONMAN, Anthony T. Op. cit.; pp. 277 y 278; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 23; KLEIN, Chris. Associate Job 1: Land Clients, National Law Journal Mar. 31, 1997, at A1, A25, and the turnover rate of associates-especialmente associates in big firms-is particularly high, see GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; pp. 54 y 55; NELSON, Robert L. Partners with power: the social transformation of the large law firm...; p.139; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 23.

(294) HANSEN, Mark. Op. cit.; p. 25.

(295) GRANFIELD, Robert. Op. cit.; pp. 160 y 161.

(296) WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1642 ("Ahora es común que muchos entrevistadores de los estudios grandes señalen expresamente que los abogados jóvenes deberían unirse a su estudio 'para entrenar' aunque solo planeen quedarse unos cuantos años.").

los jóvenes abogados tiene la oportunidad de aprender cómo se hacen bien las cosas. Un asociado en un estudio pequeño o en una agencia gubernamental a quien se le exige preparar un interrogatorio por primera vez deberá completar la tarea rápido y con una mínima supervisión; aprenderá andando. En un estudio grande, en contraste, un asociado puede tomarse su tiempo, sea porque los afluentes clientes no objetarán pagar el costo extra, o porque el afluente estudio de abogados puede eliminar algo del tiempo utilizado por el asociado.

Esto tiene algo de verdad, pero no mucho. En realidad a los estudios grandes se les encomiendan una gran cantidad de casos en los cuales se juegan cientos o miles de millones de dólares, los clientes quieren cubrir todas las salidas, y el costo de entrenar a un asociado fácilmente puede incluirse en la gran factura por honorarios legales. Pero estos casos son la excepción, y mientras el mercado legal se torna más competitivo, estos casos se vuelven cada vez más excepcionales⁽²⁹⁷⁾.

Sin embargo, la afirmación de los estudios grandes omite ciertos puntos. En primer lugar, el tiempo dedicado al entrenamiento es tan importante como la profundidad del mismo. Cierto, es bueno que los asociados se tomen su tiempo para aprender a preparar interrogatorios correctamente. Pero también es bueno que los asociados hagan algo que no sea preparar interrogatorios. La vida de un asociado en el área procesal está dominada por la investigación en la biblioteca, preparar resúmenes, preparar requerimientos de información y responder a requerimientos de información. Típicamente un asociado *junior* tendrá poco contacto con los clientes, hará pocas exposiciones, negociará poco con los abogados de la otra parte, no argumentará mociones ni apelaciones, y no llevarán ni un solo

caso⁽²⁹⁸⁾. El hecho que los estudios grandes trabajen en tantos casos en los que tantas cosas están en juego -por lo cual los asociados se pueden tomar el tiempo para hacer las cosas bien- es también el motivo por el cual los asociados no tienen la oportunidad de hacer cosas que realmente importen. *AT&T* no va a pagar decenas de millones de dólares a un estudio de abogados para que los representen en una demanda de competencia desleal de un billón de dólares, para que un asociado en su tercer año sea quien de una presentación importante o argumente un punto crítico de la posición judicial.

En segundo lugar, el entrenamiento más valioso que cualquier abogado joven pueda recibir viene de observar y ser observado por abogados más experimentados. Los abogados solo pueden aprender hasta cierto punto de los libros, sesiones de entrenamiento, o seminarios legales. Un abogado aprende a llevar a un testigo complicado o negociar un acuerdo con un abogado poco realista o calmar a un cliente enojado con una factura elevada mirando a abogados más viejos hacerlo, o haciéndolo y recibiendo *feedback* de abogados mayores. Esta relación entre mentor y abogado joven está desapareciendo por un número de razones en los estudios grandes, incluida la presión de facturar, la presión para atraer y retener clientes, la presión para minimizar costos legales, el creciente tamaño de los estudios, y la creciente movilidad de los abogados⁽²⁹⁹⁾. Hoy en día "entrenar" para los estudios grandes comúnmente significa dar seminarios de poca monta o rembolsar el costo de continuar una educación legal; el entrenamiento uno a uno que resulta más efectivo actualmente es menos frecuente en los estudios grandes que en estudios medianos u otros espacios. En realidad, una de las quejas más comunes de los asociados en estudios grandes es la falta de entrenamiento y *feedback* que reciben⁽³⁰⁰⁾.

(297) GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 726; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 802.

(298) MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; p. 765.

(299) SCHILTZ, Patrick J. Op. cit.; p. 739-746; véase también: FRENKEL, Douglas N. Ethics: Beyond the Rules-Questions and Possible Responses...; pp. 878 y 881; MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; p. 752; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 784; SARAT, Austin. Op. cit.; pp. 824 y 825; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 864.

(300) NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; pp. 105 y 106; TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 9 y 10; HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 16; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 862; HOCHBERGER, Ruth. Money Can't Buy Job Satisfaction. En: National Law Journal. 1 de setiembre de 1986. p. 13.

4.2.1.2. Trabajo interesante o retador

Incuestionablemente trabajar en un estudio grande te da la oportunidad de hacer cierto trabajo interesante que no se encuentra en otros lugares. Los estudios grandes trabajan en muchos casos grandes y complejos; AT&T no va a contratar a un estudio de cuatro abogados en *Boise* para que los represente en la demanda de competencia desleal de un billón de dólares. Cuando ejercía la profesión, trabajé en el caso de competencia de la *National Football League* y, durante poco tiempo, en el litigio por el derrame de petróleo de Exxon Valdez. Litigé varios casos fascinantes sobre la primera enmienda para periódicos y organizaciones religiosas. Aparecí en televisión nacional y en programas de radio. Trabajar en un estudio grande hizo todo esto posible. Dicho esto, sin embargo, es sencillo exagerar hasta qué medida el trabajo disponible en estudios grandes es más interesante o retador que el trabajo que se puede encontrar en otro lugar.

En primer lugar, la mayoría de abogados de estudios grandes -especialmente asociados- dedican la gran mayoría de su vida profesional a cuestiones cotidianas⁽³⁰¹⁾. Al mismo tiempo, muchos abogados que no trabajan en estudios grandes hacen trabajos fascinantes. Cuando la Escuela de Derecho de la Universidad de Michigan encuestó a miembros de las promociones de 1990 y 1991 cinco años después de graduados, encontré que solo 42% de quienes trabajaban en la práctica privada estaban "bastante satisfechos" con el nivel intelectual de su trabajo, en comparación con 55% en los abogados de empresas, 68% en los abogados que trabajaban para el Estado, y 72%

en los abogados que veían temas de interés público⁽³⁰²⁾. Esto no debería ser sorprendente. Después de todo, a quién preferiría seguir como sombra en un día en el trabajo: a un socio en *Baker & McKenzie*, a un asistente de abogado del distrito norte de Illinois, a un abogado de *Time-Warner*, a un abogado del *Sierra Club*, o a un exitoso profesional que de manera individual se especializa en Derecho Laboral. El socio del estudio grande sería el quinto en mi lista.

En segundo lugar, lo "interesante" o "retador" depende de cada uno. Si su idea de un trabajo interesante es tener tiempo para investigar un tema complicado de Derecho de Seguros; entonces encontrarán trabajo más interesante en un estudio grande. Pero si su idea de trabajo retador es ayudar a un cliente a divorciarse sin perder a sus hijos o meter a un criminal diabólicamente astuto tras las rejas o ayudar a un cliente a llevar a cabo su sueño de abrir un pequeño negocio, entonces se aburrirán en un estudio grande. Lo que resulta más gratificante para la mayoría de abogados al ejercer la profesión es tener a gente común acercarse a sus oficinas con problemas reales, y luego ver la vida de esas personas mejorar de modo tangible como un resultado directo de los esfuerzos de sus abogados. Esos abogados no encontrarán que el trabajo en un estudio grande sea muy interesante o muy retador.

Finalmente, encontrar interesante la práctica en un estudio grande dependerá en parte si eres una persona que le gusta aprender un poco sobre muchas cosas o mucho sobre poco. El trabajo en los estudios grandes es altamente especializado, y volviéndose cada día más⁽³⁰³⁾;

(301) David Wilkins y Mitu Gulati han descrito cómo los estudios grandes proveen dos tipos de trabajo disponible para los asociados: "trabajo de entrenamiento" (es decir, trabajo que es interesante, desarrolla las habilidades y el juicio de los abogados jóvenes, y eso ayuda a los abogados jóvenes desarrollar relaciones fuertes con sus colegas senior) y "trabajo de oficina" (es decir, trabajo que es aburrido, que sirve poco para desarrollar las habilidades y el juicio de los abogados jóvenes, y que proveen poca oportunidad para relacionarse con los socios). Véase: WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; pp. 1608-1610. Wilkins y Gulati también describen cómo, en la mayoría de estudios grandes, el trabajo de oficina (abundante) es compartido entre (muchos) asociados quienes no están destinados para ser socios, mientras que el trabajo de entrenamiento (poco) es canalizado a los (pocos) asociados que sí tienen la oportunidad de volverse socios. pp. 1610-1613.

(302) Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 9, tabla 3.

(303) Véase: KRONMAN, Anthony T. Op. cit.; pp. 275 y 276; SECTION OF LEGAL EDUCATION & ADMISSIONS TO THE BAR, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Legal Education And Professional Development-An Educational Continuum...; pp. 40-46; YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 14; CRAMTON, Roger C. Delivery of Legal Services to Ordinary Americans. En: Case Western Reserve Law Review. Número 44. 1994. pp. 531 y 608 (notando que "los abogados individuales saben más y más sobre menos y menos"); RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 680 (describiendo "una era de especialización incrementada donde los abogados saben más y más sobre menos y menos").

“especialización es el nombre del juego hoy en día⁽³⁰⁴⁾.” Mientras los departamentos legales crecen y hacen cada vez más del trabajo “rutinario” de las empresas, el trabajo asignado a los estudios grandes se está volviendo “más específico y *ad hoc*⁽³⁰⁵⁾”. Michael Kelly explica “el estrechamiento del enfoque, confinando a los abogados a aspectos cada día más técnicos del Derecho” de la siguiente manera:

Mientras los departamentos legales se tornan más profesionales, esto es, más capaces y altamente respetados por la administración, hacen algo mucho más significativo que solo alejar el trabajo de rutina de los estudios grandes. Capturan la mayoría de litigios, la consejería general, el trabajo de ayudar al cliente a determinar sus reales intereses, y limitando el rol de la asesoría externa a áreas altamente especializadas (...) en las cuales el área legal tiene limitada experiencia técnica⁽³⁰⁶⁾.

Si van a un estudio grande, deberán encontrar un nicho, y mientras más grande el estudio, más pequeño deberá ser el nicho. Si se vuelven expertos en asesorar a bancos, asesorarán bancos todos los días. Si son asignados para defender aquella demanda de un billón de dólares por competencia desleal contra *AT&T*, pasarán seis o siete años de su vida trabajando en ese único caso -como el quinto abogado de un equipo de cinco abogados. A algunos abogados les gusta la idea de poder especializarse; a otros no. Depende del abogado. Yo desarrollé una reputación a nivel nacional por defender a organizaciones religiosas en casos de ofensas sexuales por parte del clero. Trabajé en cientos de esos casos, mandando básicamente el mismo interrogatorio, recibiendo básicamente las mismas respuestas, leyendo básicamente los mismos reportes médicos, haciendo básicamente las mismas preguntas en los interrogatorios, llenado básicamente las mismas mociones judiciales. Encontré el trabajo interesante, pero el décimo quinto caso no era tan interesante como el primero, y el caso número cien no era tan interesante como el décimo quinto.

En resumen, algunas personas indudablemente encuentran que el trabajo realizado por los estudios grandes es interesante y retador. Pero muchas otras personas pueden encontrar que el trabajo es bastante menos interesante y bastante menos retador que el trabajo que se puede encontrar en otro lugar. El trabajo en un estudio de abogados grande no es inherentemente superior al otro trabajo.

4.2.1.3. *Los compañeros*

Algunos alumnos quieren ir a estudios grandes porque quieren rodearse de abogados extremadamente hábiles e inteligentes. Ven a los estudios grandes como el lugar donde un joven abogado puede ser parte de un equipo increíble, ayudando y siendo ayudado por los mejores y más brillantes de la profesión. Un estudiante me dijo que quería trabajar en un estudio grande en lugar de un estudio chico por las mismas razones que un jugador de baseball quiere jugar para lo *Yankees* de Nueva York y no los *Expos* de Montreal.

Nuevamente, existe cierta verdad en esto. En un estudio grande estarán rodeados por abogados que obtuvieron buena notas en la universidad. La mayoría incluso serán buenos abogados. Y desde luego uno se siente bien caminando por el pasillo y conversando con el tributarista más respetado de la ciudad o caminar más allá y entregar una tarea a un joven asociado recién salido de su segundo año de ejercicio. Soy tan crítico como cualquiera respecto a los estudios grandes, pero creo que no se puede negar que, en promedio, los abogados de los estudio grandes son más talentosos y hacen un mejor trabajo que abogados que se desempeñan en otros escenarios. Existen, desde luego, decenas de miles de excepciones -abogados asombrosos que no trabajan en estudio grandes o abogados incompetentes que no trabajan en estudios grandes. Pero si debo escoger entre dos estudios para que me representen en un asunto importante, y no supiese nada de ambos estudios, excepto que uno tiene 250 abogado y el otro cinco,

(304) HILDEBRANDT. Op. cit.; p. 5.

(305) GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 50.

(306) KELLY, Michael J. Op. cit.; p. 175. De acuerdo con Kelly, esto "es parte de la razón por la que los trabajos como asesores de empresa se han vuelto mucho más atractivos [comparados con los trabajos en estudios grandes]: porque ofrecen el placer de colaborar con un cliente, en vez de apagar incendios esporádicamente o dar servicio técnico." p. 177.

contrataría al estudio grande sin siquiera pensarlo. Igual lo harían la gran mayoría de abogados.

De nuevo, sin embargo, existe otro lado en esta historia, una que reduce esta ventaja. En primer lugar, como acabo de decir, existen abogados extraordinarios trabajando en todos los rincones de la profesión. Sin importar lo que hagan -sin importar el escenario en el cual trabajen- encontrarán muy buenos abogados. Ellos los ayudarán, y ustedes los ayudarán, y les confiarán trabajo y responsabilidades. Aun cuando ejerzan la profesión por su cuenta, con el tiempo formarán su propio "estudio grande" de amigos y colegas dentro de la profesión legal.

De otro lado, ser parte de un estudio con extraordinarios abogados no significa mucho si estos abogados no los conocen o son indiferentes a ustedes. Muchos socios en estudios grandes ni siquiera conocen a sus socios⁽³⁰⁷⁾, menos aún a la docena de asociados que "hoy están y mañana no". Es peor aun si sus colegas están decididamente tratando de "serrucharlos". Socios de estudios grandes respondiendo una encuesta reciente señalaron que poco más del 58% de sus socios "los respaldaban", mientras casi 33% eran "competitivos" y 10% buscaban "serrucharlos"⁽³⁰⁸⁾. El *National Law Journal*, que realizó la encuesta, reportó que la presión por atraer negocios y trabajo estaba "causando que los socios buscaran que sus compañeros tengan problemas"⁽³⁰⁹⁾. Las cosas no son mucho mejores a nivel de asociados. "La práctica de "apalancar" asociados crea competencia, estrés y una pérdida de lealtad institucional y sentido de pertenencia. Se ve a los colegas como competidores en pos de la posición de socio"⁽³¹⁰⁾. La noción que los grandes estudios tienen una ventaja cuando se habla de "compañeros" o "compañerismo" es una ilusión. Es más, un investigador que participaba en la reciente encuesta efectuada por el ABA respecto a los litigantes de los grandes estudios⁽³¹¹⁾ enfatizaron que "los asociados, en particular,

desarrollan un profundo sentimiento de aislamiento"⁽³¹²⁾.

4.2.1.4. Mantener las puertas abiertas

Algunas veces los estudiantes, al resistirse a las alternativas que existen frente a los grandes estudios, dicen no estar seguros sobre lo que quieren hacer, pero creen que si van a un estudio grande estarían dejando sus puertas abiertas, en cambio si van a otro lugar, estudio grandes y otros empleadores de élite perderían interés en ellos. No sé si este razonamiento es consistente, pero supongo que no.

Sin ninguna duda, los abogados que deciden dejar grandes estudio generalmente tiene más opciones disponibles -incluyendo la posibilidad de ir a otro estudio grande- que los abogados que salen de estudios pequeños u otros empleadores. Pero recuerden que los abogados que deciden dejar estudios grandes tuvieron más opciones disponibles en un primer lugar. Los abogados que son contratados por estudios grandes tienden a tener mejores credenciales, notas o referencias que los abogados contratados por estudios pequeños, así que desde luego serán más movibles cuando busquen un segundo trabajo. Pero ello no significa que los abogados sean movibles porque han trabajado en una firma grande.

Supongan que dos editores de la *Stanford Law Review* se gradúan el mismo año y luego ambos practican en el noveno circuito. Supongan que, después de practicar, uno decide unirse a un estudio de abogados grande en San Francisco, mientras que el otro se va a un estudio pequeño en San José. Supongan además que, tres años después, ambos deciden buscar otro trabajo. Es poco probable que el abogado que trabajaba en el estudio pequeño en San José tenga mucho mayor dificultad que el abogado del estudio de San Francisco para encontrar un nuevo trabajo. Es más, dependiendo de lo que hicieron durante sus tres años de práctica, el abogado de San José podría

(307) Véase: SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 868 (reportando que un "tema recurrente" entre los litigantes de grandes estudios se reflejó en la afirmación de un socio de un estudio grande, señalando que él sabía "muy poco sobre sus socios, excepto lo que escucha de otros estudios").

(308) KLEIN, Chris. Big-Firm Partners: Profession Sinking...; p. A24.

(309) Ibid.; p. A25.

(310) NORTH CAROLINA BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 19.

(311) Supra nota 237.

(312) SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; p. 863.

incluso tener una ventaja respecto al abogado de San Francisco.

Esto genera un tema importante: Aun cuando los abogados que deciden dejar estudios grandes siempre parecen encontrar otros trabajos, pueden tener mucho menos movilidad de lo que popularmente se cree. Mi estudio en Minneapolis tenía cientos de curriculum de abogados que habían pasado unos cuantos años en estudios grandes en ciudades grandes. Rara vez los entrevistábamos y casi nunca los contratábamos. Estas personas generalmente no habían aprendido nada que podría ayudar mucho a nuestro estudio. Generalmente habían pasado algunos años en la biblioteca o revisando documentos o trabajando en una única demanda gigante. Al mismo tiempo, estas personas generalmente traían un bagaje bastante importante. Estaban acostumbrados a ganar más dinero del que podíamos pagar. Estaban acostumbrados a atender el trabajo de una manera que nuestros clientes no aceptarían. Y estaban acostumbrados a una cultura que era extraña para nosotros. En resumen, casi siempre preferíamos contratar a los abogados directamente de la escuela de derecho en vez de contratar a asociados que hubiesen pasado por otro estudio grande.

Entonces, yendo al grano, solo existe una única y clara ventaja de trabajar en un estudio grande: el dinero. Esto me impactó hace poco cuando leí el informe final del grupo de trabajo del Colegio de Abogados de Boston sobre satisfacción profesional⁽³¹³⁾. El grupo de trabajo fue convocado en respuesta a la “creciente evidencia que una porción significativa de abogados está insatisfecha con el nivel de su vida profesional”⁽³¹⁴⁾. Se pidió al grupo de trabajo “identificar la raíz de la falta de satisfacción en la profesión (legal) y proponer maneras en las cuales los abogados podrían reducir o mitigar los efectos sobre su satisfacción profesional”⁽³¹⁵⁾. El grupo de trabajo formó varios subcomités, asignando a cada uno la labor de investigar una porción específica de la profesión. Cada subcomité hizo uso extensivo de los *focus*

groups y de entrevistas personales. Los informes de los subcomités son fascinantes, aunque quizás en manera no pretendidas por los subcomités.

Por ejemplo, el grupo encargado de los socios de los estudios grandes identificó tres de los más “satisfactorios aspectos de la profesión para los socios (trabajando en firmas grandes)” como “la estimulación intelectual y naturaleza compleja del trabajo, la oportunidad de involucrarse con la comunidad y la búsqueda de una recompensa económica en un nivel bastante arraigado en comparación con la gran mayoría de la sociedad”⁽³¹⁶⁾. Como acabo de explicar, la primera de estas no es una ventaja que se derive de trabajar en estudios grandes; aun cuando los socios de los estudios grandes sin lugar a dudas hace trabajo retador e interesante, no hay razón para pensar que el trabajo que hacen es, en general, más interesante y retador que aquel realizado por abogados en otros escenarios. Lo segundo es ridículo; si existe una característica que define la vida de los socios de los estudios grandes, es el hecho que trabajan tantas horas que no les permite involucrarse en temas de la comunidad o en ningún tema distinto al trabajo (a menos que ocasionalmente girar un cheque o asistir a la obra de beneficencia se considere “involucrarse”). Solo la tercera de estas características tiene mérito; en otras palabras, el único beneficio de trabajar en estudios grandes que pudo ser identificado por los socios de estos estudios era el dinero.

Aún más interesante era lo que los socios identificaban como los beneficios que los asociados recibían por trabajar en estudios grandes. En primer lugar, los socios advirtieron que nadie debería ir a un estudio grande con la intención de ser socio⁽³¹⁷⁾, dado que volver socios a la mayoría de asociados destruiría la competitividad que hace ricos a los socios⁽³¹⁸⁾. Sin embargo, de acuerdo a los socios: “Ejercer la profesión en un estudio grande (...) puede proporcionar a los nuevos asociados: (i) la oportunidad de alcanzar su verdadero potencial como abogados a través del entrenamiento y desarrollo como asociados; (ii) determinar

(313) Véase: TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.

(314) Ibid.; p. iii.

(315) Ibid.

(316) Ibid.; p. 5.

(317) Ibid.; p. 6.

(318) HOLMES, Deborah K. Op. cit.; p. 15.

mediante informes periódicos la posibilidad de ser socios; y, (iii) ayuda a encontrar alternativas laborales satisfactorias si la posición de socio no resulta viable⁽³¹⁹⁾.

Esto es una cuestión que da risa. El “entrenamiento y desarrollo” prometido por los estudios grandes es, como ya he explicado, claramente ilusorio, lo que significa que las únicas ventajas de practicar en estudio grandes identificables por los socios de estos estudios era determinar si es que son uno del 10% de asociados que serán socios⁽³²⁰⁾, y ayudarlos a encontrar trabajo en caso no lo sean. Lo que es peor, uno de estos beneficios es casi tan ilusorio como el entrenamiento y desarrollo: el número de asociados en estudio grandes que reciben noticias sobre su progreso es casi tan pequeño como el número de asociados que tendrán vidas balanceadas⁽³²¹⁾.

Pero no me crean. El grupo que estudio de los asociados de los estudio grandes identificó como dos problemas importantes el hecho que los estudios no proporcionan a los asociados “información honesta sobre sus posibilidades de ser socios” y que “los estudios no se preocupan por el desarrollo profesional de los asociados⁽³²²⁾”. En otras palabras, las cosas que los asociados señalaban no recibir de los estudio grandes eran precisamente las cosas que los socios decían que los asociados obtenían. (En esta y muchas otras maneras, los asociados de los estudios grandes

ven la práctica de una manera muy distinta a los socios⁽³²³⁾). Al final del día, la única cosa respecto a la cual los asociados y los socios de los grandes estudios podían coincidir era que los grandes estudios pagan bastante dinero.

Y ese es mi punto: yendo al grano, existe una y solamente una razón para trabajar en una firma grande: el dinero⁽³²⁴⁾. “El antiguo estudio de abogados -uno caracterizado por el compañerismo, retos intelectuales y clientes institucionales- está muerto y desapareciendo⁽³²⁵⁾. ¿Qué queda? “Dinero, dinero, dinero⁽³²⁶⁾”. Mark Byers, el director de la oficina de bienestar estudiantil de la Facultad de Derecho de la Universidad Harvard, lo dice bien: los grandes estudios “tradicionalmente propugnaban las ideas de independencia, satisfacción intelectual y un estilo de vida afluente (...) Hoy en día no queda mucho, excepto la afluencia⁽³²⁷⁾. “Por ende, si perseguir la riqueza es (...) la única fuerza que impulsa (su) vida, y trabajar 60 o 70 horas a la semanas es (...) (su) percepción de la buena vida⁽³²⁸⁾, entonces de todas maneras vayan a trabajar para un estudio grande. Pero no vayan a trabajar a un estudio grande por los “beneficios” como entrenamiento, trabajo interesante, compañerismo, o una mayor movilidad. Esos beneficios no existen.

Tampoco vayan a estudios grandes por algunas de las otras razones expuestas por los estudiantes de Derecho. Por ejemplo, los estudiantes comúnmente dicen que deben ir a un

(319) TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 6.

(320) Véase: WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1603.

(321) Ibid.; p. 1592 (“Las evaluaciones de asociados en los [grandes] estudios tienden a ser tanto infrecuente y, cuando se realizan, superficiales.”); p. 1666 (“La mayoría de abogados jóvenes tienen relativamente poca información sobre sus oportunidades para ser socios.”).

(322) TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 8 y 9.

(323) Cada uno de los investigadores involucrado en el proyecto de ABA Ethics: Beyond the Rules comentó sobre la “tan variada percepción entre los abogados senior y junior sobre el clima en los estudios y la forma de enfrentar los problemas.” FRENKEL, Douglas N. y otros. Introduction: Bringing Legal Realism to the Study of Ethics and Professionalism...; p. 705; véase también: MESSIKOMER, Carla. Op. cit.; pp. 747 y 748; NELSON, Robert L. The Discovery Process as a Circle of Blame: Institutional, Professional, and Socio-Economic Factors that Contribute to Unreasonable, Inefficient, and Amoral Behavior in Corporate Litigation...; p. 794; SARAT, Austin. Op. cit.; p. 826; SUCHMAN, Mark C. Op. cit.; pp. 844 y 845.

(324) La encuesta del Michigan Law School reportó lo siguiente: para quienes trabajan en estudios, y particularmente estudios grandes, la satisfacción con el ingreso no ha declinado con el tiempo. Ha permanecido alta mientras que la satisfacción en general ha declinado. (La plata, una vez más, no compra la felicidad.) En cambio, en este periodo ha habido una declinación precipitada de la satisfacción con el reto intelectual de su trabajo, con el balance de su vida familiar y profesional, y con su percepción del valor de su trabajo para la sociedad entre los graduados de hace cinco años que se encuentran en estudios. THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 16.

(325) KLEIN, Chris. Big-Firm Partners: Profession Sinking...; p. A24.

(326) Ibid.

(327) Ibid.

(328) ROAN, Frank J. Op. cit.; p. 30.

estudio grande porque su deuda estudiantil no les deja otra opción⁽³²⁹⁾. Esto puede ser cierto para algunos. He tenido alumnos con cuatro o cinco hijos, una esposa desempleada, y US\$ 60,000 o más en deudas. Para estos alumnos los salarios de los estudios grandes sí pueden ser necesarios. Pero el número de estudiantes cuyas situaciones económicas los obligan a trabajar en grandes estudios es sustancialmente menor que el número de estudiantes que dicen que sus situaciones económicas los obligan a trabajar en estudios grandes⁽³³⁰⁾.

Aproximadamente uno de cada tres estudiantes de Derecho se gradúa sin tener ninguna deuda por concepto de préstamo estudiantil⁽³³¹⁾. El préstamo estudiantil al momento de graduarse de los dos tercios restantes en promedio asciende a US\$ 40,000⁽³³²⁾. Así que tomemos a un típico estudiante que tiene miedo de morir de hambre en caso no trabaje en un estudio grande -digamos, un estudiante soltero que adeuda US\$ 50,000. Si asumimos que a este estudiante se le está cobrando un interés anual de 8% y que debe pagar su préstamo en quince años (dejando de lado el hecho que probablemente puede extender el pago de su deuda hasta por treinta años⁽³³³⁾), ese estudiante debe gastar alrededor de US\$ 5,840 en pago de préstamo cada año, o US\$ 487 por mes⁽³³⁴⁾. Hoy en día existen miles de posiciones en corporaciones, así como

con el Gobierno central, federal o local que pagan entre US\$ 40,000 y US\$ 60,000 por año⁽³³⁵⁾. Un abogado que gana US\$ 50,000 al año se llevará a casa (después de deducir impuestos) alrededor de US\$ 36,000 -o US\$ 3,000 por mes⁽³³⁶⁾. Después de pagar US\$ 487 por concepto de su préstamo al abogado le quedarán aproximadamente US\$ 2,500 con los cuales vivir durante un mes. Aun cuando este abogado no reciba un aumento en quince años y nunca refinancie su préstamo, la cantidad que podrá gastar cada mes después de efectuar el pago de su préstamo será casi igual al ingreso bruto promedio de los hombres norteamericanos y claramente superior al de las mujeres norteamericanas⁽³³⁷⁾. Un abogado que está gastando más dinero que lo que la mayoría de norteamericanos está ganando no tendrá que vivir en la pobreza.

Ya he mencionado una segunda justificación dada por los alumnos para ir a trabajar en estudios grandes. Muchos alumnos insisten que quieren ejercer su profesión en Seattle, Phoenix o Miami -o realmente quieren ser fiscales o abogados que aborden temas de interés público- pero primero irán a un estudio grande en Nueva York o Washington para conseguir entrenamiento o para ganar suficiente dinero para pagar sus deudas. Luego, dicen, después de tres o cuatro años de ejercer en estudios grandes, se mudarán a la ciudad donde realmente quieren ejercer la

(329) Véase, por ejemplo: GRANFIELD, Robert. Op. cit.; pp. 151-53; CHAMBERS, David L. The Burdens of Educational Loans: The Impacts of Debt on Job Choice and Standards of Living for Students at Nine American Lawyer Schools. En: *Journal of Legal Education*. Número 42. 1992. pp. 187 y 193; GRANFIELD, Robert. Constructing Professional Boundaries in Law School: Reactions of Students and Implications for Teachers. En: *South California Law Review and Women's Studies*. Número 4. 1994. pp. 53 y 74; KORNHAUSER, Lewis A. y Richard L. REVESZ. Legal Education and Entry into the Legal Profession: The Role of Race, Gender, and Educational Debt. En: *New York University Law Review*. Número 70. 1995. pp. 829 y 832; ANZALONE, Giovanni. Note, AIDS and Mandatory Pro Bono: A Step Toward the Equal Administration of Justice. En: *Georgetown Journal Legal Ethics*. Número 8. 1995. pp. 691 y 718.

(330) Véase: GRANFIELD, Robert. Making Elite Lawyers: Visions Of Law At Harvard And Beyond...; pp. 152 y 153.

(331) COTTS, Cynthia. Largest Provider of Loans to Law Students Pushes New Frugality. En: *National Law Journal*. 12 de enero de 1998. p. A14.

(332) Ibid.

(333) Ibid.

(334) ESTES, Jack C. *Handbook Of Interest And Annuity Tables*. 1976. p. 450, tabla 6.

(335) FISK, Margaret Cronin. Stratospheric Salary Gap Reflects National Trend...; p. B8 y pp. B13-B15.

(336) Basados en las tarifas de 1998, un abogado soltero que no tiene dependientes y con un ingreso bruto de US\$50,000 al año tendría US\$43,050 como ingreso deducible de impuestos (luego de descontar la exención personal (US\$2,700) y la deducción estándar (US\$4,250) y tendría que pagar US\$8,758.50 como impuesto federal a la renta y US\$3,825 e impuestos de Seguridad Social. Véase Rev. Proc. 97-57, §§ 3.01 tabla 3, 3.04(1), 3.08(1), 1997-52 I.R.B. 20, 21-23; 1998 U.S. Master Tax Guide (CCH) 49. 1997. Los impuestos estatales y locales y montos de impuesto a la renta varían bastante de estado a estado, véase: Research Institute Of America, All States Tax Guide. 1998. pp. 114-120, pero un recibo de impuestos estatales y locales de como US\$1,800 sería típico, dejando a los abogados con casi US\$36,000 de ingreso disponible.

(337) Supra nota 218 y el texto que la acompaña.

profesión y tomar el trabajo que realmente quieran tomar⁽³³⁸⁾.

Esto es un engaño. En primer lugar, como expliqué⁽³³⁹⁾, el supuesto entrenamiento de los estudios grandes no existe. En segundo lugar, no es tan fácil como estos estudiantes suponen el dejar un estudio grande. La inercia es una fuerza poderosa y los abogados rápidamente se acostumbran a los sueldos de los estudios grandes. Es más probable que los abogados jóvenes en estudios grandes sean alejados a empujones (despedidos) a que se alejen caminando (renuncien). Y en tercer lugar, cuando es tiempo para que los asociados dejen el estudio grande, no es tan fácil como los estudiantes asumen encontrar un trabajo satisfactorio. En verdad los asociados de estudios grandes casi siempre encuentran otro trabajo, pero dudo que mi estudio sea el único empleador que percibe que los asociados que solían trabajar en estudios grandes ofrecen poca ayuda y traen un bagaje bastante pesado.

Finalmente, algunos estudiantes dicen que si bien pretenden trabajar en estudios grandes no se dejarán avasallar por la cultura del estudio. De hecho, pretenden trabajar para cambiar su estudio desde adentro, vivir vidas balanceadas sin importar lo que el estudio diga. Todo esto está bien, y si algún día terminan en un estudio grande deberían avocarse a la reforma. Pero es mucho más difícil de lo que los alumnos creen el poder resistirse a la cultura del estudio. Mi propia vida es un claro ejemplo.

En 1987 podía escoger trabajo en cualquier ciudad y estudio grande, habida cuenta que estaba completando mi pasantía en la Corte Suprema. De hecho, muchos estudios grandes ya estaban desfilando sus usuales sueldos astronómicos con bono para los practicantes de la Corte Suprema. Decidí rechazar el dinero y volver a Minnesota, donde me uní a un estudio grande con una reputación ganada por tratar bien a la gente. En unos pocos años ya estaba casado y nuestro primer hijo estaba en camino.

Tenía todas las intenciones de llevar una vida balanceada. Y para los estándares de Nueva York o Washington, pensé que la llevaba. Para el estándar de cualquier tercero, no era así. Trabajaba tres o cuatro noches y uno o dos días de fin de

semana todas las semanas. Cuando me preparaba para una presentación en la corte o ante un tribunal arbitral, trabajaba casi sin parar todo el día. Dedicaba cientos de horas al desarrollo de negocios y aproximadamente en tres años había desarrollado una práctica consistente. Viajaba constantemente. Lo que recuerdo de las veces que mis hijos hablaron, caminaron o usaron la bacenica por primera vez era el cuarto de hotel en el cual estaba mientras mi esposa me lo contaba por el teléfono. Estaba en Seattle cuando mi abuela murió. Estaba en Pittsburgh cuando la peor tormenta de nieve de siglo atrapó a mi familia durante dos días en nuestra casa. Estaba en Williamsburg cuando mi esposa se enteró que nuestro tercer hijo, del cual estaba cuatro meses embarazada, sufría de Síndrome de Down. Fallé de manera miserable en mi determinación de llevar una vida balanceada y ni yo ni mi familia podremos recuperar alguna vez lo que perdimos como resultado.

Podrán hacerlo mejor que yo, pero no cuenten con ello. Sin importar lo pura de sus intenciones -sin importar lo firme de su resolución- cuando van a trabajar en un estudio grande la cultura los atosigará. Creí en un vecindario de clase media. Literalmente nunca conocí a nadie que podría ser caracterizado como rico. Casi nunca hablaba de dinero o pensaba en dinero. Todo eso cambió una vez que empecé a ejercer la profesión, a pesar de mis buenas intenciones. Despacio, de manera imperceptible, las cosas por las que me preocupaba, la forma en que me preocupaba por otros y por mí mismo cambio. Me forzaron a jugar el juego, y aún hoy en día, tres años después de haber dejado el estudio grande, aún me veo a veces jugando el juego. Si van a un estudio grande con la intención de quedarse solo un par de años, el trabajo que escojan puede ser temporal, pero la manera en que los afecta puede que no lo sea.

4.2.2. Buscando alternativas a la práctica privada -y especialmente a la práctica en estudios grandes

Mientras busquen su primer trabajo, no se restrinjan a la práctica privada. Hay decenas de miles de trabajos para abogados en el gobierno, en corporaciones y en el sector *ad honorem*.

(338) WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1606 ("Resulta imposible pasar tiempo hablando con estudiantes de derecho sobre sus metas profesionales sin llegar a la conclusión que muchos jóvenes que se unen a estudios grandes no tienen ninguna intención de quedarse el suficiente tiempo como para volverse socios.")

(339) Supra notas 295-300 y el texto que las acompaña.

Muchos de estos trabajos proporcionan un trabajo fascinante, mínimo estrés, horas predecibles, y salarios decentes -eso sí, no los sueldos gigantescos pagados por los estudios grandes. Más importante, muchos de estos trabajos te permiten tener una vida fuera del trabajo. "Tener tiempo para la familia y para uno es un verdadero problema para los abogados en la práctica privada. Mucho menos abogados que trabajan en empresas o para el Estado sufren de insuficiente tiempo⁽³⁴⁰⁾".

Tomen en cuenta los resultados de la encuesta efectuada por la Escuela de Derecho de

la Universidad de Michigan. La referida encuesta le preguntó a algunos miembros de las promociones de 1990 y 1991 sobre su satisfacción con diversos aspectos de su vida cinco años después de haberse graduado. Las clases fueron divididas en cuatro grupos -abogados estatales, abogados trabajando para organizaciones de servicios legales u otros empleadores de interés público, quienes ejercen la profesión de manera privada, y quienes trabajan en los departamentos legales de las empresas- y los niveles de satisfacción de cada grupo fueron detallados de la siguiente manera⁽³⁴¹⁾:

Proporción del grupo que están "bastante satisfechos" con:	Sector en el cual trabaja			
	Estado	Servicios legales	Práctica privada	Consejero corporativo
El balance entre su vida profesional y personal	45%	50%	20%	35%
El nivel intelectual de su trabajo	68%	72%	42%	55%
Su remuneración actual	21%	11%	55%	31%
El valor de su trabajo para la sociedad	66%	89%	14%	22%
Su carrera en conjunto	67%	78%	32%	48%

Los resultados son claros: los abogados que trabajan en la práctica privada quedaron últimos en cuanto a su satisfacción laboral, últimos en cuanto a la satisfacción intelectual que les genera el empleo, últimos en cuanto a estar satisfechos con el balance entre su familia y trabajo, y últimos en cuanto a considerar su trabajo valioso para la sociedad. Quienes ejercían la práctica privada solo estaban primeros respecto a la satisfacción que les proporcionaba su salario -pero, incluso respecto al salario, solo poco más de la mitad de los abogados trabajando en la práctica privada estaban "bastante satisfechos". A lo largo de los últimos dieciséis años la Escuela de Derecho de la Universidad de Michigan ha encontrado que la satisfacción profesional de los graduados que

trabaja en la práctica privada ha tenido una rápida caída, mientras que la satisfacción profesional de los graduados trabajando para el Estado o para grupos de interés público ha crecido de manera acentuada⁽³⁴²⁾.

Si quieren ejercer la profesión en el sector privado -en oposición al Estado, interés público o consejería corporativa- les recomiendo enfocarse en estudios pequeños. No todos los estudios pequeños son iguales desde luego⁽³⁴³⁾. Algunos estudios pequeños están estructurados como estudios grandes; los asociados trabajan hasta el cansancio para que los socios puedan ganar bastante dinero⁽³⁴⁴⁾. Aun los estudios pequeñas que no actúan como estudios grandes tienen sus propios problemas⁽³⁴⁵⁾. Sin embargo, los estudios

(340) YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. The state of the legal profession...; p. 17; véase también: ELWORK, Amiram. Stress Management for Lawyers...; p. 20.

(341) Véase: THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 9, tabla 3. Un encuestado era considerado "bastante satisfecho" si circulaba un uno o dos en una escala de siete puntos.

(342) Ibid.; p. 15, tabla 8.

(343) Véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; pp. 108-10; KELLY, Michael J. Op. cit.; p. 17.

(344) Por lo general, mientras más grande sea la ciudad donde se localiza un estudio pequeño, es más probable que el estudio pequeño actúe como un estudio grande.

(345) Por ejemplo, los estudios pequeños a menudo son menos estables que los estudios grandes; si la mitad del negocio de un estudio de seis abogados es generado por un socio, es poco probable que ese estudio sobreviva si el estudio

pequeños tienden a tener ciertas ventajas respecto a los estudios grandes.

En primer lugar, los estudios pequeños son pequeños así que estarán más cerca de sus colegas⁽³⁴⁶⁾. Tendrán una mayor posibilidad de tener el entrenamiento personalizado que está desapareciendo en los estudios grandes. En segundo lugar, los estudios pequeños explotan menos a los asociados⁽³⁴⁷⁾, lo que significa menos competencia entre los asociados y una mayor posibilidad de ser socio. En tercer lugar, los estudios pequeños se estructuran de manera menos rígida. Pueden permitir a los abogados trabajar horarios más flexibles, o tomarse más de siete u ocho años para hacer socios a los asociados, o escoger del todo no hacer socios a los asociados. En cuarto lugar, el nivel de rotación de los asociados en estudios pequeños es mayor que el nivel de rotación de asociados en estudio grandes, los abogados jóvenes se mantienen durante más tiempo en estudios pequeños⁽³⁴⁸⁾. En quinto lugar, los estudios pequeños tienen mayor libertad para escoger a sus clientes y a sus casos. Si un estudio pequeño desea hacerlo, puede redactar el testamento de un granjero a cambio de un suministro de vegetales frescos o incorporar a un estación de gas a cambio de que los carros de los abogados del estudio sean reparados de manera gratuita. En sexto lugar, los abogados jóvenes en los estudios pequeños tienen más responsabilidades y las tienen más rápido. En sétimo lugar, desde el primer día de trabajo los abogados en estudios pequeños tienen bastante contacto con los clientes. En octavo lugar, los estudios pequeños exigen menos horas facturables; con lo cual, los abogados que trabajan en estudios pequeños tienen vidas más balanceadas⁽³⁴⁹⁾. Y noveno, y no sorprendentemente, los abogados en estudios pequeños parecen estar más felices con sus carreras⁽³⁵⁰⁾.

Sin lugar a duda, de los abogados que he conocido, quienes parecían ser más felices, parecían tener vidas más balanceadas, y quienes parecían tener las prácticas más interesantes y satisfactorias eran quienes trabajaban en ciudades pequeñas (sea en estudios pequeños u -otra opción para ustedes- como abogados independientes). Pero aun si están decididos a trabajar en una ciudad grande hagan un esfuerzo por fijarse en los estudios pequeños. Hay muchos estudios de tres a diez personas en ciudades grandes fundados por personas que abandonaron la carrera de ratas -quienes decidieron que estaban dispuestos a sacrificar algo de dinero a fin de tener control sobre su vida. Y consideren trabajar para el gobierno o para entidades de interés público. La pasión de los abogados que trabajan para el gobierno o en entidades de interés público no tiene paralelo, y el "bautizo de fuego" que muchos de estos abogados experimentan les proporciona un entrenamiento mucho mejor que los seminarios en las salas de conferencia de los estudios grandes.

Identificar oportunidades de trabajo en estudios pequeños, el gobierno o grupos de interés público es complicado, puesto que ellos no van al *campus* a entrevistar ni se promocionan a través de los medios. También, a diferencia de los grandes estudios, muchos no están en posición de contratar con un año de adelanto. Requiere mucho valor esperar por un trabajo en un estudio pequeño, agencia gubernamental o grupo de interés público durante el tercer año de la facultad de derecho, mientras los amigos, uno tras otro, se enrolan en estudios grandes. Pero la recompensa vale la pena.

4.2.3. Si van a un estudio grande, hagan una elección inteligente

Como ya dije⁽³⁵¹⁾, no todos los estudios grandes son iguales. Algunos son mejores que otros. Si, a pesar de mi consejo, deciden ir a

es arrollado por un camión. Además, los conflictos de personalidades son más frecuentes en estudios pequeños que en estudios grandes. Si uno no se lleva bien con un socio en un estudio de seis abogados, es poco probable que uno dure mucho ahí. En cambio, si no te llevas bien con al menos un socio en un estudio de 600 abogados, algo está mal contigo.

(346) Véase: GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 126.

(347) Véase: ABEL, Richard L. Op. cit.; p. 191; ALTMAN WEIL PENZA INC. Op. cit.; p. V-3.

(348) Véase: NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; p. 53 y 54, tabla 1.

(349) Véase: YOUNG LAWYERS DIVISION, AMERICAN BAR ASSOCIATION. Career Satisfaction...; pp. 15 y 16; THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 12, tabla 7.

(350) Véase: TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 3; THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LAW SCHOOL. Op. cit.; p. 12 tabla 7 y 15 tabla 8.

(351) Véase supra texto que precede la nota 270.

trabajar a un estudio grande, entonces al menos sean inteligentes escogiendo entre los estudios grandes. De esa manera, se harán un favor a sí mismos y ayudarán a la profesión.

4.2.3.1. *Hacerle un favor a la profesión*

A pesar de lo extraño que esto pueda sonar, ustedes y otros futuros graduandos tienen un gran nivel de influencia sobre la profesión legal. Los estudios de abogados no pueden sobrevivir sin un flujo constante de nuevos talentos⁽³⁵²⁾, y son extremadamente sensibles ante los deseos de jóvenes abogados prometedores. El mercado funciona. En años recientes, dado que los estudiantes de Derecho han escogido firmas basándose en pequeñas diferencias en salario -prestando poca atención a la diferencia sustancial en carga de trabajo- los estudios han respondido incrementado los salarios y las horas facturables a niveles inauditos. Si los estudiantes cambiasen sus exigencias, los estudios se verían obligados a cambiar sus ofertas.

No permitan que los compren en una subasta como un premio en una feria de condado. No escojan una firma sobre otra por US\$ 3,000 dólares de diferencia en el sueldo base. En vez, dejen en claro a los potenciales empleadores que el salario es solo uno de los muchos factores que considerarán antes de unirse a un estudio de abogados. Y luego respalde sus palabras con sus actos. Si los últimos veinte años hubiesen visto a un estudiante de Derecho decidido en vivir una vida balanceada por cada estudiante de Derecho que solo persigue el sueldo más alto, los estudios grandes serían muy distintos hoy en día⁽³⁵³⁾.

Cualquier estudio de abogados -o cualquier otro empleador- tiene el derecho de esperar que trabajarán duro. Sin importar qué tipo de Derecho ejerzan, no tendrán éxito sin sacrificar largas horas en la oficina (y extremadamente largas horas cuando tengan un caso a punto de ser sesionado o un contrato a punto de ser cerrado). Pocos empleadores legales -y aún menos estudios de abogados- pueden garantizarles un horario de nueve a cinco, cinco días a la semana. Insistir en ello no sería razonable.

Dicho eso, debería indicarle a un potencial empleador que, aun cuando piensan trabajar duro y ser exitosos, también pretenden hacer más con la vida que solo facturar horas. Ustedes pueden y deben decir a sus potenciales empleadores que no permitirán que el trabajo consuma su vida y que están dispuestos a sacrificar algo de dinero, a fin de tener una vida fuera de la oficina. Enviar este mensaje es algo peligroso; si no son cuidados, incluso un buen empleador puede verlos como ociosos. Pero si suficientes alumnos dan a los estudios este mensaje -y respaldan el mensaje con sus acciones- será posible para los jóvenes abogados trabajar en estudios grandes sin dejar de lado su felicidad, su salud y su ética.

4.2.3.2. *Hacerse un favor a ustedes mismos*

Poco tiempo después del final de cada año escolar, doy una presentación para la clase de Ética Legal del tercer año de la Universidad de Notre Dame. En esa presentación, trato de comunicarle a los alumnos la realidad de practicar en estudios grandes de la misma manera que he pretendido hacerlo en este artículo. Invariablemente, un alumno se me acercará al final de la clase y dirá, "El estudio grande donde yo voy a trabajar no es como los que usted ha descrito". Cuando replico, "¿Cómo sabes?", el estudiante cita el material de reclutamiento del estudio o sus entrevistas con el estudio o sus tres meses de experiencia como asociado de verano.

Entiendan esto: los estudios mienten. Mienten en sus *brochures*. Mienten durante las entrevistas⁽³⁵⁴⁾. Le mienten a sus asociados de verano. Para estar seguros, hay mentiras y mentiras. Decirle a un estudiante que el estudio espera que un asociado facture 1,800 horas por año cuando, en realidad, el estudio despide a los asociados que no facturan 2,200 horas es, sin lugar a dudas, una mentira directa. Dar a los asociados de verano poca carga laboral, canalizando los proyectos más interesantes hacia ellos, haciéndolos trabajar con los socios más agradables, y suavizarlos con comidas gratis y eventos sociales es una mentira indirecta⁽³⁵⁵⁾. De cualquier manera,

(352) Véase: D'ALEMBERTE, Talbot. Op. cit.; p. 10.

(353) Véase RHODE, Deborah L. Op. cit.; p. 711 ("Si más asociados y aplicantes talentosos respondieran con sus pies, más estudios responderían.")

(354) Véase: THE RODENT. Op. cit.; p. 64 ("La mayoría de las cosas que típicamente se dicen del Estudio cuando los asociados están postulando para conseguir trabajo son simplemente Grandes Mentiras.

(355) Trabajando como un asociado de verano en un estudio es poco probable que uno comprenda cabalmente de lo que

sin embargo, el estudio se está presentando como algo que no es.

Los estudios de abogados deben venderse ante los estudiantes de Derecho más brillantes, y como el vendedor de cualquier producto, trabajan duro por hacerse ver bien -a veces incluso a expensas de la verdad. Mucho de lo que un estudio de abogados dice "son palabras vacías sin ninguna relación con lo que efectivamente sucede en el estudio"⁽³⁵⁶⁾. Sin embargo, "los estudiantes de Derecho y los asociados comúnmente han sido bastante renuentes a mirar más allá de los grandes salarios y promesas vacías que los reclutas de los estudios grandes (...) les han lanzado con incrementado vigor"⁽³⁵⁷⁾. Deben buscar un estudio de abogados de la misma manera en que buscan un apartamento, un carro o un equipo electrodoméstico. Primero deben investigar el producto, y luego deben hacer bastantes preguntas a la persona que intenta venderles el producto.

Antes de aceptar la oferta de un estudio -es más, antes de incluso entrevistarse en un estudio- investigue bastante el estudio. Use el *American Lawyer* o el *National Law Journal* para descubrir el ingreso de los socios del estudio. A grandes rasgos, mientras más bajo el ingreso por socio, mejores serán las condiciones de trabajo. De alguna manera, el estudio grande óptimo es un estudio con gran prestigio o bajos ingresos para los socios. En este estudio, los beneficios del estudio grande se verán acompañados por un

mínimo de explotación. Descubrirán que estos estudios grandes se encontrarán en ciudades como Portland, Denver y Milwaukee, en vez de Nueva York, Washington o Chicago.

Pueden revisar las biografías de los abogados de los estudios en el *Martindale-Hubbell Law Directory*⁽³⁵⁸⁾, el *West Legal Directory*⁽³⁵⁹⁾, *The Best Lawyers in America*⁽³⁶⁰⁾, y *The American Bar*⁽³⁶¹⁾. Pueden buscar al estudio en libros como *The Insider's Guide to Law Firms*⁽³⁶²⁾ y el *National Directory of Legal Employers*⁽³⁶³⁾ o visitar la página web del estudio⁽³⁶⁴⁾. Puede usar *Westlaw* o *LEXIS* para buscar referencias del estudio en materias jurídicas, en publicaciones legales como el *National Law Journal* y el *American Lawyer*, y en publicaciones generales como el *Wall Street Journal* o el *New York Times*⁽³⁶⁵⁾. Pueden navegar en Internet buscando referencias del estudio utilizando navegadores como *Altavista*⁽³⁶⁶⁾ o *MetaCrawler*⁽³⁶⁷⁾. Pero de lejos la mejor información que obtendrán del estudio será proporcionada por abogados que trabajen en la misma ciudad pero que no trabajen en el estudio.

Si están interesados en un estudio grande en, digamos St. Louis, entonces deberán hablar con varios abogados de St. Louis. No hablen solo con abogados que trabajen en otros estudios grandes en St. Louis, pero también con abogados que trabajen en estudios pequeños, en corporaciones y para el Gobierno. Casi todos los abogados con quienes hablen conocerá a alguien

será trabajar como un asociado permanente en el mismo estudio. Véase: COLTON, Amy M. Eyes to the Future, Yet Remembering the Past: Reconciling Tradition with the Future of Legal Education. En: University of Michigan Journal of Law Reform. Número 27. 1994. pp. 963 y 983; D'ALEMBERTE, Talbot. Teaching About Justice and Social Contributions. En: Cleveland State Law Review. Número 40. 1992. p. 363, 372 y 373; JOHNSON, Alex M. Jr. Op.cit.; pp. 1254 y 1255 y nota 99; PUREWAL, Sukhjit. Ain't No Time for the Summertime Blues. En: American Lawyer. Junio de 1998. p. 16.

(356) AMERICAN BAR ASSOCIATION. The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives-its impact on law firms and client services...; p. 15; véase también: NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; p. 14.

(357) WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1673.

(358) Martindale-Hubbell Law Directory. 131era. edición. 1999. Las biografías de Martindale-Hubbell también se encuentran disponibles en: Lexis. (Biblioteca Marhub) y en internet (<http://www.martindale.com>).

(359) El Directorio Legal del Oeste está disponible en Westlaw (WLD database).

(360) NAIFEH, Steven y Gregory WHITE SMITH. The Best Lawyers In America. 1997.

(361) The American Bar. Edición de: Diane R. Irving. 80ma. edición. 1998.

(362) The Insider's Guide To Law Firms. Edición de: Francis Walsh y Sheila V. Malkani. 4ta. edición. 1998.

(363) NATIONAL ASSOCIATION FOR LAW PLACEMENT, NATIONAL DIRECTORY OF LEGAL EMPLOYERS. 1998.

(364) Links a páginas web de estudios de abogados pueden encontrarse en <http://www.findlaw.com>.

(365) La Revista de Derecho Nacional (National Law Journal) también tiene sitio en Internet (<http://www.ljx.com/nlj>). Algunas revistas legales, como la Revista de Derecho de Nueva Cork (New York Law Journal, tienen sus propias páginas web (<http://www.nylj.com>).

(366) Véase: <http://www.altavista.com>.

(367) Véase: <http://www.go2net.com/search.html>.

en el estudio o conocerá a alguien que conozca a alguien en el estudio. En particular una buena fuente de información serán los abogados que acaban de dejar el estudio. Estos abogados son fácilmente identificables a través del *Martindale-Hubbell*-o, para tal caso, simplemente preguntado por ahí. Obviamente, un abogado a quien llamen de la nada será menos comunicativo que un abogado a quien hayan sido presentado, así que construyan relaciones. Llamen a un abogado que conozcan, y pregúntenle si estaría dispuesta a presentarle a otros dos abogados. Luego hagan el mismo pedido a estos dos abogados, y a los abogados a quienes estos les presenten. En poco tiempo, tendrán una muy buena imagen del estudio.

Desde luego, deben ser cuidadosos y tomar la información que reciben del estudio con un grano de sal. Lo que les dicen puede reflejar algo de envidia, o una intención de reclutarlos lejos del estudio, o resentimiento al no haber sido contratado, o haber sido despedido. Mientras más específica sea la gente, en mejor posición estarán de juzgar sus opiniones. Un abogado que solo les dice que ha escuchado que "la gente es infeliz" en el estudio no les ha dicho nada en comparación con un abogado que les diga que, "El esposo de una de nuestras asistentes legales trabaja ahí. Ella me contó que solo ha comido con su esposo dos veces en el último mes. Ella dijo que él facturó 2,500 horas el año pasado y que está en camino a facturar 3,000 este año".

Cuando se entrevisten con el estudio no acepten cumplidos de manera pasiva. Cada estudio grande dice ser diferente. Cada estudio grande niega ser solo una ilusión. Cada estudio grande insiste en que, si bien sus abogados trabajan duro, llevan vidas balanceadas⁽³⁶⁸⁾. Esto casi siempre es falso. Debe serlo. No hay comidas gratis. Alguien debe pagar su sueldo inicial de US\$ 80,000. Y alguien debe pagar por el espacio de la

oficina en el rascacielos más prestigioso de la ciudad. Y alguien debe pagar por los paneles de roble que revisten la sala de conferencias. No pueden obtener los beneficios de un estudio grande sin pagar el precio de un estudio grande. Un estudio que les diga lo contrario está mintiendo.

Para que un estudio grande realmente sea distinto, sus socios deben estar dispuestos a ganar menos dinero, y esto es algo que los socios de los estudios grandes se han mostrado singularmente reacios a hacer. Marc Galanter y Thomas Palay han descrito por qué, en un sentido, los estudios grandes no pueden valorar nada excepto el dinero: "El dinero no es todo lo que los socios quieren", Galanter y Palay escribieron.

Pero mientras los estudios se vuelven más grandes, asegurar y monitorear acuerdos respecto de la prioridad con la cual se deben ordenar, valorar y mezclar los 'bienes' que buscan como retorno por darte la oportunidad de practicar se tornan más complejo. Como 'el dinero' es importante (aun cuando no sea lo primero) en la escala de cualquiera, casi siempre es posible acordar más dinero en vez de cualquier otro bien competidor. Mientras los estudios se vuelven más grandes, el acuerdo se vuelve más difícil. Esto es especialmente cierto cuando al mismo tiempo los estudios se vuelven más diversos en términos de género, etnicidad, clase social y educación⁽³⁶⁹⁾.

Como resultado de este fenómeno, "los abogados de los grandes estudios insisten en tomar las ganancias del crecimiento del estudio en la forma de más dinero, en lugar de sabáticos, tiempo para estar con los niños, involucrarse en cuestiones políticas, mayor satisfacción laboral, o cualquier otra cosa⁽³⁷⁰⁾". Presumiblemente, mientras la cultura que más influencia a un joven abogado se desplaza de la cultura individual de su propio estudio (formada por un par de cientos de abogados) hacia una cultura genérica del "estudio grande" (creado por muchos miles de

(368) Véase: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 5; NALP FOUNDATION FOR RESEARCH & EDUCATION. Op. cit.; p. 14; JOHNSON, Alex M. Jr. Op. cit.; pp. 1252 y 1253; Pay for Class of '97 Is US\$63K, But Money Isn't the Only Issue. Op. cit.; p. 3.

(369) GALANTER, Marc y Thomas PALAY. Op. cit.; p. 128.

(370) Ibid.; véase también: SARAT, Austin. Op. cit.; p. 826 (" 'El único valor común en un estudio de 300 abogados es el dinero. No existirá ningún otro valor común.' "). Para poder ilustrarse con una muestra de la observación de Galanter y Palay en acción, comparen el estudio de Michael Kelly sobre el estudio de abogados "McKinnon, Moreland y Fox", un estudio grande, variado y orientado por el dinero, con su estudio del estudio de abogados "Mahoney, Bourne y Thiemes", que es una firma más pequeña, menos variada y orientado por otras cosas además del dinero. Véase: KELLY, Michael J. Op. cit.; pp. 25-52 (McKinnon) y pp. 53-83 (Mahoney).

abogados)⁽³⁷¹⁾, la tendencia a no valorar nada más que el bienestar material solo se acelerará⁽³⁷²⁾.

Incluso aquellos dentro de la profesión legal más preocupados por el bienestar de los abogados parecen incapaces de sugerir a sus colegas que quizás, solo quizás, una gran parte de la solución al problema de la profesión está en aceptar sueldos más modestos. A continuación un par de ejemplos de a lo que me refiero:

En 1991, como respuesta a la creciente evidencia de la infelicidad y falta de salud dentro de la profesión legal, el ABA convocó a una urgente conferencia de destacados abogados de todos los Estados Unidos. La conferencia fue dramáticamente titulada, *El Punto de Quiebre: Una Conferencia Nacional de la Emergente Crisis en la Calidad de la Salud y Vida de los Abogados – Su Impacto en los Estudios de Abogados y en el Servicio a los Clientes*^(viii). Los abogados que asistieron a la conferencia estaban preocupados y tenían conocimiento sobre el bienestar de los abogados, y aun así no lograban entender el hecho que los abogados son infelices y no son saludables, en gran medida, debido a las expectativas no razonables que tienen respecto al dinero. De manera contraria, muchos de los informes de la conferencia argumentaban (de una manera no convincente, desde mi punto de vista) que los abogados podrían beneficiarse de “una real administración” y podrían “facturar en razón de la compensación” a fin de hacer más dinero sin trabajar más horas⁽³⁷³⁾. (“Una real administración” es para un estudio de abogados lo que deshacerse del “sobrecosto, fraude y abuso” es para un político.)

El más reciente grupo de trabajo del Colegio de Abogados de Boston sobre satisfacción profesional fue similarmente renuente a reconocer la realidad. El subcomité dedicado a los socios de los grandes estudios, tras listar tres “aspectos satisfactorios” de la práctica en los estudios grandes⁽³⁷⁴⁾, identificó diez “obstáculos para lograr la satisfacción profesional⁽³⁷⁵⁾” -la mayoría de los cuales podrían ser eliminados o reducidos si los socios de los grandes estudios estuviesen dispuestos a ganar menos dinero. Y sin embargo, lo más cerca que el grupo estuvo de reconocer ese hecho fue su gesitante sugerencia, en el sexto lugar de sus seis recomendaciones, que el ingreso de los socios de los estudios grandes debería crecer mas despacio: “El grupo recomienda que (...) los grandes estudios de abogados incentiven a los socios para que manejen sus expectativas y reconozcan que los incrementos porcentuales en la compensación anual evidenciada en los últimos años debe inevitablemente moderarse, y que en sí misma la recompensa económica no es lo que debe entenderse por satisfacción profesional⁽³⁷⁶⁾”. Las demás recomendaciones era mayormente vagas y retóricas, como la recomendación que “los grandes estudios (...) confronten la tensión existente entre ambos el estudio y sus socios entre incrementar los ingresos y “tener una vida” (...) (haciendo) el tema de la satisfacción profesional un tema clave en un retiro⁽³⁷⁷⁾”. Y, como el informe de *El Punto de Quiebre*, el informe del grupo del Colegio de Abogados de Boston incluso insinuó que el problema no era que los abogados se sentían con derecho a grandes incrementos anuales en sus ya grandes salarios anuales, pero que los

(371) Supra notas 273-276 y el texto que las acompaña.

(372) He escuchado a muchos abogados especular acerca de que otra razón por la que ningún estudio grande ha hecho un intento serio y sostenido de recompensar a sus abogados con mejores vidas en vez de con más dinero es porque un estudio así perdería clientes. De acuerdo con esta teoría, los clientes respetan a los estudios que tengan abogados que trabajan constantemente; los clientes saben que ese tipo de abogados dejarán todo de lado para realizar el trabajo de sus clientes, 24 horas a la semana, 7 días a la semana. Por lo tanto, un estudio compuesto por abogados que facturan 1800 horas al año perderá clientes frente a los estudios compuestos por abogados que facturan 2200 horas al año. No estoy al tanto de ninguna evidencia que sugiera que esta teoría es realmente verdadera.

(ix) En la versión original, "At the Breaking Point: A National Conference on the Emerging Crisis in the Quality of Lawyer's Health and Lives - Its Impact on Law Firms and Client Services".

(373) Véase: AMERICAN BAR ASSOCIATION. The report of at the breaking point: a national Conference on the emerging crisis in the quality of lawyers' health and lives - its impact on law firms and client services...; pp. 14-18.

(374) Véase: TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 5. Como ya expliqué (véase supra texto acompnaando la nota 316) solo una de estas -la "gran recompensa económica"- resulta convincente.

(375) Ibid.; pp. 5 y 6.

(376) Ibid.; pp. 6 y 7.

(377) Ibid.; p. 6.

abogados no habían tratado con suficiente fuerza de encontrar maneras de ganar más dinero sin hacer más trabajo⁽³⁷⁸⁾.

Contra este argumento, deben ser escépticos ante cualquier estudio grande que dice ser "distinto". Hagan preguntas sobre los abogados con los cuales se reúnen. Cuando estén en una cena de reclutamiento con dos abogados del estudio, no les pregunten simplemente, "entonces, tiene ustedes algún tipo de vida fuera del trabajo". Ellos se reirán, dirán "desde luego" y te ofrecerán más vino. En vez, pregúntenles cuantas veces cenaron con su familia la semana pasada. Y luego pregúntenles a qué hora se sirvió la comida. Y luego pregúntenles si trabajaron después de la cena. Pregúntenles cual es su serie de televisión favorita o cual fue la última buena película que vieron. Si responden, respectivamente, *Welcome Back Kotter* y *Saturday Night Fever* sabrán que algo está mal. Pregúntenles sobre sus últimas vacaciones. ¿Dónde fueron? ¿Cuánto tiempo se quedaron? ¿Cuántos faxes enviaron o recibieron durante sus vacaciones? Entiendan cómo son sus vidas.

De manera similar, cuando se entrevisten en el estudio, hagan preguntas directas a los abogados con quienes se reúnan. Cuando un abogado les diga que tienen bastante contacto con los clientes, pregúntenle qué significa eso. Existe una gran diferencia entre enviar ocasionalmente una carta al asistente del gerente general y viajar a la central de la empresa para pasar el día en sesiones de estrategia con los altos mandos. Cuando un abogado les diga que obtiene bastantes tareas interesantes, pídanle ejemplos. Se podrán sorprender de lo que es considerado "interesante" en el estudio. Y cuando un abogado les diga que

los asociados del estudio son felices, pidan especificaciones. ¿Cuántos asociados fueron contratados hace cinco años? ¿Cuántos de esos asociados se mantienen en el estudio? ¿Quiénes fueron los últimos tres asociados en dejar el estudio? ¿Qué hacen ahora? ¿Cómo se les puede contactar?

Traten de conseguir toda la información que puedan sobre los requisitos de facturación. Muchos estudios les dirán que no tiene un objetivo o meta de horas facturables. Probablemente esos estudios estén mintiendo. Casi todos los estudios tienen un número. En algunos estudios, el número es formal y tiene bastante "peso"; si están por debajo, serán despedidos. En otros estudios, el número es un entendimiento silencioso y es usado principalmente para medir el progreso de los asociados en su camino a ser socios; si caen por debajo, no serán despedidos, pero captarán la atención de los socios. Traten de descubrir el número de la firma y lo que este significa. La evasión en este tipo de cosas es casi siempre una mala señal. También, descubran qué resulta facturable. Algunos estudios cuentan todas las horas facturables que un abogado registra, así como el tiempo no facturable que registra que es considerado especialmente valioso, como el tiempo dedicado a desarrollar oportunidades de trabajo, o reclutamiento, o incluso, en estudios raras, el trabajo *pro bono*. Otros estudio solo cuentan las horas que pueden ser facturadas a un cliente que va a pagar. Desde luego, otros estudios solo cuentan las horas facturables que son "realizadas"⁽³⁷⁹⁾; si un socio decide facturar a un cliente solo seis de las diez horas que dedicaron a un proyecto (porque fueron ineficientes o porque

(378) Por ejemplo, el primero de los obstáculos hacia la realización profesional que fue identificado por los socios de los grandes estudios es "la creciente presión sobre la productividad generada por la ascendencia de la hora facturada como la fuente primaria de las ganancias del estudio", en: TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; p. 5, mientras que una de las recomendaciones de la Task Force (Grupo de Trabajo) fue que "los grandes estudios deberían considerar acelerar sus esfuerzos para alejar la dependencia de la producción de utilidades en la hora facturable," TASK FORCE ON PROFESSIONAL FULFILLMENT, BOSTON BAR ASSOCIATION. Op. cit.; pp. 6 y 7. La tendencia de culpar a la hora facturada por la infelicidad de los abogados de grandes estudios resulta un tanto extraña. La fuente primaria de "el incremento de la presión sobre la productividad" es presumiblemente las expectativas de los socios de disfrutar ingresos altos y que se incrementen perpetuamente. Reconocemos que la hora facturable es un vehículo pobre para encontrar esa expectativa, pero culpar el vehículo, a la vez de ignorar la expectativa, parece un punto ciego.

(379) Una hora que es anotada por un abogado como facturable, que se le factura a un cliente y es pagada por dicho cliente se le conoce como "realizada". Una hora que es anotada por un abogado como facturable, pero que no se le factura al cliente (sino que es "castigada") o que sí se le factura pero no es pagada por el cliente, es llamada "no realizada". El "ratio de realización" de un abogado refleja la porción del tiempo anotada por un abogado como facturable y que eventualmente es pagado por el cliente. Los gerentes de los estudios utilizan este ratio de realización como una medida para calcular la eficiencia y las ganancias aportadas por un abogado al estudio.

el cliente se ha estado quejando de sus facturas), solo se les reconocerán seis horas. En resumen, pueden haber grandes diferencias entre estudios con la misma meta nominal de 2,000 horas facturables.

Deben ser cuidadosos al interrogar a sus empleadores de la manera que les sugiero -y mientras más flojo su *record* académico, más cuidadosos deberán ser. No querrán que los potenciales empleadores piensen que son ociosos. Las preguntas sobre la carga de trabajo, horas facturables y asociados que recientemente hayan dejado el estudio deben combinarse con muchas otras preguntas respecto a otros aspectos de la vida del estudio. Sean educados, no acusen. Usen el humor -a menos que no tengan un buen sentido del humor, en cuyo caso vuelvan a ser educados y no sean acusadores. Guarden las preguntas más duras para después de haber recibido una oferta. Pero hagan las preguntas en algún momento, de alguna manera, a alguien.

Comportándose como un consumidor inteligente, tendrán una oportunidad de distinguir los estudios grandes buenos de los estudios grandes malos. Sin embargo, no esperen mucho. Como he explicado en detalle, los estudios grandes simplemente no están estructurados para permitir a sus abogados vivir vidas plenas. Las únicas personas que pueden ganar bastante dinero en un estudio sin dedicar bastantes horas de trabajo son los socios más viejos, quienes viven del engaño. A fin de cuentas, la vida en los grandes estudios se resume en ser explotado bastante durante ocho años o algo más, para luego ser explotado un poco menos durante otros ocho años o un poco más, para luego pasar ocho años o más sin ser explotado para terminar su carrera explotando a otros.

4.2.4. Desarrollen el hábito de actuar de manera ética

Como he explicado⁽³⁸⁰⁾, ejercer la profesión de manera ética dependerá principalmente de las cientos de cosas mundanas que harán casi sin pensar todos los días. Para comportarse de manera ética día tras día, deben haber desarrollado dicho hábito. Desarrollar el hábito de actuar de manera ética no es diferente a desarrollar el hábito de utilizar el cinturón de seguridad o crujir los nudillos: deben hacerlo bastante. Si van a ejercer la profesión de manera ética, deben decidir hoy, mientras siguen en la escuela, qué tipo de abogado quieren ser, y luego actuar como ese abogado actuaría. Siempre. En todo lugar. En las cosas grandes y en las pequeñas. No den ese primer paso hacia ser un abogado no ético. Les digo -les prometo- que alguna vez durante sus primeros años de ejercicio, estarán sentados en su escritorio una noche con su lapicero sobre sus hojas de tiempo, y estarán tentados a "arreglar" sus horas⁽³⁸¹⁾. Arreglar las hojas de tiempo es el "crimen perfecto"⁽³⁸²⁾; es rentable para ustedes, es rentable para la firma y prácticamente no hay posibilidad de ser descubiertos⁽³⁸³⁾. La única cosa que les impedirá arreglar sus hojas de tiempo es su propia integridad⁽³⁸⁴⁾.

No arreglen sus hojas de tiempo -ni siquiera una vez. Y no le mientan a los socios, a los clientes o a los abogados contrarios. Y no le falten el respecto a los jueces. Y no rompan sus promesas. Y no hagan nada más que resulte contrario a los valores que actualmente tienen. Y finalmente, cuando cometan un error -como yo cometí, como todo abogado comete- recójense del piso, límpiense el polvo de encima, y traten de desarrollar con mucho más fuerza el hábito de actuar de manera ética.

(380) Véase supra texto antes de la nota 253.

(381) " (L)a noción de inflar (...) ha cruzado la mente de casi cualquier persona que ha mantenido una hoja de tiempos." HAZARD JR., Geoffrey C. Citado por: GOLDBERG, Stephanie B. *The Ethics of Billin: A roundtable*. A.B.A. J. Marzo 1991. pp. 56 y 57.

(382) ROSS, William G. Op. cit.; p. 23.

(383) Véase: WILKINS, David B. y G. Mitu GULATI. Op. cit.; p. 1594.

(384) Véase: GORDON, Robert W. Op. cit.; p. 716 (describe cómo los litigantes de los grandes estudios fueron interrogados por la Fuerza Especial de ABA en: *Ethics, Beyond the Rules* y ello consistentemente reportó que "existen pocos incentivos positivos, más allá del respeto propio y la buena opinión de los jueces y abogados de otros estudios[,] para practicar en forma ética.")

5. Algunas palabras de despedida

Hasta cierto punto, de manera desafortunada, este artículo ha sido un ejercicio de “hagan lo que digo, no lo que hago”. Como dije, me uní a un estudio grande después de culminar mis prácticas y, a pesar de mis mejores intenciones, rápidamente caí en el juego. Es muy, muy difícil evitar las presiones y tentaciones que empujan hacia los estudios grandes, y muy, muy difícil dejar de jugar el juego una vez que se ha salido del estudio grande. Fallé en la dos primeras cuentas y continué fallando de vez en cuando en la tercera cuenta. Pero quiero dejarlos con lo siguiente, a manera de ilustración que nunca es muy tarde para cambiar -aun cuando han fallado tanto como yo fallé.

Mi estudio era la principal representante de los demandantes en el caso del derrame del petrolero Exxon Valdez. En 1994, mientras aún era socio, ganamos un juicio de más de US\$5 billones⁽³⁸⁵⁾. Todos los socios sabíamos, que en caso y cuando cobremos ese juicio, aun la porción del socio más pequeño sería unos cuantos miles de dólares. La mayoría de socios se volverían millonarios⁽³⁸⁶⁾. Habida cuenta que tanto yo como mi esposa seríamos socios, disfrutaríamos dos pedazos de este enorme pastel.

Alrededor de la fecha del veredicto del caso Exxon Valdez, mi esposa y yo estábamos

empezando a sentir que, en algún lugar del camino, habíamos perdido el rumbo. Trabajábamos constantemente. Estábamos constantemente bajo presión. Constantemente no sentíamos culpables por las penurias que nos imponíamos uno al otro y a nuestros hijos. La vida que estábamos llevando no era la vida que habíamos envisioned. Nos habíamos alejado de los valores con los cuales habíamos sido criados.

A comienzos de 1995, decidimos dejar la práctica en los estudios grandes, y dejar el dinero de Exxon detrás⁽³⁸⁷⁾. Decidimos renunciar a una tonelada de dinero a cambio de un trabajo más agradable y menos estresante, y para tener más tiempo para el otro y para nuestros hijos⁽³⁸⁸⁾. Todo esto, decidimos, era más importante que el dinero -aun bastante, bastante dinero.

No digo que hicimos un enorme sacrificio. Renunciamos a un montón de dinero, pero igual fuimos bien retribuidos, y tenemos grandes trabajos. Ni digo que hayamos dejado de jugar el juego -que no tengamos nada de qué arrepentimos, que nunca miramos atrás, que nunca más nos preocupamos por el dinero. Nada de eso sería cierto. Vivir una vida balanceada y definir el éxito para uno son desafíos de toda la vida, y no terminan cuando dejan un estudio grande. La única cosa que puedo prometerles es que, cuando redescubrimos cada día, hay desafíos que vale la pena afrontar. ㄸ

(385) LEBEDOFF, David. *Cleaning up: the store behind the biggest legal bonanza of our time*. 1997. pp. 291-293.

(386) *Ibid.* pp. 314 y 315.

(387) Nuestro estudio ha adoptado la política que los abogados que dejaron el estudio en manera voluntaria no compartirían la recuperación de Exxon Valdez. Es importante destacar que, al momento de escribir este artículo (cuatro años después del veredicto), el caso Exxon Valdez todavía está en apelación y la sentencia de US\$5 billones sigue sin ejecutarse. Véase: PHELPS, David. *Big Payoff Comes with Even Bigger Wait for the Check*. En: *Star Trib*. Minneapolis. 16 de marzo, 1999. Sección D1.

(388) Mi esposa obtuvo un trabajo de tiempo parcial en la facultad de derecho de Notre Dame, lo que le ha permitido pasar más tiempo con nuestros hijos y activamente abogar por los derechos de los incapacitados.