

Radiografia dels despatxos d'advocats





Estudi de l'Advocacia

RADIOGRAFIA dels DESPATXOS D'ADVOCATS

INFORME REALITZAT PER: Núria Codina i Mata
Professora titular de Psicologia Social
Universitat de Barcelona

Barcelona, Juny de 2006

PRIMERAS RADIOGRAFIES DE L'ADVOCACIA

*Despatxos professionals i advocats
de l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona*

ANTECEDENTS I CONTEXTUALITZACIÓ DE LA RECERCA

La Comissió de Prospectives Socioprofessionals (CPSP) del Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona (ICAB), a l'any 2002 inicià una etapa en la que es va plantejar, entre d'altres qüestions, treballar per conèixer millor la professió a la que representa i difondre aquest coneixement. Aquesta voluntat va anar acompanyada d'uns requisits previs a qualsevol acció: la constitució d'una comissió mixta de professionals i un compromís per fer recerques i anàlisi serioses i d'utilitat per a la professió.

En aquest sentit, una Comissió¹ interdisciplinària va treballar en la valoració, discussió i concreció d'una selecció d'aspectes que es consideraven claus per conèixer i investigar l'estat de la professió d'advocat. Les reunions de treball que la Comissió va portar a terme amb aquest propòsit van donar lloc a l'elaboració dels criteris i instruments necessaris per desenvolupar les primeres radiografies de l'advocacia.

Ja amb el punt de mira de conèixer l'estat actual i algunes perspectives de futur de la professió d'advocat, es va veure que per tenir una informació més acurada de la realitat calien dues aproximacions: una més orientada a l'activitat professional del advocat, i l'altre més centrada en el funcionament dels despatxos.

Tanmateix, en el si de la Comissió es va valorar la conveniència de diferents estratègies per analitzar la realitat; finalment, per la naturalesa d'algunes informacions, es va estimar convenient que la recollida d'informació es fes mitjançant entrevistes "cara a cara" i individualment.

El treball que ha desenvolupat la Comissió respecte a les "primeres radiografies de l'advocacia" ha sigut laboriós, fonamentalment per l'amplitud de temes que

¹ La Comissió de Prospectives Socioprofessionals ha estat integrada entre 2001 i 2003 (juliol) per: Frederic Munné Catarina (President), Bernat Antràs Puchal, Antonio Almenara Pérez, Chantal Català Comas, Xavier Albert Canal Gomara, Teresa Cervelló Nadal, Mercedes Cora Calabuig, Núria Olsz Quintana, Sebastià Roca Roquer, Núria Codina Mata, Xavier Gràcia Fernández i Rosa Oliveras Campanyà.

Des de juliol de 2003, conformen la Comissió: Bernat Antràs Puchal (President), Antonio Almenara Pérez, Xavier Albert Canal Gomara, Chantal Català Comas, Joan Josep Folchi Bonafonte, Valentín Gómez Salas, Xavier Mateu Gallego, Santiago Montaner Gomis, Núria Olsz Quintana, Carles Pallejà Bustinza, Josep M^a Queralt Castellà, Núria Codina Mata, Xavier Gràcia Fernández, José Vicente Pestana Montesinos i Rosa Oliveras Campanyà.

s'exploren i per l'absència d'estudis previs que orientin la sistematització i categorització de les respostes donades a determinades preguntes.

Des de que es va iniciar la recollida de les dades fins al tancament d'aquests informes la Comissió ha volgut donar a conèixer el seu treballar als professionals. En un primer moment, informant del projecte que es volia portar a terme i després comunicant periòdicament l'evolució de l'estudi de camp en els canals regulars de difusió entre l'ICAB i els seus col·legiats: les comunicacions en suport paper i/o electrònic, i la plana web de la institució. Posteriorment, un cop finalitzada la recollida de dades —i en la mesura que ho ha permès les anàlisi—, s'ha començat a comunicar resultats; així, s'han organitzat diferents actes institucionals a l'ICAB per informar en primícia als afiliats al Col·legi, convidant personalment als advocats que han participat activament en l'Estudi aportant dades. En la línia de comunicació de resultats, cal destacar el ressò que s'ha fet de l'Estudi en diversos mitjans de comunicació —premsa escrita, ràdio, televisió— tant a Catalunya com a la resta de l'Estat Espanyol.

Per acabar la qüestió de les comunicacions, respecte a l'interès que despertin els temes tractats a l'Estudi, és suggeridor que el document amb els resultats lliurats en la primera presentació pública de dades de l'Estudi —el dia 7 de juny de 2005—, hagi estat descarregat de la plana web del Col·legi en 1.145 oportunitats al llarg de sis mesos (aproximadament, unes 191 descàrregues per mes)².

² Dades al 31 de desembre de 2005. Font: Departament d'Informàtica de l'ICAB.

PRESENTACIÓ DE LES RECERQUES

D'acord amb el que s'ha comentat, amb l'objectiu conèixer: per un costat, el funcionament dels despatxos d'advocats i, per altre, el perfil professional i humà de l'advocat, s'han desenvolupat dues recerques complementaries, les quals s'analitzen en dos informes, cadascun en un volum independent de l'altre.

L'objectiu, tan en una com en l'altre recerca, era descobrir aspectes d'una realitat que fins aleshores mai havia sigut analitzada amb extensió i detall. Fins llavors, el coneixement estava basat en observacions informals i poc sistemàtiques, i en idees i rumors no contrastats sobre temes que poden anar des dels ingressos de l'advocat fins les hores d'atenció al client, passant per l'estat civil dels advocats o el nombre de dones titulars de despatxos.

El fet de que sobre aquests aspectes de la realitat professional de l'advocat inscrit a l'ICAB, fins el moment d'iniciar l'Estudi, constituïen una realitat científicament desconeguda, ha condicionat el plantejament i desenvolupament de la recerca. En concret, una conseqüència és que moltes preguntes s'han tingut que formular en termes d'exploració, i això, ha requerit un laboriós treball de anàlisi de dades qualitatives, ja que no s'ha volgut renunciar a arribar a obtenir unes dades concretes que reflectissin el més fidelment possible la realitat. També l'absència d'antecedents, junt amb la voluntat de donar a conèixer l'entorn que envolta a l'advocat amb rigor i neutralitat, ha fet que en aquesta primera recerca es seleccionés una sèrie limitada de preguntes per respondre en una situació d'entrevista i dins d'un espai de temps limitat a uns vint minuts.

Les qüestions que s'han inclòs en els guions de les entrevistes s'han formulat evitant que l'entrevistat se sentís cohibit, intimidat o induït a donar respostes socialment desitjables; per contra, s'ha procurat fer i organitzar les preguntes de manera que les respostes fossin disteses i discretes però plenes de contingut. Per tal de garantir la consecució d'aquests objectius, les persones entrevistadores han estat preparades pels responsables de l'Estudi; els entrevistats han sigut contactats telefònicament per acordar el dia, hora i lloc per fer l'entrevista "cara a cara"; i els participants han estat informats del tractament anònim i confidencial de les dades.

Els informes que s'han elaborat a partir de les recerques contenen unes dades que es poden seguir gràficament amb les figures i taules corresponents. Aquests documents, però, sovint van una mica més enllà de la descripció o explicació directe de les dades obtingudes, doncs contenen alguns comentaris en relació als resultats de relacionar o creuar diferents dades. Respecte a aquests comentaris és important advertir que, com és habitual en els primers informes tècnics d'una recerca com la present, en cap cas es pretén fer anàlisis en termes de causa-efecte, o valoracions interpretatives.

A títol d'orientació esquemàtica,

- ⊕ l'enquesta dirigida als advocats individualment aporta informació relativa a:
 - dades sociològiques: família (fills, parella), edat, idiomes, etc.; formes d'iniciar-se en la professió (antecedents familiars, els primers contactes professionals en el món del Dret, estudis complementaris, estudis post-llicenciatura...); tipologia de clients segons ubicació geogràfica, temes, etc.; grau de satisfacció de l'advocat amb la seva professió, hores de dedicació a la feina, sou, ingressos, desplaçaments, etc.; especialitats professionals a les que es dedica, segons diferents criteris de classificació (FBE i altres); i, preferències de activitats de lleure.

- ⊕ l'enquesta als despatxos ofereix dades relatives a:
 - aspectes d'organització dels despatxos; tipus de clients, hores d'atenció al client; constitució del despatx segons sexe, edat, tipologia de professionals, sistemes de retribució habituals; perspectives de futur en terrenys com: noves inversions i noves tecnologies, més especialització o no, quotes, màrqueting, formació permanent, etc.; ingressos i despeses del despatx, sistema de facturació i cobrament; o, activitats conjuntes dels membres del despatx al marge de l'activitat professional.

Anant a qüestions formals, respecte als tractaments del masculí i femení, cal advertir es que si no es fa cap èmfasi diferenciador, per afavorir la fluïdesa en la escriptura i la lectura, en parlar de persones, advocats, professionals o éssers humans s'hi inclouen persones d'ambdós sexes.

Un altre qüestió formal que cal aclarir és que, hom pot trobar puntualment algunes dades una mica ambigües, les quals són presentades d'aquesta manera per tal de garantir l'anonimat i la no identificació de qui ha participat i ha aportat la dada.

Per acabar, agrair a totes les persones que han participat i dedicat part del seu temps a aquest estudi el seu l'esforç, dedicació, professionalitat i interès³. Un agraïment especial, però, per en José Vicente Pestana, persona que ha seguit de prop l'Estudi des del moment en que es va fer la primera entrevista fins el moment de tancar aquests informes.

³ Mireia Aragüés Puyuelo, Montserrat Écija Ferrer, Sheila Fernández Gonzalo, Sonia Ferri Anglada, Joan Hernández Farigola, Elisenda Jardí Borràs, Patricia Montero Manero, David Moreno González, Gemma Moya Liso, Sara Rabal Soteras, Teresa Rovira i Botey i Claudia Sánchez Losarcos.

ÍNDEX

PRIMERES RADIOGRAFIES DE L'ADVOCACIA. Despatxos professionals i advocats de l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona	1
ANTECEDENTS I CONTEXTUALITZACIÓ DE LA RECERCA	2
PRESENTACIÓ DE LES RECERQUES	4
INTRODUCCIÓ. Radiografia dels despatxos d'advocats	7
CAPÍTOL 1. Aspectes relatius a la constitució del despatx	9
1.1. ANTIGUITAT DELS DESPATXOS	10
1.2. NOMBRE D'ADVOCATS PER DESPATX	12
1.2.1. Dimensió del despatx	12
1.2.2. Dimensió i antiguitat del despatx	13
1.3. FUNCIONAMENT DEL DESPATX: CONSTITUCIÓ I RESPONSABILITATS DELS MEMBRES	14
1.3.1. Formes de constitució	14
1.3.2. Adjudicació de responsabilitats	15
1.3.2.1. Responsabilitats i dimensió del despatx	16
1.3.2.2. Responsabilitats i antiguitat del despatx	18
1.3.3. Participació d'altres professionals	19
1.4. ESTRUCTURA PER SEXES I EDATS	20
1.4.1. La dona en el despatx d'advocats	20
1.4.1.1. Sexe i dimensió del despatx	21
1.4.1.2. Sexe i antiguitat del despatx	22
1.4.1.3. Sexe i titularitat del despatx	22
1.4.2. Les edats dels advocats dels despatxos	24
1.4.2.1. Edat dels advocats, sexe i dimensió del despatx	25
CAPÍTOL 2. El client i el despatx d'advocats	57
2.1. Ubicació del despatx i lloc de procedència dels clients	58
2.1.1. Procedència dels clients, dimensió i antiguitat dels despatxos	58
2.1.2. Idioma d'atenció al client	59
2.1.3. Tipologies de client	59
2.1.3.1. Tipus de client —persones jurídica i física—, dimensió i antiguitat del despatx	60

2.1.3.2. Tipus de client —empresa—, dimensió i antiguitat del despatx	60
2.2. Facturació i cobrament	61
2.2.1. Sistemes de facturació	61
2.2.1.1. Sistemes de facturació, antiguitat i dimensió del despatx	62
2.2.2. Sistemes de cobrament	63
CAPÍTOL 3. El despatx i les jornades d'atenció al client	91
3.1. Atenció al client	92
3.1.1. Jornades d'atenció a visites	92
3.1.1.1. Jornades i dimensió dels despatxos	93
3.1.2. Jornades d'atenció a visites	94
3.1.2.1. Matí	94
3.1.2.2. Tarda	95
3.1.3. Jornades d'atenció telefònica	96
3.1.3.1. Jornada i dimensió dels despatxos	97
3.1.4. Horaris d'atenció telefònica	98
3.1.4.1. Matí	98
3.1.4.2. Tarda	99
3.2. JORNADES DE VISITA, D'ATENCIÓ TELEFÒNICA I PARTICULARITATS DEL DESPATX	101
3.2.1. Horaris d'atenció telefònica del despatx i de l'advocat	102
3.2.1.1. Límit de l'atenció telefònica del responsable i dimensió del despatx	103
3.2.1.2. Límit de l'atenció telefònica del responsable i nombre d'administratius del despatx	104
3.3. ESTABLIMENT DE DIA DE GESTIONS	104
CAPÍTOL 4. Accions pel desenvolupament professional del despatx: Present i futur proper	133
4.1. Actuacions i plans pel futur del despatx	134
4.1.1. Cartera de clients	134
4.1.2. Noves tecnologies	134
4.1.3. Fomentar la formació dels advocats	135
4.1.4. Millora de les infraestructures	136
4.1.5. Especialització i diversificació dels àmbits de competència del despatx	136
4.1.6. Incrementar el volum de facturació	137
4.1.7. Promoure la imatge del despatx	137
4.1.8. Reorganització i distribució de responsabilitats	138
4.1.9. Honoraris i despeses	138
4.1.10. Canvis en la plantilla de professionals i en la distribució de responsabilitats	139
4.1.11. Pòlisses de responsabilitat civil professional	140
4.1.12. Destinació del fons de comerç de l'advocat en deixar d'exercir	141

4.2. Actituds davant la possibilitat d'introduir canvis en l'entitat del despatx	141
4.2.1. Obrir un nou despatx	142
4.2.2. Dividir el despatx	142
4.2.3. Fusionar-se amb altre despatx	142
4.2.4. Crear aliances amb altres despatxos	143
4.2.5. Ser absorbit per part d'un altre despatx	143
4.2.6. Tancar el despatx	144
4.3. Motius prioritaris condicionants del funcionament del despatx	144
4.3.1. Tradició	144
4.3.2. Gestió organitzativa	145
4.3.3. Noves tecnologies	145
4.3.4. Respondre a les noves necessitats del mercat	145
4.3.5. Qualitat del servei	146
4.3.6. Especialització	146
4.3.7. Multidisciplinarietat	147
4.3.8. Oferta de serveis complementaris	147
4.3.9. Màrqueting	148
4.3.10. Preus competitiu	148
CAPÍTOL 5. La dinàmica econòmica del despatx i les relacions extralaborals dels seus membres	187
5.1. Ingressos dels despatxos d'advocats	188
5.1.1. Ingressos i dimensió del despatx	188
5.2. Despeses dels despatxos d'advocats	189
5.2.1. Despeses i dimensió del despatx	190
5.3. Relació entre ingressos i despeses	192
5.4. Retribucions de l'advocat del despatx	194
5.4.1. Criteris de retribució i dimensió del despatx	195
5.5. Gestió de dinàmiques no econòmiques: activitats no professionals	196
SELECCIÓ D'ASPECTES NUCLEARS DE L'ESTUDI ¹	209
FITXA TÈCNICA	211
1. POBLACIÓ	212
2. MOSTRA	212
3. TREBALL DE CAMP	214
4. ANÀLISI DE LES DADES	214
5. RESPONSABLES DE LA RECERCA	215

¹ En aquesta versió del informe s'ha tret la present selecció per tal de no condicionar el treball que han de començar a fer els membres de la CPSP.

ÍNDEX DE TAULES I FIGURES

<i>Figura 1.1.</i> Percentatge de despatxos segons data d'establiment: Dècades i darrers anys (amb el referent de la data de l'Estudi)	27
<i>Taula 1.1.</i> Percentatge de despatxos segons data d'establiment: Dècades i darrers anys (amb el referent de la data de l'Estudi)	27
<i>Taula 1.2.</i> Percentatge de despatxos de la mostra segons any d'establiment	28
<i>Taula 1.3.</i> Percentatge de despatxos segons data d'establiment: Dècades naturals i darrers anys	29
<i>Figura 1.2.</i> Percentatge de despatxos de la mostra segons any d'establiment	30
<i>Figura 1.3.</i> Percentatge de despatxos creats en els diferents anys de les dècades des de 1940 fins a 2000	31
<i>Figura 1.4.</i> Percentatge de despatxos creats en els diferents anys de les dècades del 60, 70, 80 i 90	32
<i>Figura 1.5.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre d'advocats	33
<i>Figura 1.6.</i> Percentatge de despatxos segons el seu nombre d'advocats: Els creats fins a l'any 1979 i a partir de l'any 1980	34
<i>Figura 1.7.</i> Percentatge de despatxos segons les dècades quan es van establir els despatxos amb 11 o més advocats (amb el referent de la data de l'Estudi)	35
<i>Figura 1.8.</i> Percentatge de despatxos segons forma jurídica	35
<i>Figura 1.9.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de titulars	36
<i>Figura 1.10.</i> Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats	37
<i>Figura 1.11.</i> Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats i tipus de dedicació al càrrec	38
<i>Figura 1.12.</i> Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats. Tipus de dedicació segons nombre d'advocats als despatxos: Despatxos de 1 a 10 advocats	39
<i>Figura 1.13.</i> Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats. Tipus de dedicació segons nombre d'advocats als despatxos: Despatxos d'11 i més advocats	40
<i>Figura 1.14.</i> Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats segons antiguitat del despatx	41
<i>Figura 1.15.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre d'administratius	42
<i>Figura 1.16.</i> Percentatge de despatxos amb personal administratiu segons nombre d'advocats al despatx	43
<i>Figura 1.17.</i> Percentatge de despatxos amb professionals no administratius	44

<i>Figura 1.18.</i> Percentatge de despatxos amb professionals no administratius segons nombre d'advocats al despatx	45
<i>Figura 1.19.</i> Percentatge d'advocats i advocades segons any de col·legiació a l'ICAB (cens de l'ICAB al 31 de desembre de 2003)	46
<i>Figura 1.20.</i> Percentatge d'advocats i advocades que integren els despatxos de la mostra	47
<i>Figura 1.21.</i> Percentatge d'advocats i advocades col·legiats/des a l'ICAB al desembre de 2003	47
<i>Figura 1.22.</i> Percentatge de despatxos segons el grau de participació de dones advocades en relació amb el nombre de membres del despatx	48
<i>Figura 1.23.</i> Percentatge de despatxos segons el grau de participació de dones advocades en relació amb l'any de constitució del despatx	49
<i>Figura 1.24.</i> Percentatge de despatxos segons sexe dels titulars	50
<i>Figura 1.25.</i> Percentatge de despatxos segons el grau de participació dels advocats i advocades en la seva titularitat	51
<i>Figura 1.26.</i> Percentatge de despatxos segons sexe dels titulars en relació amb l'antiguitat del despatx	52
<i>Figura 1.27.</i> Percentatge d'advocats dels despatxos de la mostra segons edat	53
<i>Figura 1.28.</i> Percentatge d'advocats dels despatxos de la mostra segons any de Col·legiació	53
<i>Figura 1.29.</i> Percentatge de titulars (homes) segons les seves edats i el nombre d'advocats al despatx	54
<i>Figura 1.30.</i> Percentatge de titulars (dones) segons les seves edats i el nombre d'advocats al despatx	55
<i>Figura 2.1.</i> Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients	65
<i>Figura 2.2.</i> Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients i el nombre d'advocats als despatxos	66
<i>Figura 2.3.</i> Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients i l'any d'establiment del despatx	67
<i>Figura 2.4.</i> Percentatge de despatxos segons el idioma d'atenció al client	68
<i>Figura 2.5.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de client: Persones jurídiques i físiques	68
<i>Figura 2.6.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients	69
<i>Figura 2.7.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de client: persones jurídiques i físiques i nombre d'advocats al despatx	70
<i>Figura 2.8.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de client: persones jurídiques i físiques i any d'establiment del despatx	71
<i>Figura 2.9.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients i el nombre d'advocats del despatx	72
<i>Figura 2.10.</i> Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients i l'any d'establiment del despatx	73

<i>Figura 2.11.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre de criteris de facturació	74
<i>Figura 2.12.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre de criteris de facturació i l'any d'establiment del despatx	75
<i>Figura 2.13.</i> Percentatge de despatxos segons els seus criteris de facturació	76
<i>Figura 2.14.</i> Percentatge de despatxos segons criteris de facturació i l'any d'establiment del despatx	77
<i>Figura 2.15.</i> Percentatge de despatxos segons els criteris de facturació als despatxos i el nombre d'advocats del despatx	78
<i>Figura 2.16.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre de formes de cobrament del despatx	79
<i>Figura 2.17.</i> Percentatge de despatxos segons el nombre de formes de cobrament i l'any d'establiment del despatx	80
<i>Figura 2.18.</i> Percentatge de despatxos segons les formes més usuals de cobrament del despatx	81
<i>Figura 2.19.</i> Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament i el nombre d'advocats al despatx	82
<i>Figura 2.20.</i> Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament i l'any d'establiment del despatx	83
<i>Figura 2.21.</i> Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament: Per provisió de fons	84
<i>Figura 2.22.</i> Percentatge de despatxos cobrant per provisió de fons segons l'any d'establiment del despatx	85
<i>Figura 2.23.</i> Percentatge de despatxos segons la forma de cobrament: Per feina feta	86
<i>Figura 2.24.</i> Percentatge de despatxos cobrant per feina feta segons l'any d'establiment del despatx	87
<i>Figura 2.25.</i> Percentatge de despatxos segons la forma de cobrament: Quota periòdica	88
<i>Figura 2.26.</i> Percentatge de despatxos cobrant per quota periòdica segons nombre d'advocats al despatx	89
<i>Figura 2.27.</i> Percentatge de despatxos cobrant per quota periòdica segons l'any d'establiment del despatx	90
<i>Figura 3.1.</i> Percentatge de despatxos segons tipus de jornades de visites	106
<i>Figura 3.2.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i tipus de jornada de visites	107
<i>Figura 3.3.</i> Percentatge de despatxos segons hora d'inici de visites pel matí	108
<i>Figura 3.4.</i> Percentatge de despatxos segons tipus de jornada i hora d'inici de visites pel matí	109
<i>Figura 3.5.</i> Percentatge de despatxos amb jornada de matí segons hora de finalització de visites	110
<i>Figura 3.6.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de matí segons relació entre hores d'inici i de finalització de visites	110
<i>Figura 3.7.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons hora d'inici de	111

visites per la tarda	
<i>Figura 3.8.</i> Percentatge de despatxos segons jornades i hora d'inici de visites per la tarda	112
<i>Figura 3.9.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons hora de finalització de visites per la tarda	113
<i>Figura 3.10.</i> Percentatge de despatxos segons jornades i hora de finalització de visites per la tarda	114
<i>Figura 3.11.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de tarda segons relació entre hores d'inici i finalització de visites	115
<i>Figura 3.12.</i> Percentatge de despatxos segons jornades d'atenció telefònica	116
<i>Figura 3.13.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i jornades d'atenció telefònica	117
<i>Figura 3.14.</i> Percentatge de despatxos amb hores d'atenció telefònica en jornades de matí segons hores d'inici	118
<i>Figura 3.15.</i> Percentatge de despatxos amb jornades continuada i partida segons hores d'inici d'atenció telefònica	119
<i>Figura 3.16.</i> Percentatge de despatxos amb horari d'atenció telefònica en jornada de matí o partida segons hora de finalització	120
<i>Figura 3.17.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de matí o partida: Relació entre hores d'inici i finalització de l'atenció telefònica	120
<i>Figura 3.18.</i> Percentatge de despatxos amb atenció telefònica en jornada de tarda o partida segons horari d'inici per la tarda	121
<i>Figura 3.19.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de tarda i partida segons hores d'inici d'atenció telefònica	122
<i>Figura 3.20.</i> Percentatge de despatxos amb atenció telefònica en jornada de tarda o partida segons hora de finalització	123
<i>Figura 3.21.</i> Percentatge de despatxos amb jornades continuada, partida i de tarda segons hores de finalització de l'atenció telefònica	124
<i>Figura 3.22.</i> Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons relació entre hores d'inici i finalització de l'atenció telefònica	125
<i>Figura 3.23.</i> Percentatge de despatxos segons relació entre jornades de visites i d'atenció telefònica	126
<i>Figura 3.24.</i> Percentatge de responsables de despatxos segons hora límit d'atenció telefònica (persona entrevistada)	127
<i>Figura 3.25.</i> Percentatges en la relació entre les hores de finalització de l'atenció telefònica als despatxos i les hores límits d'atenció telefònica per part dels responsables	128
<i>Figura 3.26.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i hora límit d'atenció telefònica per part del responsable del despatx	129

<i>Figura 3.27.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'administratius i hora límit d'atenció telefònica per part del responsable del despatx	130
<i>Figura 3.28.</i> Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions	131
<i>Figura 3.29.</i> Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions segons jornada de visites	131
<i>Figura 3.30.</i> Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions segons nombre d'administratius als despatxos	132
<i>Figura 4.1.</i> Percentatge de despatxos treballant en diversos fronts	149
<i>Figura 4.2.</i> Percentatge de despatxos treballant per augmentar i fidelitzar la cartera de clients	150
<i>Figura 4.3.</i> Percentatge de despatxos treballant per augmentar i fidelitzar la cartera de clients segons dècada d'establiment	151
<i>Figura 4.4.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per fidelitzar la cartera de clients	152
<i>Figura 4.5.</i> Percentatge de despatxos invertint en noves tecnologies	153
<i>Figura 4.6.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i previsions o plans per invertir en noves tecnologies	154
<i>Figura 4.7.</i> Percentatge de despatxos treballant per fomentar la formació dels advocats	155
<i>Figura 4.8.</i> Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans per fomentar la formació dels advocats	156
<i>Figura 4.9.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per fomentar la formació dels advocats	157
<i>Figura 4.10.</i> Percentatge de despatxos treballant per millorar les infraestructures	158
<i>Figura 4.11.</i> Percentatge de despatxos treballant per millorar les infraestructures segons nombre d'advocats al despatx	159
<i>Figura 4.12.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per millorar les infraestructures	160
<i>Figura 4.13.</i> Percentatge de despatxos treballant per: especialitzar els àmbits de competència del despatx; diversificar els àmbits de competència del despatx; i ampliar l'orientació del despatx més enllà del terreny jurídic	161
<i>Figura 4.14.</i> Percentatge de despatxos treballant per ampliar l'orientació del despatx més enllà del terreny jurídic segons nombre d'advocats al despatx	162
<i>Figura 4.15.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per diversificar els àmbits de competència del despatx	163
<i>Figura 4.16.</i> Percentatge de despatxos treballant per incrementar el volum de facturació	164
<i>Figura 4.17.</i> Percentatge de despatxos treballant per promoure la imatge del despatx	164
<i>Figura 4.18.</i> Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans per promoure la imatge del despatx	165

<i>Figura 4.19.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per promoure la imatge del despatx	166
<i>Figura 4.20.</i> Percentatge de despatxos treballant per reorganitzar i redistribuir responsabilitats	167
<i>Figura 4.21.</i> Percentatge de despatxos treballant per reorganitzar i redistribuir responsabilitats segons nombre d'advocats al despatx	168
<i>Figura 4.22.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per reorganitzar i redistribuir responsabilitats	169
<i>Figura 4.23.</i> Percentatge de despatxos treballant per: els honoraris mantenint els serveis; disminuir i augmentar els honoraris mantenint els serveis; i reduir les despeses	170
<i>Figura 4.24.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i bastant/moltes previsions per augmentar els honoraris mantenint els serveis i reduir les despeses	171
<i>Figura 4.25.</i> Percentatge de despatxos treballant per: incrementar la plantilla d'advocats; augmentar els professionals no advocats; reduir la plantilla d'advocats; i reduir els professionals no advocats	172
<i>Figura 4.26.</i> Percentatge de despatxos treballant per incrementar la plantilla d'advocats i augmentar els professionals no advocats segons nombre d'advocats al despatx	173
<i>Figura 4.27.</i> Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional i casos concrets)	174
<i>Figura 4.28.</i> Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional) segons dècada d'establiment	175
<i>Figura 4.29.</i> Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional) segons nombre d'advocats al despatx	176
<i>Figura 4.30.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional)	177
<i>Figura 4.31.</i> Percentatge de despatxos amb previsió sobre el fons de comerç de l'advocat que es retira	178
<i>Figura 4.32.</i> Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans sobre el fons de comerç de l'advocat que es retira	179
<i>Figura 4.33.</i> Percentatge de despatxos pensant en canvis a curt o mitjà termini	180
<i>Figura 4.34.</i> Percentatge de despatxos pensant bastant / molt en certs canvis a curt o mitjà termini (segons dècada de constitució del despatx)	181
<i>Figura 4.35.</i> Percentatge de despatxos que consideren a curt o mitjà termini obrir un nou despatx (segons nombre d'advocats als despatxos)	182
<i>Figura 4.36.</i> Percentatge de despatxos segons els valors sobre els que es fonamenten	183
<i>Figura 4.37.</i> Percentatge de despatxos segons certs valors sobre els que es fonamenten bastant / molt (segons dècada de constitució del despatx)	184
<i>Figura 4.38.</i> Percentatge de despatxos segons certs valors sobre els que es fonamenten	185

bastant / molt (segons nombre d'advocats als despatxos)	
<i>Taula 5.1.</i> Principals relacions entre quantitat d'ingressos i despeses als despatxos d'advocats	193
<i>Figura 5.1.</i> Percentatge de despatxos segons ingressos bruts anual per treballs d'advocacia (milers i milions d'euros)	199
<i>Figura 5.2.</i> Percentatge de despatxos segons ingressos bruts anuals per treballs d'advocacia (milers i milions d'euros, segons nombre d'advocats als despatxos)	200
<i>Figura 5.3.</i> Percentatge de despatxos segons despeses anuals per treballs d'advocacia, lloguer i manteniment del despatx (milers i milions d'euros)	201
<i>Figura 5.4.</i> Percentatge de despatxos segons despeses anuals per treballs d'advocacia, lloguer i manteniment del despatx (milers i milions d'euros, segons nombre d'advocats als despatxos)	202
<i>Figura 5.5.</i> Percentatge de despatxos segons relació entre ingressos i despeses anuals als despatxos d'advocats	203
<i>Figura 5.6.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de formes de retribució pels advocats que treballen als despatxos	204
<i>Figura 5.7.</i> Percentatge de despatxos segons nombre de formes de retribució i nombre d'advocats als despatxos	205
<i>Figura 5.8.</i> Percentatge de despatxos segons tipus de formes de retribució i nombre d'advocats als despatxos	206
<i>Figura 5.9.</i> Percentatge de despatxos segons tipus de formes de retribució i antiguitat dels despatxos	207
<i>Figura 5.10.</i> Percentatge de despatxos segons iniciatives per fomentar relacions informals	208
<i>Figura 5.11.</i> Percentatge de despatxos segons nombre d'activitats per fomentar relacions informals	208
<i>Distribució dels despatxos enquestats segons comarca i municipi</i>	213

INTRODUCCIÓ

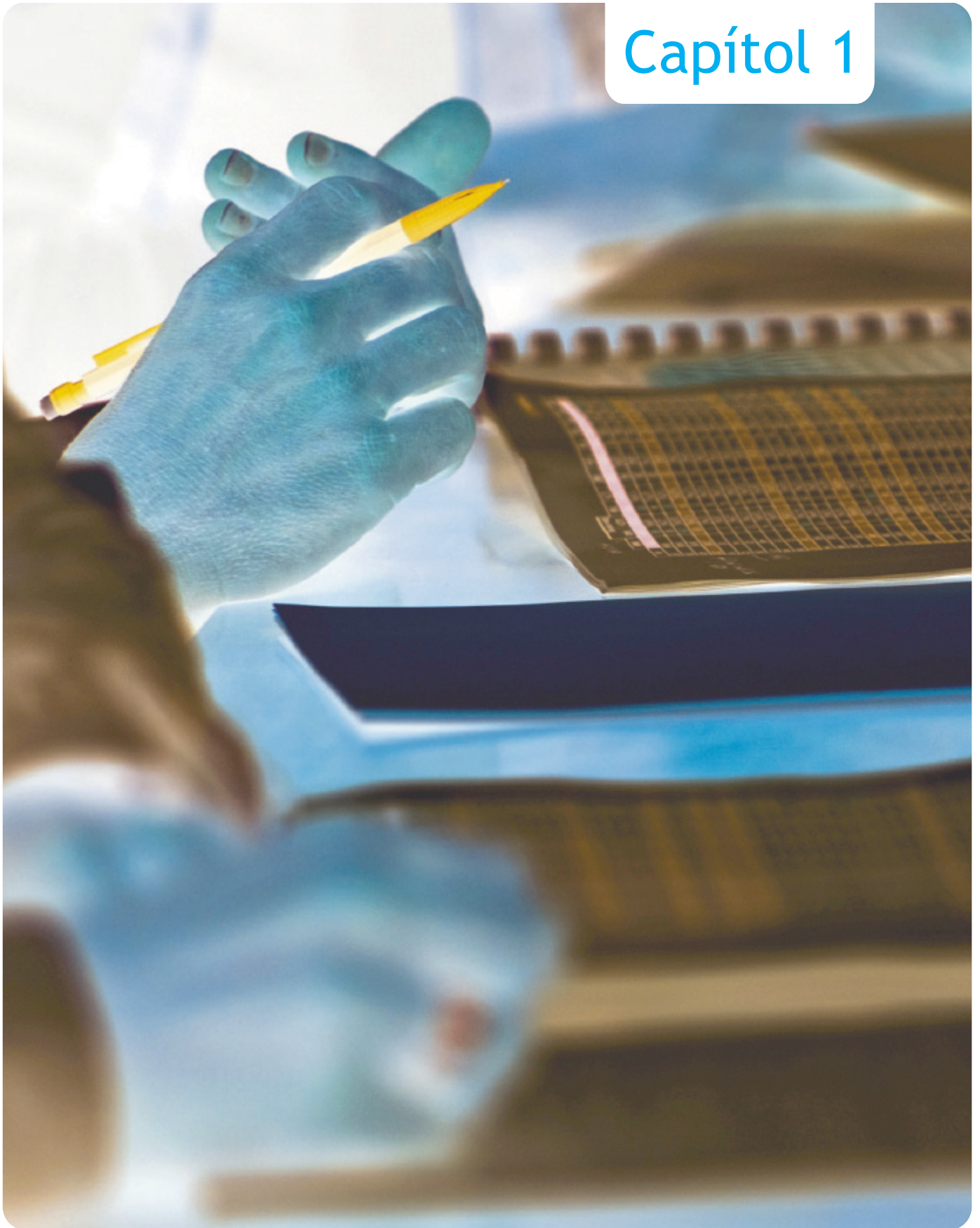
Radiografia dels despatxos d'advocats

L'objectiu d'aquest informe és donar a conèixer diversos aspectes relatius al funcionament dels despatxos d'advocats que permetin avaluar el present i projectar el futur. Així, amb els resultats que aquí es presenten els professionals poden, des de comparar i avaluar la posició del seu despatx en diferents temàtiques, fins a seleccionar els criteris prioritaris per articular un projecte de futur adaptat als requisits de la societat actual i emergent.

L'estudi s'ha fet amb una mostra representativa de la totalitat de despatxos i entrevistant a una persona responsable. L'entrevista es basava en una enquesta que, donada la poca tradició d'aquest tipus de estudis en el àmbit, la necessitat de tenir una primera visió de conjunt, i la diversitat de modes de funcionar i gestionar els despatxos, inclou un ampli ventall de temàtiques. La informació que s'ha obtingut és molt valuosa tan pel que fa el coneixement que aporta en sí mateixa, com per plantejar propers anàlisi més específics de la realitat professional.

Aquest informe s'estructura en 5 capítols on respecte la temàtica pròpia de cadascun, es comença presentant les primeres i principals dades que han aportat els responsables entrevistats, les quals són seguides per unes anàlisi més detallades de certes especificitats que calen emfatitzar. Junt amb aquestes dades s'hi inclouen algunes reflexions generals basades en diferents anàlisis de la realitat social i de realitats socioprofessionals. Acabant cada capítol s'hi inclou un conjunt de figures i taules que resumeixen més gràficament el que prèviament s'explica.

Capítol 1



Aspectes relatius a la constitució del despatx



CAPÍTOL 1

Aspectes relatius a la constitució del despatx

El despatx d'advocats compte, òbviament, amb persones que desenvolupen el rol d'advocat, però amb les particularitats de que són persones que es fan càrrec d'unes responsabilitats, formen part de diferents generacions, són homes i dones, poden ser grans o joves, etc. Apart de les característiques personals i competències dels que formen part del despatx, aquest en té un nombre determinat de professionals, uns anys d'antiguitat, unes maneres de constituir-se, etc. Aquestes i altres qüestions relatives als membres i al despatx d'advocats es consideren en els apartats d'aquest primer capítol.

1.1. ANTIGUITAT DELS DESPATXOS

Les dades sobre l'antiguitat dels despatxos d'advocats fan referència als anys en que es van establir els despatxos de la mostra. Aquesta informació permet observar com la seva creació es distribueix al llarg dels anys, així com identificar períodes de temps més i menys prolífers en la constitució i continuïtat dels despatxos. Cal remarcar doncs, que les dades següents no reflecteixen el nombre de despatxos fundats en un moment determinat, sinó el pes tenen els diferents anys en el conjunt dels despatxos de la mostra¹.

La informació obtinguda sobre les dates de constitució dels despatxos revela que hi han molts que s'han creat als darrers anys, però que també hi han que tenen una certa antiguitat, fins i tot, alguns arriben a superar els 80 anys.

En una anàlisi més detallada, agrupant per decennis les dates de creació dels despatxos i considerant l'any del present estudi com a punt de tall de les dècades, (veure [FIGURA 1.1](#)), es troba que quasi bé la meitat supera els 10 anys d'antiguitat. Més concretament:

- ✦ En relació als despatxos amb més anys d'existència ([TAULA 1.1](#)), s'observa que quasi una quarta part sobrepassa els 20 anys; un 6,5%, els 40; un 4%, els 50; i un 1%, els 80 anys.
- ✦ Respecte als despatxos establerts més recentment, un 18,3% es van constituir entre l'any 2001 i 2003 ([TAULA 1.2](#)). Com a dada més recent encara, hi ha la petita quantitat del 0,8% que correspon a despatxos creats al primer trimestre del 2004².
- ✦ Finalment, remarcar que els períodes en que es va crear el major nombre dels despatxos entrevistats són els decennis [1984-1994) i [1994-2004), els quals, respectivament, concentren un 25,4% i un 50,3% del total ([TAULA 1.1](#)). Dit en altres paraules i ara agafant com a punt de tall la dècada natural: quasi un 60%

¹ Així, per exemple, els despatxos creats en un determinat moment i tancats al cap d'uns anys, són dades que no es registren en el present estudi.

² Com s'explica en la part tècnica del informe, la selecció de la mostra es va fer a partir d'una base de dades de finals del 2003. Aquests despatxos del 2004 formen part de la mostra per el fet d'estar integrats per advocats inclosos a la base de dades de la Guia Jurídica de desembre del 2003.

dels despatxos són dels anys 80 i 90 ([TAULA 1.3](#)); corresponen al voltant d'un 20% als primers i un 40% els segons.

Aprofundint en l'estudi de les dates de constitució dels despatxos, en un sentit longitudinal, es veu com l'evolució sembla sotmesa a certs fluxos i ritmes.

- ⊕ Si s'agrupen per dècades naturals els anys de creació ([TAULA 1.3](#)), s'observa que, des dels anys 60, cada nou decenni quasi bé dobla els percentatges acumulats anteriors. Aquest augment progressiu i proporcional, es concreta en aproximadament un 10% de despatxos creats abans d'iniciar-se els 70; passa a ser un 20%, als 80; un 40%, als 90; i, un 80% al començar l'any 2000.

Donat que els despatxos es poden crear en un moment determinat i tenir una llarga continuïtat o tancar al cap de poc temps, sembla lògic que quan més ens allunyem del present, més disminueix el nombre de despatxos d'aquells anys enrera i, a la inversa quan més ens acostem al present³. Per tant, el que s'acaba de veure sembla mostrar que els despatxos actius avui, en relació a la data en que es van constituir, presenten una distribució i un creixement equilibrat al llarg del temps.

La destacada representativitat longitudinal, però, no es tan lineal com es podria esperar. Si es fa una anàlisi comparant els anys de les dècades s'observa que hi han uns anys més fructífers que altres en l'obertura i continuïtat dels despatxos. Com es pot apreciar visualment a la [FIGURA 1.2](#), hi ha anys que destaquen per el molt, o el poc pes que tenen dins del conjunt de despatxos.

- ⊕ Entre els anys que tenen més pes, des dels anys 40 i fins acabar la dècada dels 90, sobresurten els acabats en 4 ([FIGURA 1.3](#)). De manera més pormenoritzada, dècada per dècada, s'observa que l'any acabat en 4 és predominant o competeix pel predomini amb l'acabat en 9. Aquest darrer és un any que des dels 60, ha arribat a ser a vegades el més prolífer dins de la seva dècada ([FIGURA 1.4](#)).
- ⊕ Pel que fa referència als anys amb menys pes dins de la mostra cal mencionar els acabats en 1, 3 i 5. Dècada a dècada es veu que mentre l'any acabat en 1, amb més o menys protagonisme és sempre present, els acabats en 3 i 5 tenen

³ En el major nombre de despatxos creats als darrers anys cal considerar també altres factors com la demanda i oferta de professionals de l'advocacia.

un comportament més irregular, de ser poc presents poden passar a no ser-hi. No obstant, tant a l'any 3 com el 5, a la dècada dels 90 escurcen les diferències amb altres anys que per la seva evolució semblen ser més prodigiosos (FIGURA 1.4).

- ✦ Finalment, com dèiem, és de esperar els anys amb major presència siguin els darrers. No obstant, sobresurt molt l'any 2001 que, amb un 8% de despatxos creats, esdevé el any més fructífer de tots. Les diferències respecte els anys més representats de dècades anteriors i respecte als anys que el precedeixen o segueixen, són d'uns 3 punts com a mínim (TAULA 1.2 i FIGURA 1.2).

Aquesta tendència a donar-se uns anys de més èxit que altres en l'establiment i continuïtat dels despatxos seria interessant analitzar-la amb més profunditat per tal de conèixer el paper que hi juguen certes dinàmiques complexes que els envolten. En aquest sentit, com es pot veure a la FIGURA 1.2 sembla que es dona una certa dinàmica cíclica entorn als anys explícitament esmentats; una dinàmica que possiblement es conjuga amb factors com les expectatives de canvi de decenni, l'evolució del mercat econòmic, el canvi de mil·lenni, la integració europea, l'euro, els conflictes bèl·lics, els resultats d'eleccions i de canvis polítics, el nombre de titulats universitaris, etc.

1.2. NOMBRE D'ADVOCATS PER DESPATX

El nombre d'advocats que formen part dels despatxos estudiats és molt variat; les xifres van des de 1 advocat fins a més de 170. Una anàlisi detallada d'aquesta diversitat permet conèixer les dimensions més i menys freqüents, així com algunes característiques dels despatxos segons el nombre de advocats que hi treballen.

1.2.1. Dimensió del despatx

- ✦ El tipus de despatx que predomina és el d'un únic advocat. Aquest despatx unipersonal, que constitueix un 42,7% de la mostra, per percentatges, el segueixen els integrats per dos i tres advocats. En aquests casos, però, només s'arriba a un 18,1% i un 14,3% respectivament (FIGURA 1.5).

- ⊕ Els despatxos de 4 ó més advocats són encara menys freqüents; els percentatges es queden per sota del 10%. Entre aquests, els més elevats són un 7,5%; un 4,8%; i un 3%, els quals corresponen a despatxos de 4, 5 i 6 advocats (FIGURA 1.5).
- ⊕ El nombre de despatxos amb més de 6 advocats és molt baix. Per aquest motiu i per tal de donar significat a les dades, inicialment es poden considerar dues categories: una integrada per despatxos amb 7-10 advocats que configuren el 5,8%; i, l'altre, per despatxos d'entre 11 i més de 170 advocats, que formen part del 3,8% de la mostra (FIGURA 1.5).

Aquesta última categoria, nominalment conté percentatges molt minses, però per el nombre de professionals que inclou, és suficientment amplia com per que aquí es detallin alguns intervals i es pugui observar la seva distribució. Així, els despatxos que tenen entre [11 i 15) advocats configuren el 1,4% de la mostra; els integrats per [15-40), el 1,2%; i entre 40 i més de 170 advocats, també, el 1,2% (FIGURA 1.5).

1.2.2. Dimensió i antiguitat del despatx

Més enllà d'aquestes dades directes, si es relaciona el nombre d'advocats amb l'any de la seva constitució, s'observen algunes tendències que perfilen un abans i un després al voltant dels anys 80⁴.

- ⊕ Els despatxos integrats per 1, 2, i 3 advocats són una mica més presents a partir de la dècada del 80 que en èpoques anteriors. Específicament, aquesta composició de despatxos, entre els creats amb posterioritat a 1979 representen, respectivament, el 43,9%; el 18,2% i el 15% i en canvi, els establerts en aquesta data o en anys anteriors constitueixen el 38%; el 17,7% i el 11,4% (FIGURA 1.6).
- ⊕ Comparant els dos períodes, també s'observa que és menys freqüent trobar despatxos de més de tres advocats entre els creats a partir dels anys 80. En

⁴ Les dades que es consideren en aquest sentit són analitzades com si es tractés de dos subconjunts, cadascun com a totalitat.

concret, aquests despatxos representen el 32,9% dels constituïts abans dels 80 i el 22,8% dels establerts amb posterioritat a aquesta data (FIGURA 1.6).

Una alternativa a la comparació de despatxos de diferent nombre de professionals que s'han creat en un període de temps, és comparar les dates en que van ser creats els despatxos d'un mateix nombre de professionals. En aquest tipus d'anàlisi s'observa alguna tendència que afecta als despatxos més grans. Això és, si es comparen les dècades d'establiment dels despatxos de 11 o més advocats, es veu que és en els darrers 20 anys, quan s'han creat la majoria d'aquests despatxos. Específicament, tenen una antiguitat màxima de 10 anys, el 26,7%; i entre 10 i 20 anys, el 46,7% de despatxos (FIGURA 1.7).

Les informacions obtingudes sobre els despatxos segons: el nombre d'advocats, les dimensions més i menys freqüents, o les tendències en relació amb l'antiguitat, possiblement responen a moltes i diverses raons. Per exemple, es pot pensar que quelcom té a veure amb la demanda que fa la societat dels serveis de l'advocat; les possibilitats que té el propi advocat d'establir-se i adaptar-se als nous temps; la capacitat dels despatxos per respondre als canvis socials; els criteris de constitució i organització; les condicions econòmiques més beneficioses; etc.

1.3. FUNCIONAMENT DEL DESPATX: CONSTITUCIÓ I RESPONSABILITATS DELS MEMBRES

1.3.1. *Formes de constitució*

Les formes de constitució dels despatxos s'han estudiat a partir de preguntes sobre aspectes relatius al funcionament i gestió de certes responsabilitats. Les respostes obtingudes, tal com es comenta a continuació, mostren diferències pel que fa a les qüestions que es valoren i que són claus a l'hora d'organitzar les activitats del despatx.

Els despatxos on s'exerceix l'advocacia, en el requisit d'adopció d'una forma jurídica, sobresurt la unipersonal. Entre les alternatives de resposta que s'han facilitat a l'enquestat, aquesta és elegida per més de la meitat dels despatxos (53%); una xifra molt superior a la de societat mercantil o societat civil. Aquestes darreres són formes

en las que s'han constituït, respectivament el 25,1% i el 11,1% de despatxos. Altres opcions com la comunitat de despeses o la cooperativa les segueix una minoria que no arriba al 7% (FIGURA 1.8).

Un altre aspecte bàsic de la constitució d'un despatx d'advocats és la titularitat del mateix, la qual recau en una única persona en dos de cada tres despatxos (67,6%). En conseqüència, l'opció de responsabilitat compartida és una pràctica seguida aproximadament per només una tercera part. Entre els diversos graus de coresponsabilitat, la més freqüent és la de dos persones, que es dona en torn a un 16,1% dels despatxos i el mateix percentatge es troba en la modalitat de compartir entre tres o més persones (FIGURA 1.9).

1.3.2. Adjudicació de responsabilitats

En general, per un millor seguiment de certs aspectes que es consideren importants pel desenvolupament de les activitats professionals, en alguns despatxos es designen persones responsables de certes àrees.

Una de les àrees on un nombre més gran de despatxos té a personal responsable és la de l'administració. Aquesta responsabilitat n'és contemplada en una tercera part de despatxos (33,7%). Ocupant un segon lloc, amb un percentatge del 27,1%, està la responsabilitat de director general o gerent. Amb percentatges menors, un 17,3% i un 15,1% de despatxos tenen un responsable d'informàtica i un cap de departament jurídic. Finalment, de recursos humans i de màrqueting, tenen a una persona responsabilitzada, el 12,3% i el 10,1% de despatxos. Al marge d'aquestes responsabilitats hi ha un percentatge més reduït encara de despatxos que diuen tenir altres responsables, per exemple, de comercial, de imatge institucional, immobiliari, etc. (FIGURA 1.10).

Respecte a la manera de desenvolupar les responsabilitats assenyalades, la majoria dels despatxos les fan compatibles amb l'exercici de la professió. No obstant, hi ha àmbits en els que més de la meitat dels que tenen un responsable, aquest es dedica a la tasca en exclusiva. Les responsabilitats que més destaquen en aquest sentit són les administratives i informàtiques (FIGURA 1.11).

1.3.2.1. Responsabilitats i dimensió del despatx

Dades com les anteriors posen de manifest l'èmfasi que alguns despatxos donen a certs aspectes que fan possible el funcionament del mateix. No s'ha d'entendre, però, que per oposició, els despatxos que no tenen responsable en aquestes àrees els despreocupa el tema ja que, per exemple, poden haver-hi plans de futur no activats en el moment present. A més de la importància que es concedeixi, factors com el nombre d'advocats que integren el despatx poden condicionar la creació de càrrecs de responsable de certes d'àrees.

Respecte a aquest fet, malgrat que, com s'ha dit, la creació de responsables d'àrees són activitats poc generalitzades en el conjunt de despatxos, en alguns casos, es pot veure alguna relació amb el nombre d'advocats del despatx. En qualsevol cas, malgrat no ser grups equivalents, les diferències més evidents i a la vegada més trencadores de certs estereotips es veuen al comparar despatxos de menys d'11 advocats amb els d'11 i més advocats⁵ (FIGURES 1.12 i 1.13).

- ⊕ El càrrec de director general és present en quasi tots els despatxos de 11 o més advocats (93,4%) i es dona un equilibri entre el exercir el càrrec en exclusiva o paral·lel a l'exercici de l'advocacia. En canvi, en despatxos amb menys de 11 advocats només una quarta part (24,5%) en tenen i, entre aquests, tan sols en el 5,7% l'encàrrec no és compartit.
- ⊕ El càrrec de cap de departament jurídic és bastant menys present. En tenen dos terceres parts (66,6%) dels despatxos de 11 o més advocats i una vuitena part (13%) dels que en tenen menys de 11 advocats. Entre els primers, 4 de cada 10, i entre els segons, 1 de cada 4, l'encàrrec no es comparteix amb altres tasques.
- ⊕ El màrqueting ha esdevingut en una responsabilitat per un 46,7% dels despatxos més grans i per un 8,6% dels despatxos de menys de 11 advocats. La dedicació a la tasca, en aquests darrers, és predominantment compartida amb altres activitats professionals, en canvi, en els despatxos de més advocats hi ha un responsable que s'hi dedica de manera exclusiva en el 40% dels casos.

⁵ Aquests dos elements de comparació —els despatxos de menys d'11 advocats i els de més d'11 advocats— en el conjunt de la mostra representen al voltant d'un 86% i un 4% respectivament.

- ⊕ En l'àmbit dels recursos humans dues terceres parts dels despatxos de 11 ó més advocats tenen responsable, un 40% en exclusiva i un 26,7% comptabilitzant aquesta feina amb la d'advocat. Per el que fa als despatxos més petits, aproximadament una desena part té responsable de recursos humans, i s'hi dedica en exclusiva el 2,9%.
- ⊕ El responsable d'administració és present en quasi bé tots els despatxos més grans (93,3%) i més de la meitat s'hi dedica en exclusiva (60%). En el cas de despatxos de menys de 11 advocats, aquesta responsabilitat està designada amb una freqüència molt menor, el 31,3% i, també, predomina la dedicació exclusiva (19,6%).
- ⊕ La informàtica és una àrea en la que tenen designats responsables dos terceres parts (76,6%) dels despatxos de 11 o més advocats i entre ells, el 40% el responsable ho és en exclusiva. En el cas dels despatxos de menys de 11 advocats, un 8,1% tenen responsable en exclusiva i un 7% l'assumpció del càrrec es fa en paral·lel a altres activitats.
- ⊕ Finalment, cal observar que dins de la categoria de despatxos de 11 o més advocats, destaca que els despatxos de 40 o més advocats tenen persones responsables en tots els àmbits considerats i que la dedicació al càrrec és exclusiva excepte quan es tracta del càrrec de direcció general o de cap del departament jurídic.

Aquestes relacions que s'han trobat entre el nombre de professionals per despatx i la assumpció de responsabilitats mostra que la dimensió del despatx incideix en la creació del rol de responsable de certes àrees. Malgrat tot, per comprendre millor certes dades cal considerar que possiblement alguns despatxos utilitzen el recurs de delegar la cura de certs temes (informàtica, màrquetin o administració) a professionals especialitzats en l'àrea. En conseqüència, es d'esperar que el rol de responsable sovint es concreta en encarregar una tasca, supervisar propostes de professionals competents, etc. En aquesta mateixa línia es pot pensar que el personal que es dedica exclusivament a una responsabilitat pot ser un advocat, però també poden ser professionals especialistes que té contractats el despatx.

1.3.2.2. Responsabilitats i antiguitat del despatx

Les responsabilitats que s'assumeixen segons l'antiguitat del despatx mostra algunes dades que poden suggerir diverses lectures respecte a com s'adapten els despatxos a la realitat. En efecte, el càrrec de director general o el de cap de departament jurídic, són valorats de manera similar per part dels despatxos creats a diferents dècades i sense que s'observi una tendència evolutiva clara⁶ (FIGURA 1.14). Ara bé, responsabilitats com a màrquetin o informàtica presenten tendències interessants a comentar.

- ⊕ L'àrea de màrquetin és un àmbit en el que tenen responsable només despatxos creats després de meitats del 60. Aquesta pràctica, malgrat ser minoritària, la contemplen el 21% dels establerts a la dècada que va del 1964 al 1974 [64-74]. Els percentatges són molt menors en els despatxos creats als darrers 20 anys. En concret, els de la penúltima dècada [84-94), un 9,9% té responsable de màrquetin i els de la darrera dècada, un 12% (FIGURA 1.14).
- ⊕ El responsable de recursos humans, de manera similar a l'àrea de marqueting, és present entre despatxos establerts a les dues darreres dècades però els majors percentatges es troben en dècades anteriors. Les xifres que ho mostren són les següents: el càrrec es contempla en el 11,9% dels despatxos constituïts entre 1984 i 1993 [84-94), i en el 14% dels creats entre 1994 i 2003 [94-04); però aquest responsable figura en més del 20% dels fundats a les dècades 1944-1954 [44-54) i 1964-1974 [64-74) (FIGURA 1.14).
- ⊕ La responsabilitat d'administració que és present en més del 30% dels despatxos, ho és sobretot en despatxos que ara tenen entre 20 i 40 anys d'antiguitat o més de 50 anys. Per dècades, els majors percentatges es troben abans de 1933, amb un 75%; més tard, entre 1964 i 1973 i entre 1974 i 1983, s'acosten respectivament, al 50% i al 40%. Entre els despatxos creats a les dues darreres dècades ha disminuït el percentatge dels que contemplen aquesta persona responsable (FIGURA 1.14).

⁶ Aquests percentatge per dècades, en el conjunt de la mostra representen els percentatges que s'indiquen en la següent taula:

	Anys									
Dècades	Abans de 1934	[1934-1944)	[1944-1954)	[1954-1964)	[1964-1974)	[1974-1984)	[1984-1994)	[1994-2004)	[2004-endavant)	Total
%	1,0	0,8	2,3	2,5	4,8	12,3	25,4	50,3	0,8	100,0

- ⊕ Pel que fa a la responsabilitat d'informàtica, aquesta és més present en despatxos que ja tenen uns anys d'història. Específicament es contempla en una tercera part dels creats a les dècades [1934-1944) i [1944-1954). En dates més recents, aquest càrrec és present en una quarta part dels despatxos establerts a les dècades [1964-1974) i [1974-1984) (FIGURA 1.14).
- ⊕ Finalment, cal advertir altres responsabilitats en alguns despatxos, la presència de les quals es troba puntualment en despatxos establerts a les dècades [1944-1954), [1954-1964) i [1994-2004) (FIGURA 1.14). En línies generals, aquesta presència es refereix a tasques relacionades amb temes de gestió en assumptes poc especificats per part dels responsables dels despatxos entrevistats.

El fet de que les responsabilitats en relació a l'antiguitat del despatx mostrin unes tendències particulars en relació amb la temàtica fa que siguin possibles varies interpretacions. Es podria venir a dir que els despatxos constituïts a les darreres dècades, possiblement pel fet d'establir-se en un període de grans canvis econòmics, polítics, tecnològics, etc. ha condicionat la formulació d'uns objectius i unes inquietuds que es reflecteixen en la sensibilitat per adjudicar competències. Paral·lelament, un altre interpretació podria argumentar que l'antiguitat del despatx no és determinant, sinó que sembla que per el fet de tenir ja una història, solidesa, o especialització dins de l'advocacia, a alguns despatxos els hi cal precisament la figura de persona responsable en certes àrees que consideren com a fonamentals pel correcte funcionament del despatx.

1.3.3. Participació d'altres professionals

Al marge de l'adjudicació i distribució de responsabilitats o de la col·laboració de professionals externs, el despatx d'advocats pot comptar amb la participació d'altres professionals.

- ⊕ El professional més present, amb el que compta més de la meitat dels despatxos (60,1%), és l'administratiu. Les tasques que desenvolupa aquest professional porta a que, d'aquest 60%, la meitat necessiti més d'un administratiu. En concret, el 29,4% de despatxos en té un; el 17,1%, dos; el

5%, tres; el 5,5% entre 4 i 6, i, el 3,3% entre set i cinquanta. En contrast amb el fet de que hi ha despatxos amb 50 administratius (0,5%) hi ha un 39,9% que no en té cap (FIGURA 1.15).

- ✦ El fet de tenir o no tenir administratiu està bastant condicionat pel nombre d'advocats del despatx, en el sentit de que a més advocats per despatx menys despatxos sense administratius. Així, quasi bé tots els despatxos de 11 o més advocats tenen 1 ó més administratius (93,3%); els d'entre 7 i 10 advocats en tenen el 78,3%; els de 3 i 6 advocats, el 70%; i els de 2 i 1 advocat, respectivament, el 55,6% i el 49,4% (FIGURA 1.16).
- ✦ Pel que fa a la presència d'altres professionals no administratius ni advocats, aquesta es dona en un 39,4% dels casos (FIGURA 1.17). El nombre d'advocats que estan incorporats en el despatx també sembla sensible al fet que el despatx compti amb la participació d'altres professionals. En concret, aquests altres professionals es troben en el 80% dels despatxos de 11 o més advocats; en el 52,2% dels que tenen de 7 a 10 advocats; i entre el 30 i el 45% de despatxos que tenen 6 ó menys advocats (FIGURA 1.18).

1.4. ESTRUCTURA PER SEXES I EDATS

1.4.1. La dona en el despatx d'advocats

Durant els darrers anys i en societats industrials avançades, en la majoria de professions ha augmentat la participació de les dones. La implicació de la dona en el camp de l'advocacia fa que a l'actualitat, aproximadament, el 40% dels col·legiats a l'ICAB siguin dones. Les dades deixen clar que hi ha més homes que dones en el conjunt dels col·legiats. No obstant, si en lloc d'observar les dades finals de les persones col·legiades al desembre del 2003, s'analitza el sexe en relació als decennis en que es registra l'alta a l'ICAB, es constaten algunes dades interessants. Així, es veu que en els darrers 10 anys s'han col·legiat més dones que homes, i que des de els anys 50, augmenta progressivament el nombre de dones col·legiades. Amb dades més exactes, en el decenni [1994-2004) es va col·legiar un 53,7% de dones i un 46,3% d'homes; en el [1984-1994), ho van fer un 38,7% de dones i un 61,3% d'homes; en el

[1974-1984), un 25% i un 75%; i, en dècades més llunyanes els percentatges passen del 9,4% al 4,1% i al 0,7% (FIGURA 1.19).

Algunes d'aquestes dades que s'han extret dels registres de l'ICAB són bastant similars a les obtingudes a la mostra de despatxos estudiats. En efecte, al considerar el nombre de professionals que treballen en els despatxos enquestats es troba que un 42,63% són advocades i un 56,04% advocats (FIGURA 1.20); unes xifres que coincideixen bastant amb el 59,9% d'homes i el 40,1% de dones col·legiades a l'ICAB a finals del 2003 (FIGURA 1.21).

Respecte al que s'acaba d'il·lustrar, les dades obtingudes en el estudi permeten fer unes anàlisi que mostren detalls interessants entorn a la presència de la dona en l'exercici de la professió.

Tenint en compte quantitativament quin grau de participació té en els despatxos, s'obtenen unes les proporcions home/dona, entre aquestes dades els percentatges més alts són les que s'apunten al següent quadre:

Composició del despatx	Percentatge de despatxos
100% dones	19,3
66,67% dones i 33,33% homes	4,0
50% dones i 50% homes	12,1
33,33% dones i 66,67% homes	5,8
0% dones	40,7

1.4.1.1. Sexe i dimensió del despatx

Aquests percentatges, relatius al grau de participació de las dones en el despatxos, si es relacionen amb el nombre total d'advocats que constitueixen el despatx, es troba que a la mostra estudiada (veure FIGURA 1.22)

- ⊕ Els despatxos integrats al 100% per dones, en el 14,1% dels casos són unipersonals i en el 5,4% són de 2, 3, ó, 4 advocades.
- ⊕ En la proporció 66,67% dones i 33,33% homes, un 3,3% són despatxos de 3 advocats i un 0,5% de 6 advocats.

- ⊕ Els que tenen un equilibri del 50%, el 10,3% són despatxos de 2 ó 4 advocats; el 1,1%, de 6, 8 ó 10 membres; i el 0,8%, de més de 11 advocats.
- ⊕ La proporció 33,33% dones i 66,67% homes la integren un 5% de despatxos de 3 advocats i un 0,8% de despatxos de 6 membres.
- ⊕ Finalment, amb una quota del 0% de dones, estan un 28,4 de despatxos unipersonals, un 12,4% de despatxos amb 2, 3, 4 ó 6 advocats.

1.4.1.2. *Sexe i antiguitat del despatx*

La presència de la dona advocada en els despatxos de la mostra, estudiada des de la perspectiva de las dècades, revela que la seva participació comença a tenir un pes que es va incrementant en els que s'han constituït a partir de mitjans dels 60. Com es pot veure a la [FIGURA 1.23](#), l'augment més accentuat és relaciona amb els despatxos integrats exclusivament per dones, que ha arribat a constituir el 25,5% dels creats a l'última dècada. Per contra, en els darrers anys ha disminuït els despatxos integrats només per homes. La resta de proporcions apuntades en el quadre, al relacionar-les amb als anys de creació del despatx, no presenten una línia definida d'increment de la presència de la dona.

1.4.1.3. *Sexe i titularitat del despatx*

El predomini numèric dels homes també s'adverteix en la titularitat dels despatxos. D'acord amb les categories que s'han vist abans, del 67,5% de despatxos amb responsabilitat unipersonal, el 18,8% són dones i el 48,7%, homes. Una situació de desequilibri similar es repeteix, quan es tracte d'una responsabilitat compartida, la qual esta present en el 33,5 % de la mostra. En aquest cas, la co-responsabilitat entre varies dones es queda en un 3,3% (dues o més dones); entre homes aplega al 13,1%; i, la mixta entre homes i dones arriba al 16,1% (una o més dones amb un o més homes) ([FIGURA 1.24](#)).

El sexe de la persona titular del despatx analitzat junt amb la proporció de homes i dones membres del despatx, ofereix dades força interessants. Algunes de les que criden més l'atenció són les que es destaquen a continuació (veure [FIGURA 1.25](#)):

- ⊕ En la proporció d'equilibri 50% i 50%, mentre l'home és titular en el 45,8% dels despatxos, la dona ho és en un 10,4%. Respecte a la titularitats compartides, la combinació d'un home i d'una dona es troba en el 18,8% i les titularitats mixtes amb un predomini d'homes, aproximadament en el 15% dels despatxos.
- ⊕ En el cas de despatxos integrats en un 66,67% per dones i 33,33% per homes, un home és titular en el 31,3% dels casos; una dona, en el 18,8%; un home i una dona, en el 12,5%; i compartida amb més homes que dones, entorn al 30%.
- ⊕ En els despatxos que tenen la proporció 33,33% dones i 66,67% homes, en un 43,5% dels casos el titular és un home; en un 4,3%, una dona; en un 8,7% un home i una dona; i, al voltant d'un 30%, homes i dones conjuntament amb predomini d'homes.
- ⊕ Finalment, en els despatxos integrats al 100% per dones o per homes, sobresurt la titularitat per part de persones del mateix gènere.

La presència de la dona com a titular de despatx en relació amb l'any de la constitució del mateix permet observar que la seva implicació és puntual en els que es van crear fa 50 ó 60 anys, i que en els darrers 30 anys ha augmentat el nombre de dones amb aquest càrrec (veure [FIGURA 1.26](#)).

- ⊕ Els despatxos en que la única responsable és una dona han passat de constituir el 10,2% en la dècada [74-83) a representar més del 22% dels despatxos establerts als darrers vint anys.
- ⊕ La co-responsabilitat exclusivament femenina comença a incrementar-se, encara que molt tímidament, en el panorama de despatxos establerts en els últims vint anys. Així, a la dècada [84-93) la responsabilitat femenina es va quedar amb un 2% i a la dècada següent va augmentar fins el 5%.
- ⊕ Per el que fa a la responsabilitat mixta, aquesta ja té una certa empremta entre els despatxos que es van crear fa uns 40 anys, però s'intensifica a les dues darreres dècades, situant-se al voltant del 20 % dels despatxos establerts.

Més enllà de la descripció, una anàlisi puntual sobre la relació entre assumpció de responsabilitats segons la titularitat del despatx sigui home o dona, mostra que les diferències són petites però bastant constants. Aquestes diferències apunten a que els despatxos on els titulars són homes són més propensos gestionar la delegació de responsabilitats. En aquesta mateixa línia algunes petites diferències suggereixen que: a mesura que incrementa el nombre de homes augmenta la distribució de responsabilitats.

Com es deia en començar a valorar la presència de les dones en el despatx d'advocats, quantitativament, el sector està dominat pel sexe masculí. Però una anàlisi una mica més pormenoritzat ha permès veure que les diferències en aquest sentit possiblement no són només quantitatives, sinó que el fet d'estar o no en llocs de responsabilitat, en despatxos amb més o menys història, etc. pot ser entès com a diferències en el pes qualitatiu que la dona té en el terreny dels despatxos d'advocats.

1.4.2. Les edats dels advocats dels despatxos

Junt amb el sexe, l'edat és una variable demogràfica que caracteritza biològica i socialment els despatxos d'advocats. L'edat dels professionals que els integren permet tenir coneixement sobre la mitjana d'edat dels advocats que treballen als despatxos, les edats dels responsables homes i dones, etc.

Tenint en compte que en el total dels despatxos enquestats hi treballen un total de 1581 advocats i que aquests tenen edats que oscil·len dels 25 a més de 80 anys, per oferir unes dades més operatives s'observa l'estructura d'edats dels despatxos considerant les edats en intervals de cinc anys⁷. (veure [FIGURA 1.27](#)).

- ⊕ Atenent a aquesta premissa, on es concentra el major nombre d'advocats, el 19,73%, és en el interval de 30-35 anys [30-35); el 17,81%, en el de 25-30 anys [25-30) i el 14,61%, en el de 35-40 anys [35-40). Per tant, més de la meitat dels advocats tenen entre 25 i 40 anys.
- ⊕ Aquests percentatges que configuren el gruix de la mostra, són seguits per un 9,65% d'advocats que tenen entre 40 i 45 anys [40-45) i un 5,88% que en té entre 45 i 50 anys [45-50). Els percentatges a partir dels 50 anys són molt més

⁷ En aquest se segueixen les pautes apuntades abans en relació a l'obertura i tancament d'intervals.

petits, de tal manera que per sobre dels 50 anys i fins els 80, aproximadament, només hi ha un 10,5% d'advocats.

L'edat cronològica dels professionals del despatx d'advocats que mostra el grau de joventut del que gaudeixen els despatxos vinculats a l'ICAB. Aquesta informació en part es pot complementar amb dades sobre l'antiguitat de l'advocat col·legiat a l' ICAB. Les respostes que s'han obtingut respecte a aquesta qüestió mostren que la majoritària, no arriba als 12 anys de col·legiació. Més específicament, amb menys de 8 anys de col·legiat hi ha més d'una quarta part dels advocats que treballen als despatxos enquestats fa, entre 8 i 11 anys, el 11,51%; entre 12 i 15, el 7,4%; i entre 16 i 19, el 8,4%. El nombre de col·legiats d'entre 20 anys i 50 o més anys d'antiguitat gira al voltant del 12% (veure [FIGURA 1.28](#)).

1.4.2.1. Edat dels advocats, sexe i dimensió del despatx

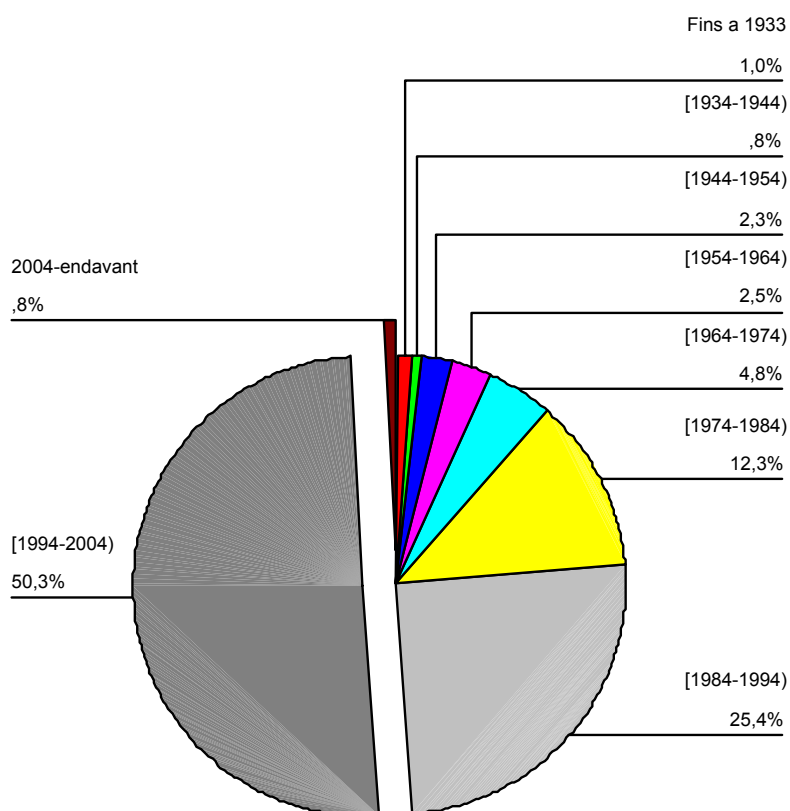
Respecte a les edats, un altre dada interessant és la relativa a l'edat del responsable en relació al gènere. Els responsables masculins tenen entre 28 i 81 anys amb una mitjana de 46,6. Les dones responsables de despatx són una mica més joves, les edats oscil·len dels 25 als 69 anys i en torn als 38,6 de mitjana.

En relació a l'edat s'observa que dins d'un mateix despatx conviuen diferents generacions, a la vegada que es donen certes tendències en les estructures d'edats. Una de les tendències que es veuen és que a mesura que augmenta el nombre professionals del despatx, hi menys variació en les edats dels responsables i paral·lelament les edats són més altes, de manera que (veure [FIGURES 1.29](#) i [1.30](#)):

- ✦ Des de 1 fins a 4 advocats, les edats dels responsables són disperses. La mínima en el cas dels homes és 28 anys i en el cas de les dones, 26 anys i les edats màximes són, respectivament, 81 i 69 anys.
- ✦ De 5 a 12 advocats, el mínim d'edat dels homes responsables és 35 anys i el màxim, 62; pel que fa a les dones, les edats són 25 i 55 anys.
- ✦ A partir dels 13 advocats, l'interval d'edats dels responsables queda bastant més escurçat, les edats oscil·len entre més de 40 i menys de 75 anys.

En les dades anteriors es profunditza en les edats dels professionals anant més enllà de la descripció de les edats més freqüents, però encara es pot anar més lluny. al igual que el sexe, es poden fer altres anàlisis que aportin dades orientadores respecte al present i el futur del professió. Així, en temes com la necessària i interessant convivència entre generacions, la incorporació de innovacions tecnològiques en els entorns laborals, o, els plantejaments d'ampliació de la oferta de serveis, l'edat no pot ser vista com a una simple variable demogràfica.

Figura 1.1. Percentatge de despatxos segons data d'establiment:
Dècades i darrers anys (amb el referent de la data de l'Estudi)⁵



Taula 1.1. Percentatge de despatxos segons data d'establiment:
Dècades i darrers anys (amb el referent de la data de l'Estudi)

Anys	Percentatges	Percentatges acumulats
Abans de 1934	1,0	1,0
[1934-1944)	0,8	1,8
[1944-1954)	2,3	4,0
[1954-1964)	2,5	6,5
[1964-1974)	4,8	11,3
[1974-1984)	12,3	23,6
[1984-1994)	25,4	49,0
[1994-2004)	50,3	99,2
[2004-endavant)	0,8	100,0

⁵ Quan s'especifica "amb el referent de la data de l'Estudi" la informació es categoritza per dècades a partir de 2004 cap endarrere.

Taula 1.2. Percentatge de despatxos de la mostra segons any d'establiment

ANYS	Percentatges	Percentatges acumulats
Fins finals dècada 1910	,3	,3
1930	,8	1,0
1935	,3	1,3
1941	,3	1,5
1943	,3	1,8
1944	,8	2,5
1946	,3	2,8
1947	,5	3,3
1951	,5	3,8
1952	,3	4,0
1954	,5	4,5
1955	,3	4,8
1956	,5	5,3
1957	,3	5,5
1958	,5	6,0
1960	,3	6,3
1961	,3	6,5
1964	1,0	7,5
1965	,5	8,0
1967	,3	8,3
1969	1,3	9,5
1971	,3	9,8
1972	1,3	11,1
1973	,3	11,3
1974	2,3	13,6
1976	1,5	15,1
1977	1,3	16,3
1978	,8	17,1
1979	2,8	19,8
1980	1,5	21,4
1981	,8	22,1
1982	1,5	23,6
1984	3,3	26,9
1985	,3	27,1
1986	2,0	29,1
1987	2,3	31,4
1988	1,5	32,9
1989	3,3	36,2
1990	3,8	39,9
1991	2,3	42,2
1992	3,0	45,2
1993	3,5	48,7
1994	5,5	54,3
1995	3,3	57,5
1996	4,8	62,3
1997	4,8	67,1
1998	4,0	71,1
1999	4,8	75,9
2000	5,0	80,9
2001	8,0	88,9
2002	5,3	94,2
2003	5,0	99,2
2004	,8	100,0
Total	100,0	

Taula 1.3. Percentatge de despatxos segons data d'establiment:
dècades naturals i darrers anys

Anys	Percentatge	Percentatge acumulat
Fins a 1930	0,3	0,3
[1930-1940)	1,0	1,3
[1940-1950)	2,0	3,3
[1950-1960)	3,0	6,3
[1960-1970)	3,3	9,5
[1970-1980)	11,8	21,4
[1980-1990)	18,6	39,9
[1990-2000)	41,0	80,9
2000-actualitat	19,1	100,0
TOTAL	100,0	—

Figura 1.2. Percentatge de despatxos de la mostra segons any d'establiment

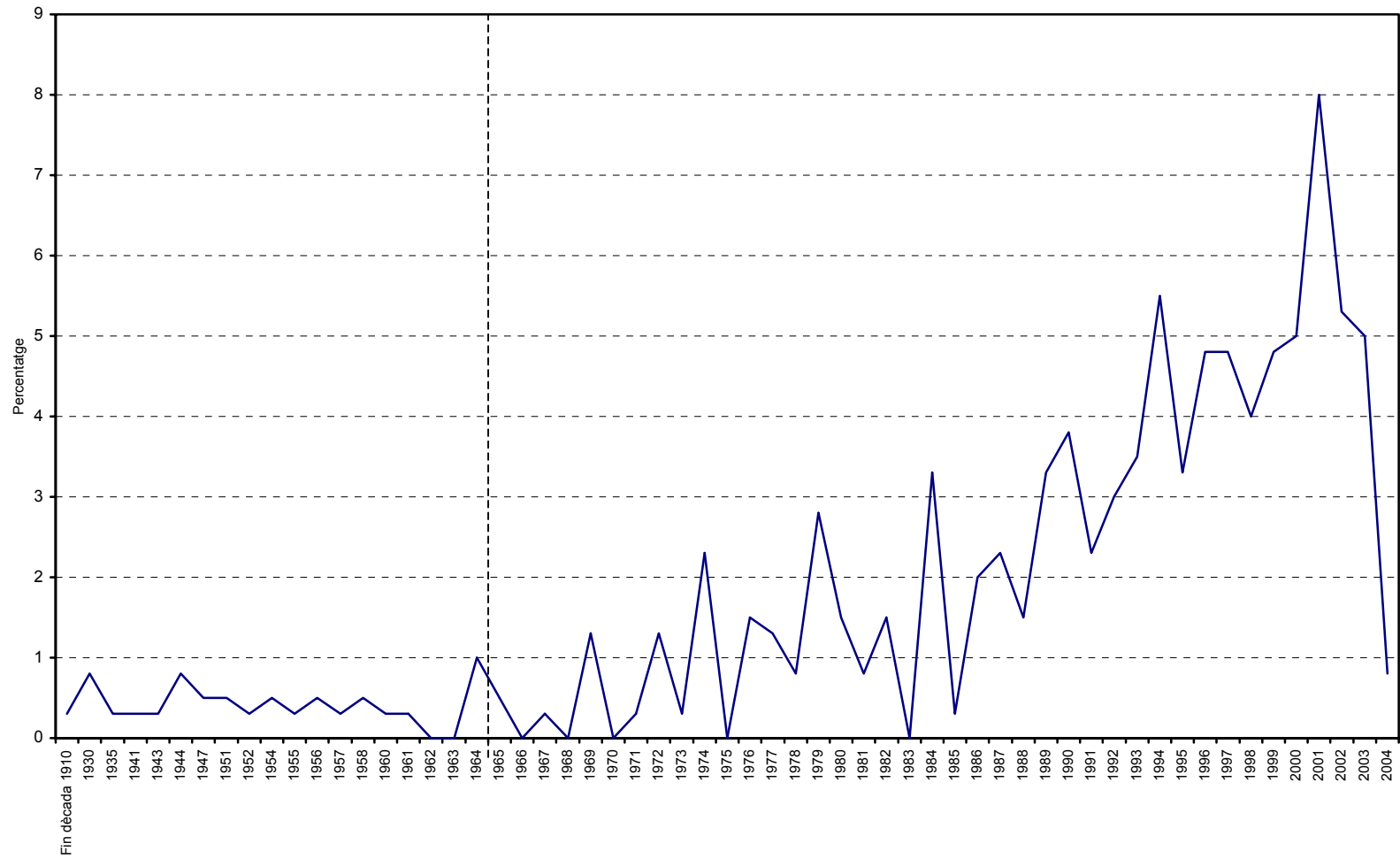


Figura 1.3. Percentatge de despatxos creats en els diferents anys de les dècades des de 1940 fins a 2000

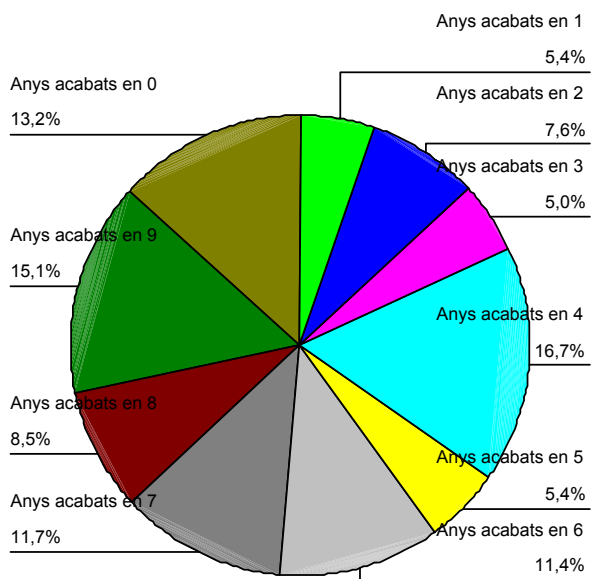


Figura 1.4. Percentatge de despachos creats en els diferents anys de les dècades del 60, 70, 80 i 90

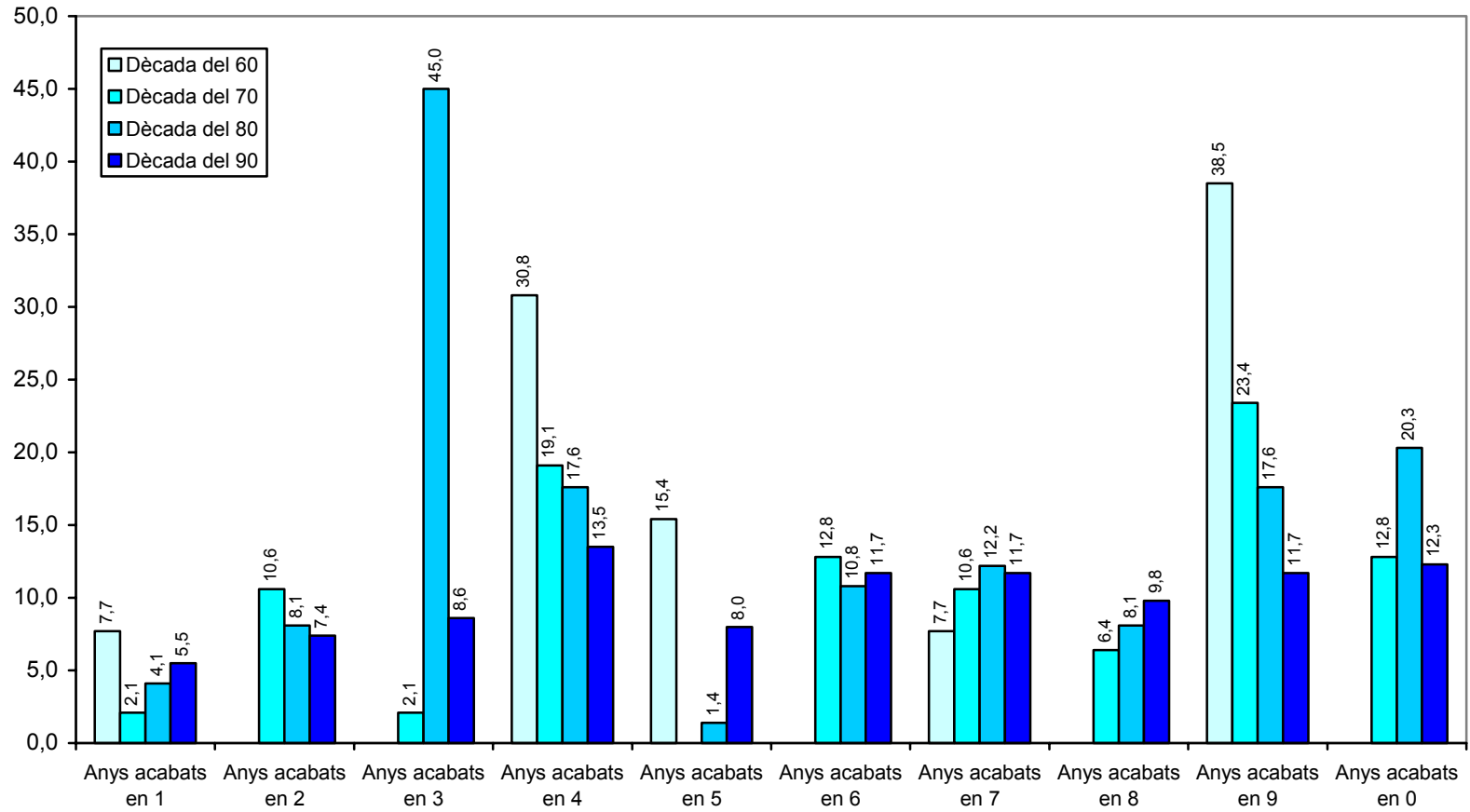


Figura 1.5. Percentatge de despatxos segons el nombre d'advocats

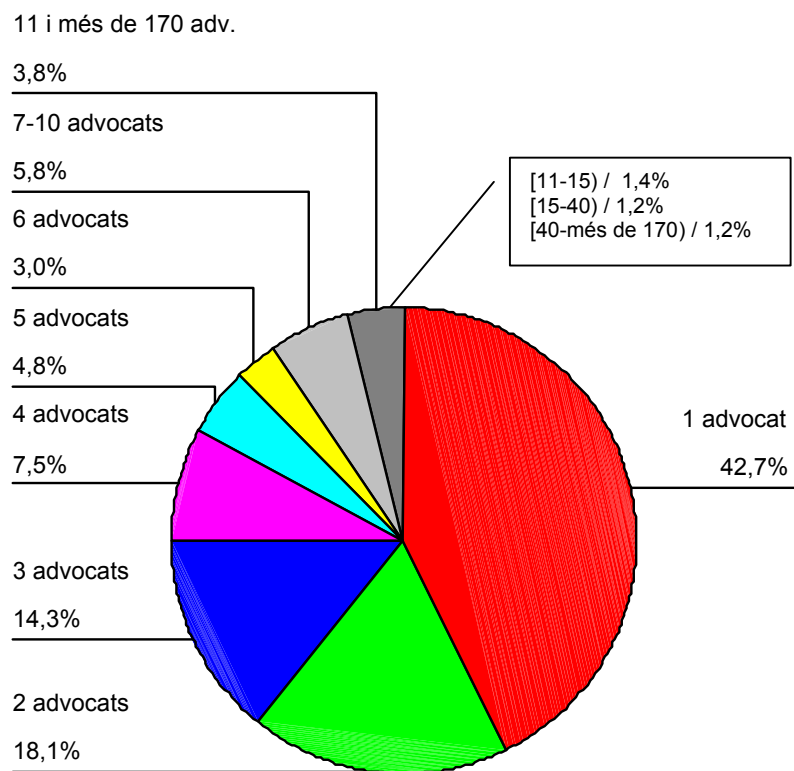


Figura 1.6. Percentatge de despatxos segons el seu nombre d'advocats: Els creats fins a l'any 1979 i a partir de l'any 1980

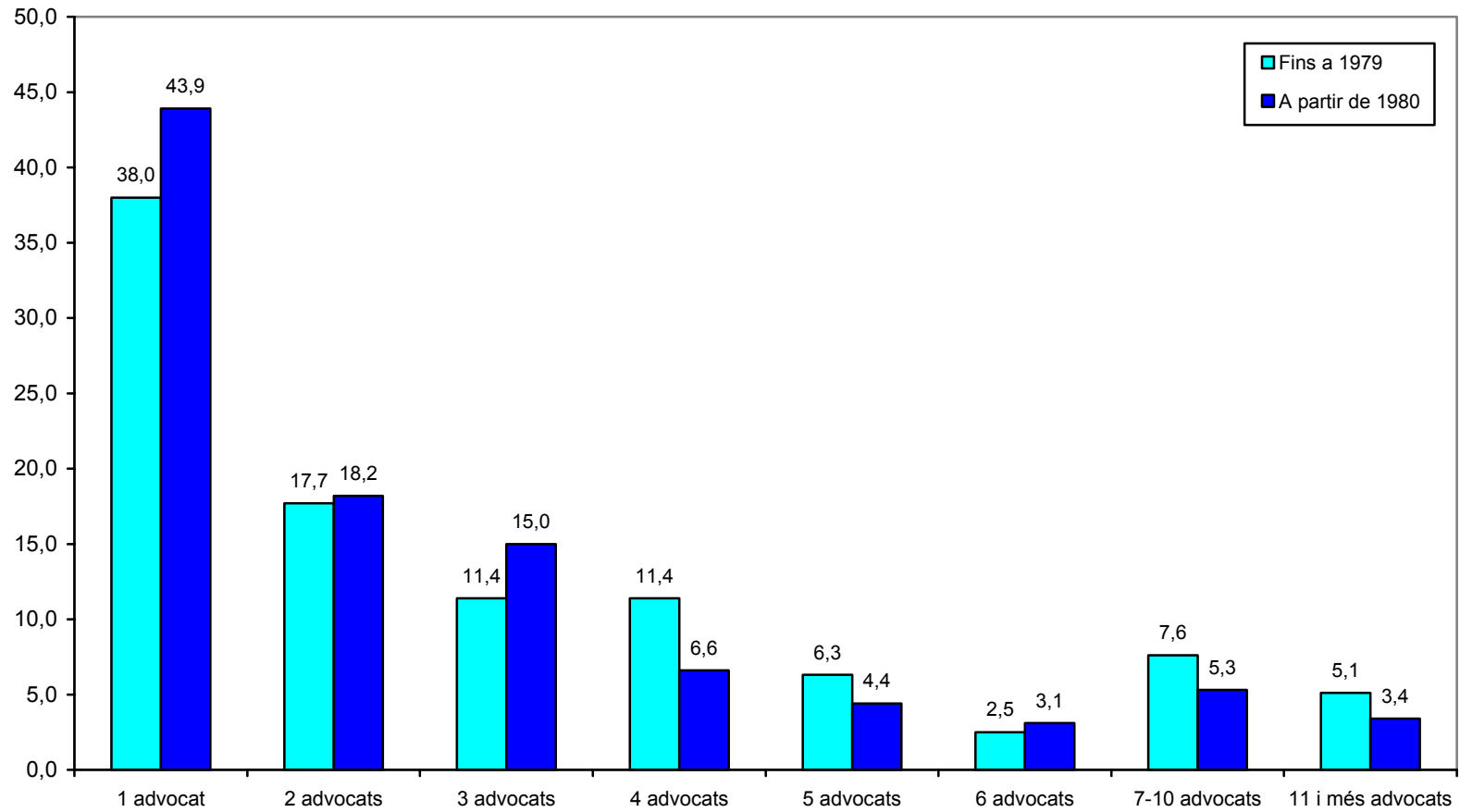


Figura 1.7. Percentatge de despatxos segons les dècades quan es van establir els despatxos amb 11 o més advocats (amb el referent de la data de l'Estudi)

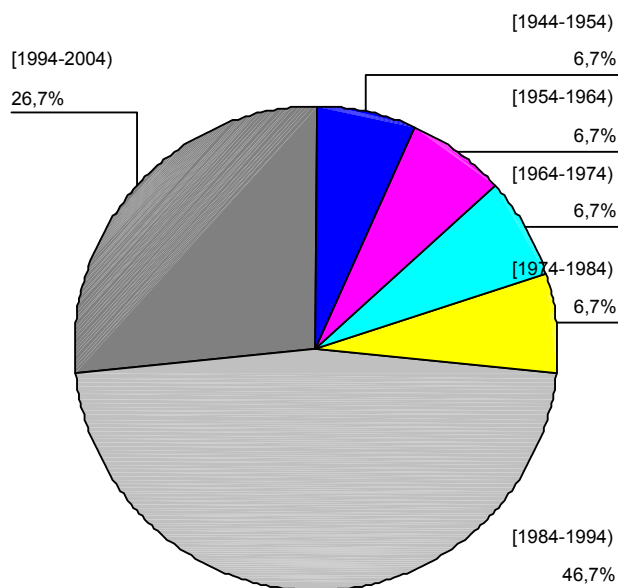


Figura 1.8. Percentatge de despatxos segons forma jurídica

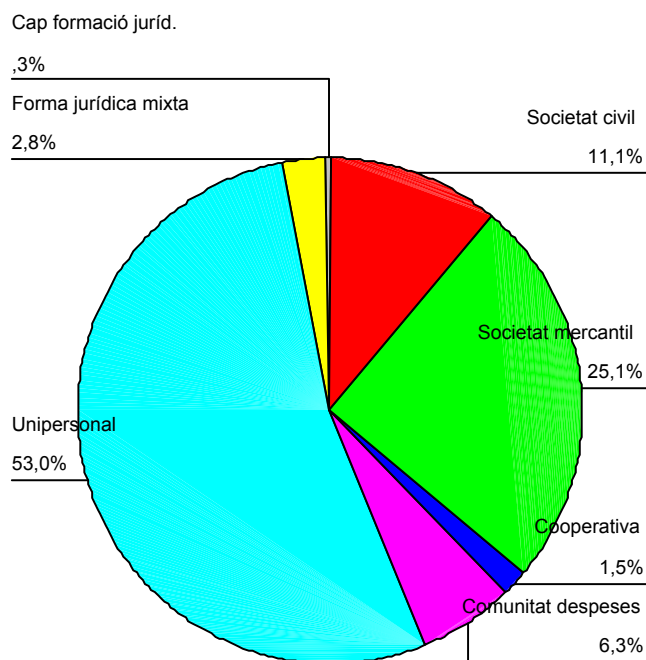


Figura 1.9. Percentatge de despatxos segons nombre de titulars

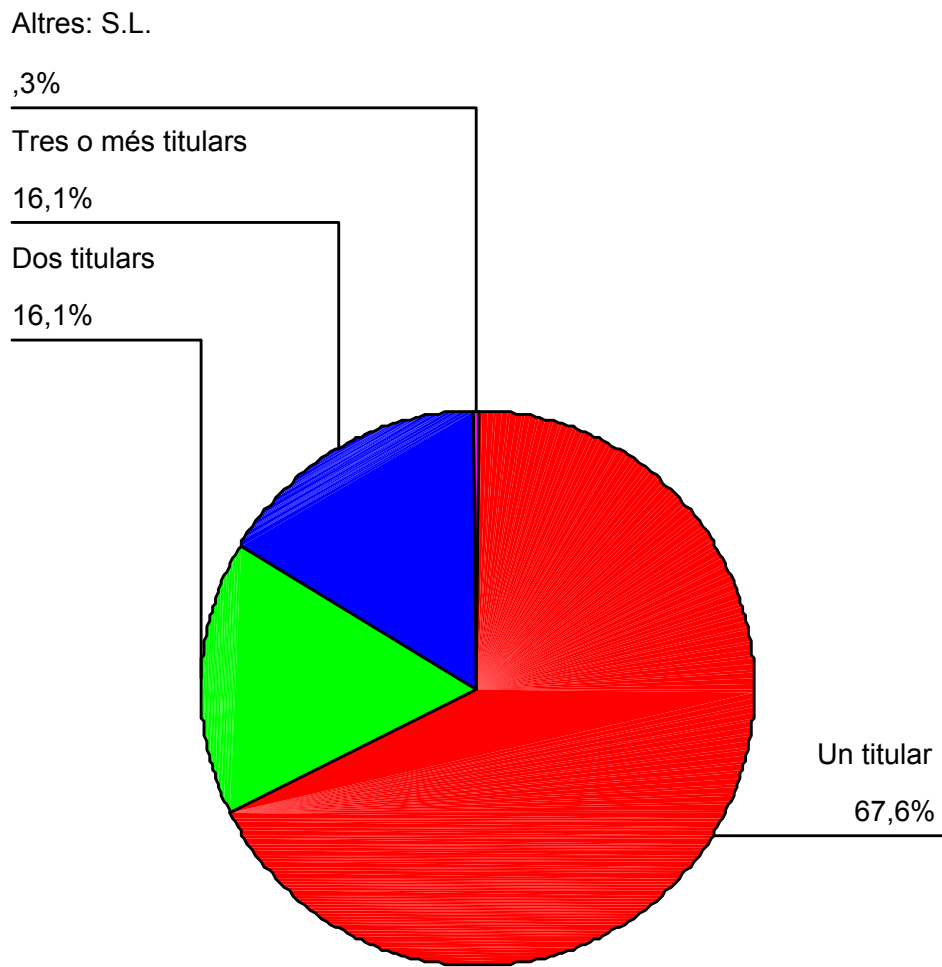


Figura 1.10. Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats

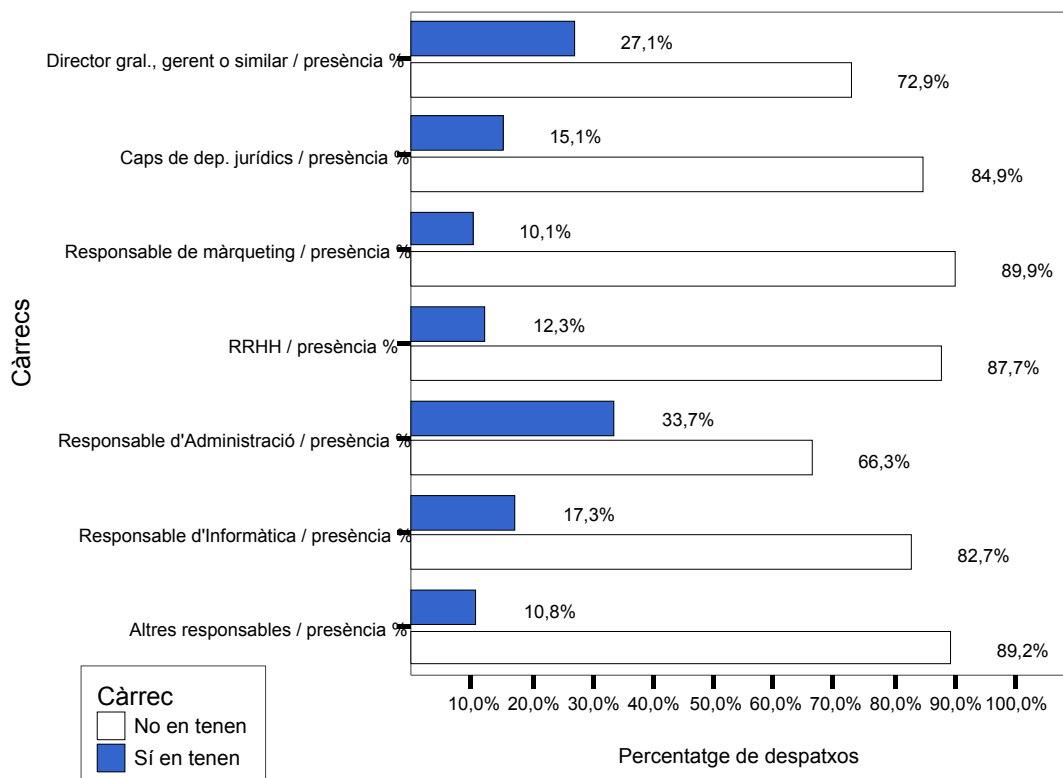


Figura 1.11. Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats i tipus de dedicació al càrrec

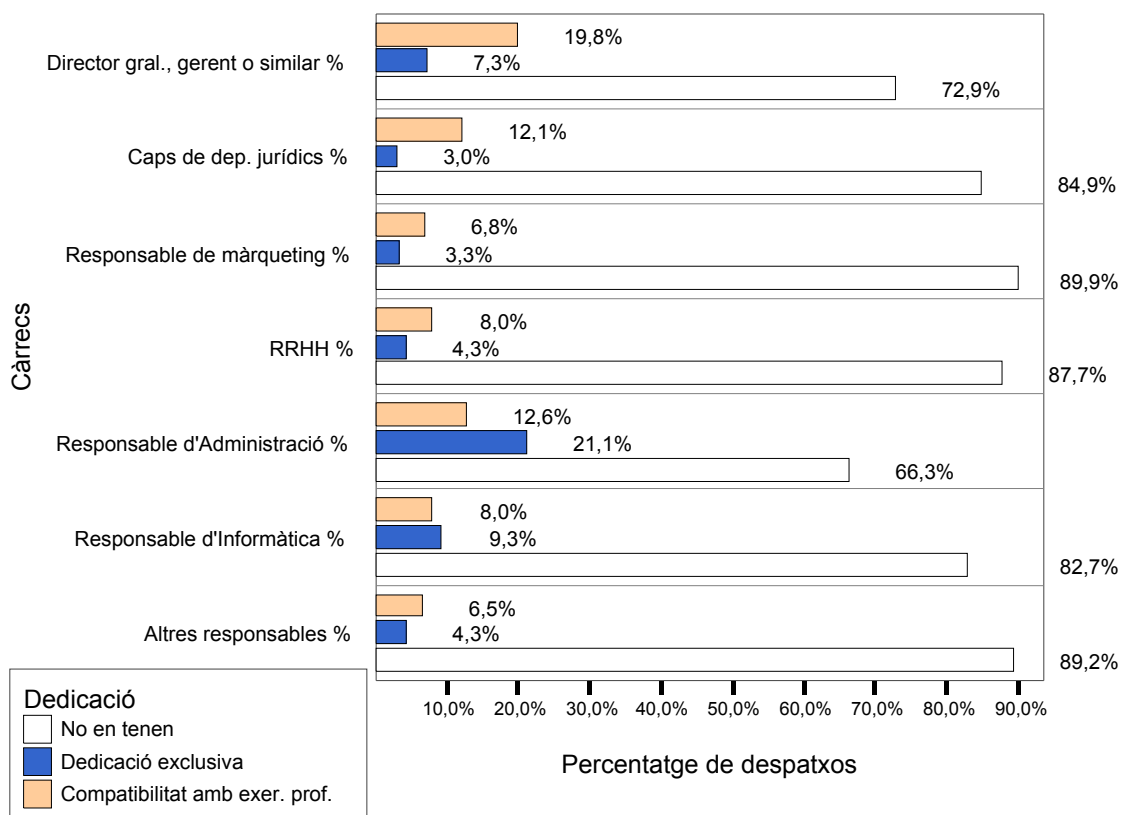


Figura 1.12. Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats. Tipus de dedicació segons nombre d'advocats als despatxos:
Despatxos de 1 a 10 advocats

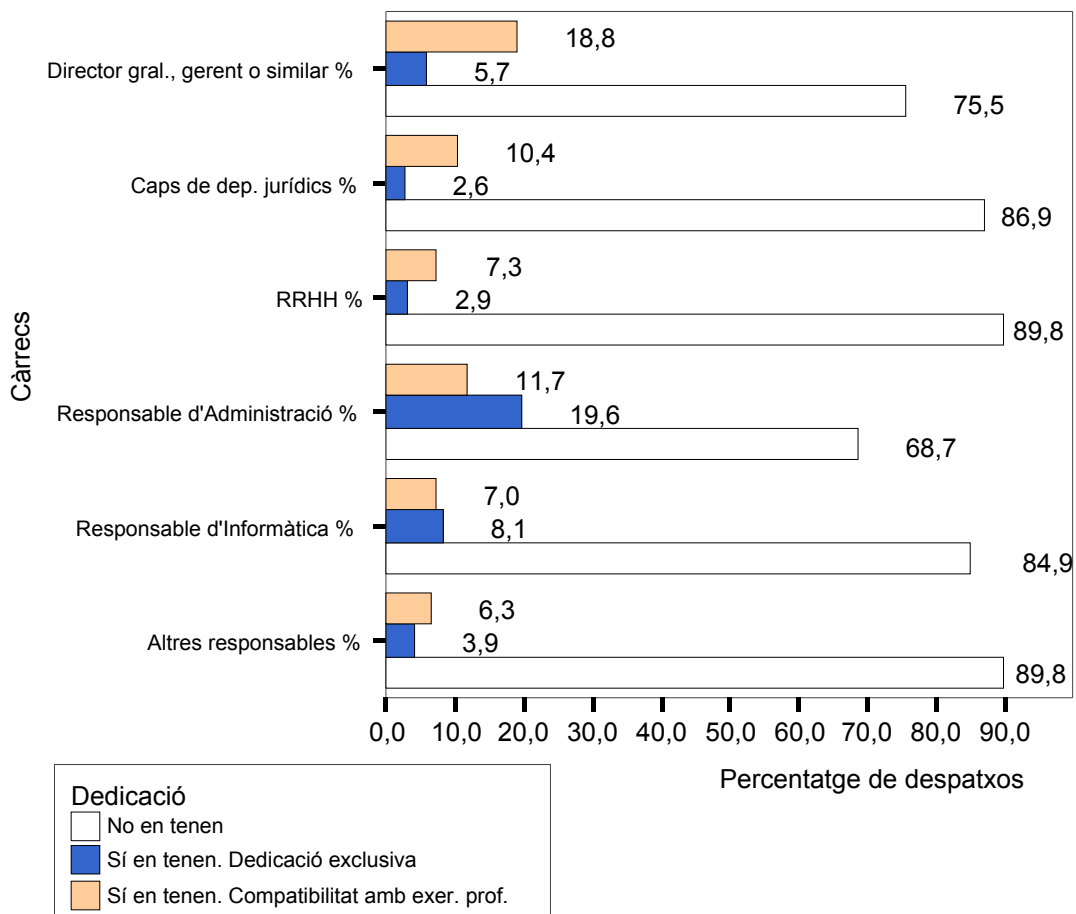


Figura 1.13. Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats. Tipus de dedicació segons nombre d'advocats als despatxos::
Despatxos d'11 i més advocats

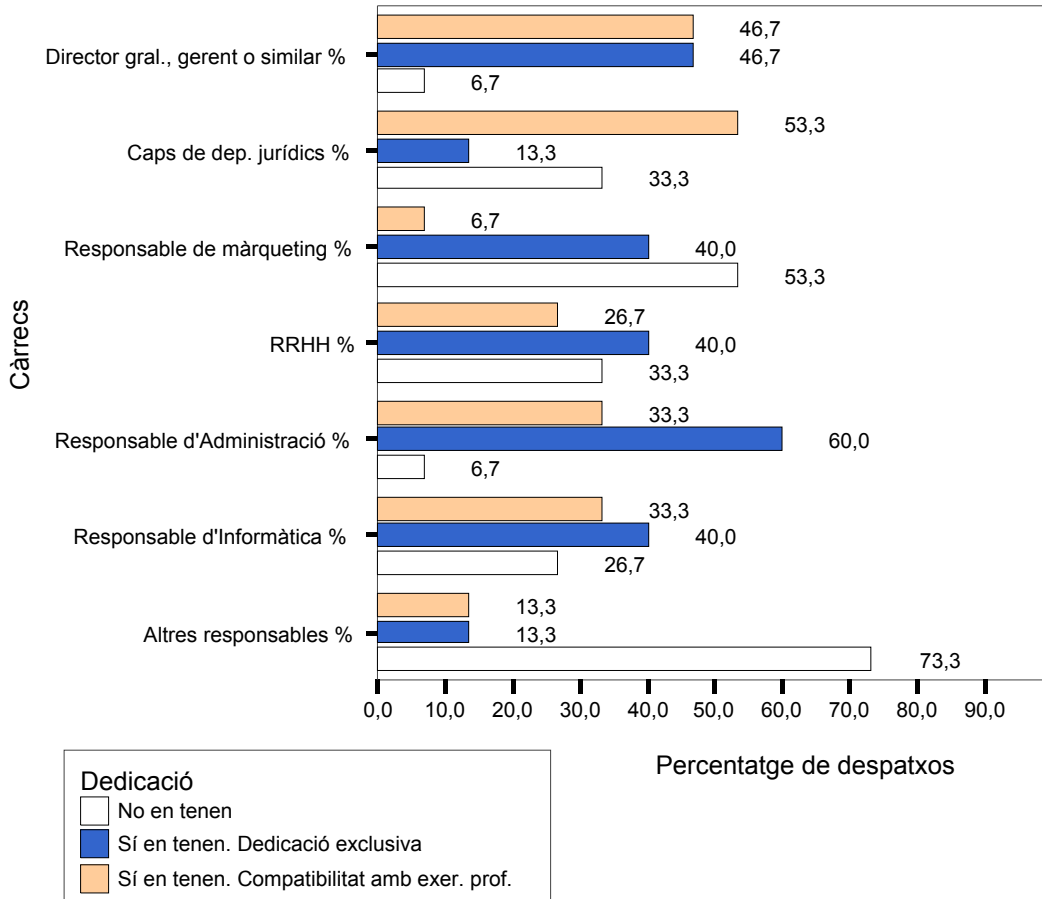


Figura 1.14. Percentatge de despatxos amb persones encarregades de certes responsabilitats segons antiguitat del despatx

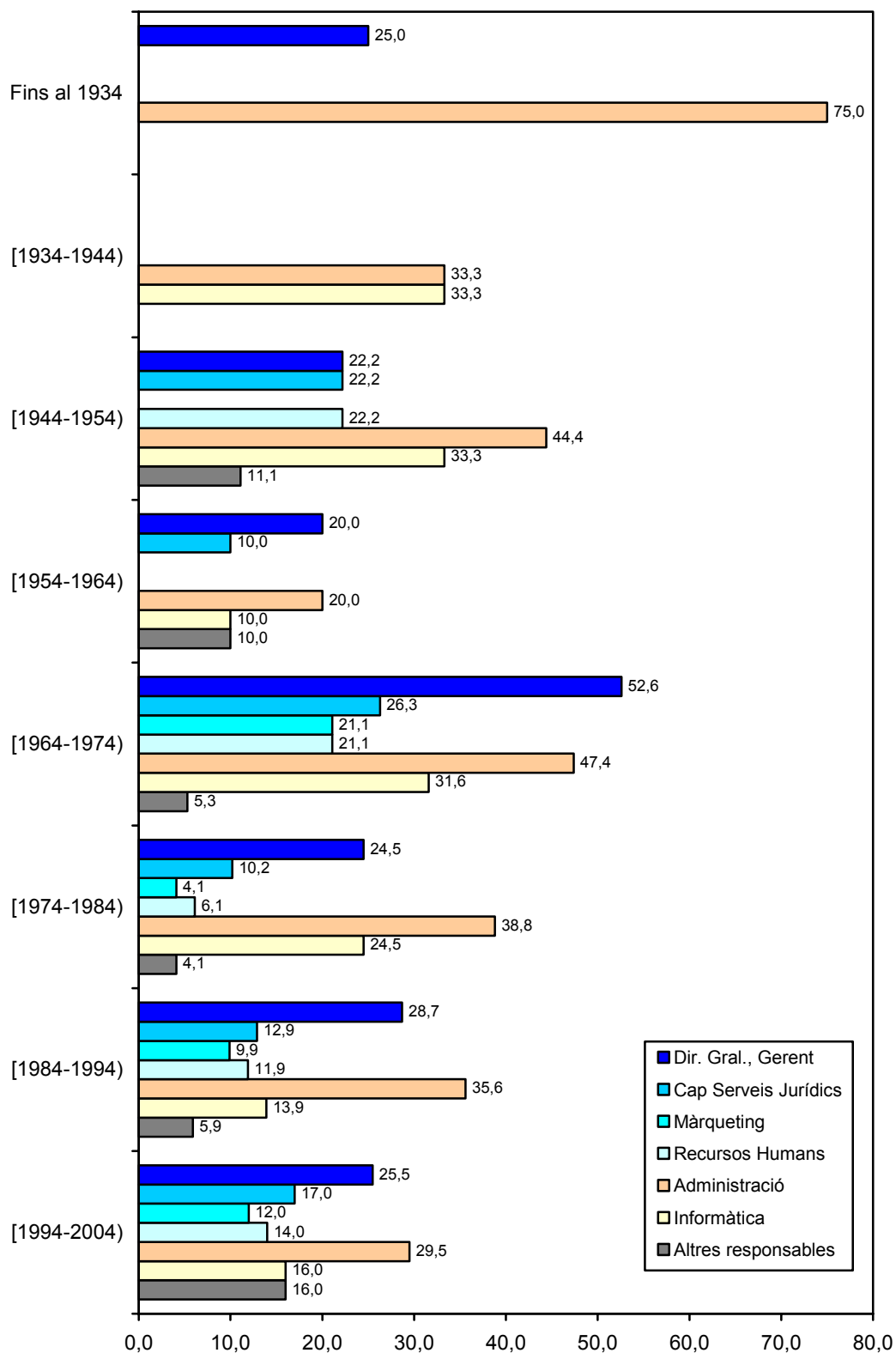


Figura 1.15. Percentatge de despatxos segons el nombre d'administratius

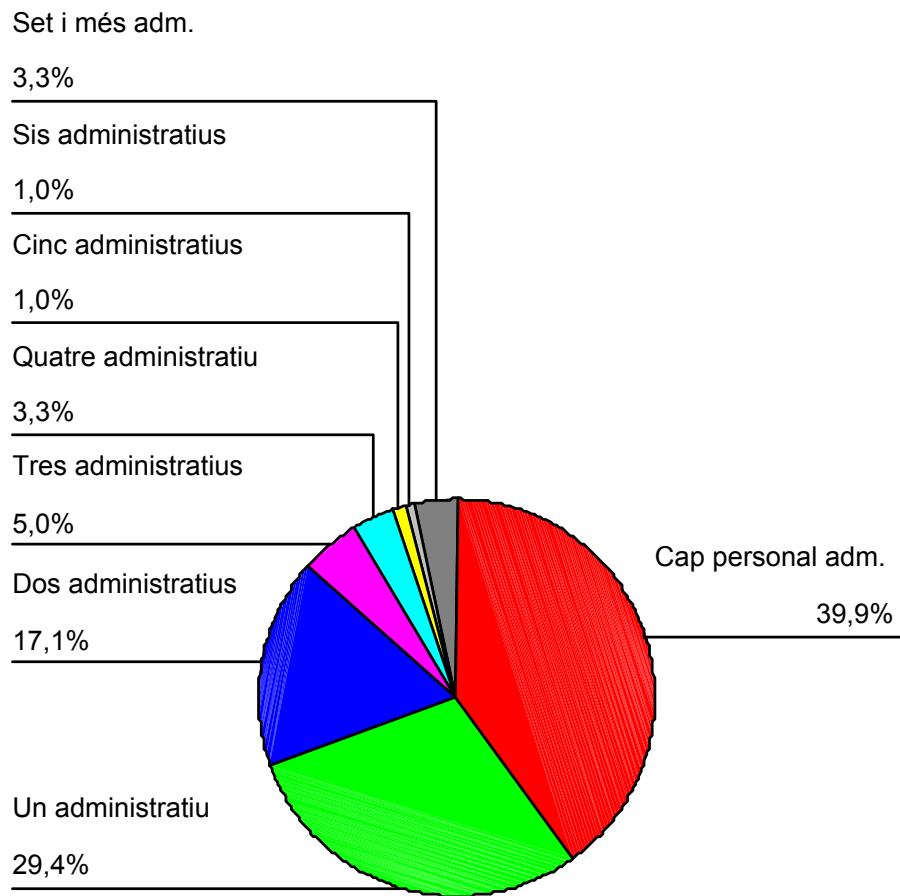


Figura 1.16. Percentatge de despatxos amb personal administratiu segons nombre d'advocats al despatx

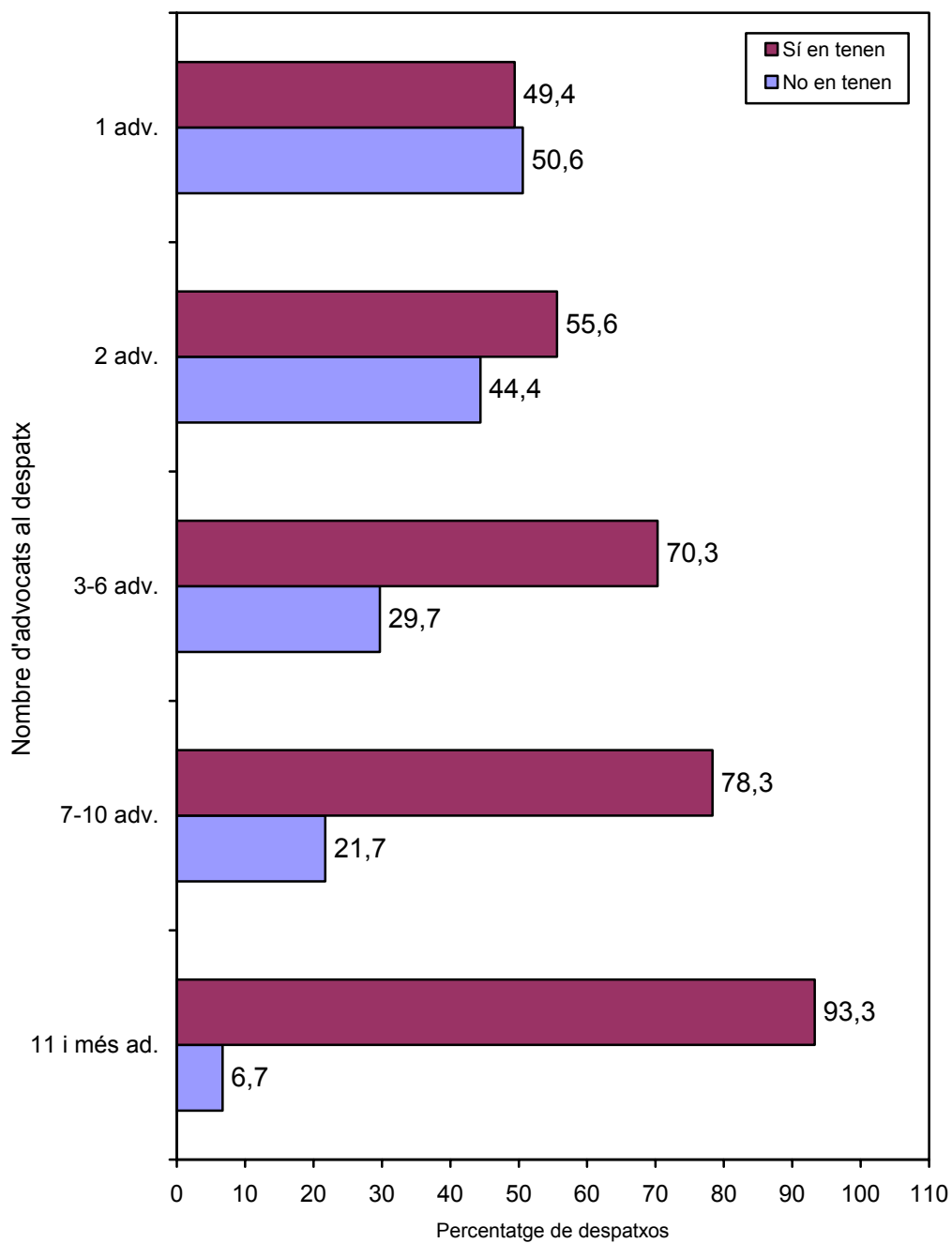


Figura 1.17. Percentatge de despatxos amb professionals no administratius

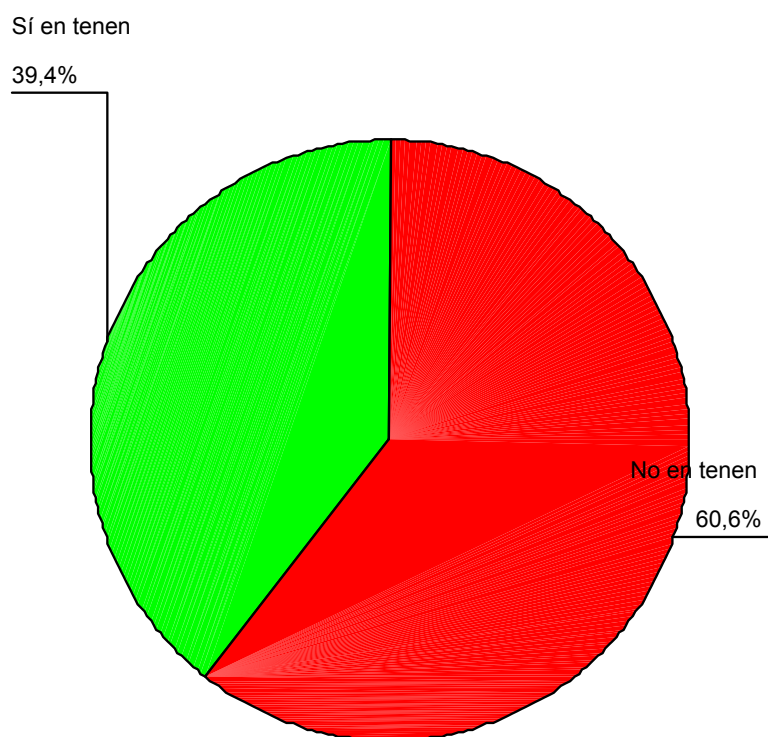


Figura 1.18. Percentatge de despatxos amb professionals no administratius segons nombre d'advocats al despatx

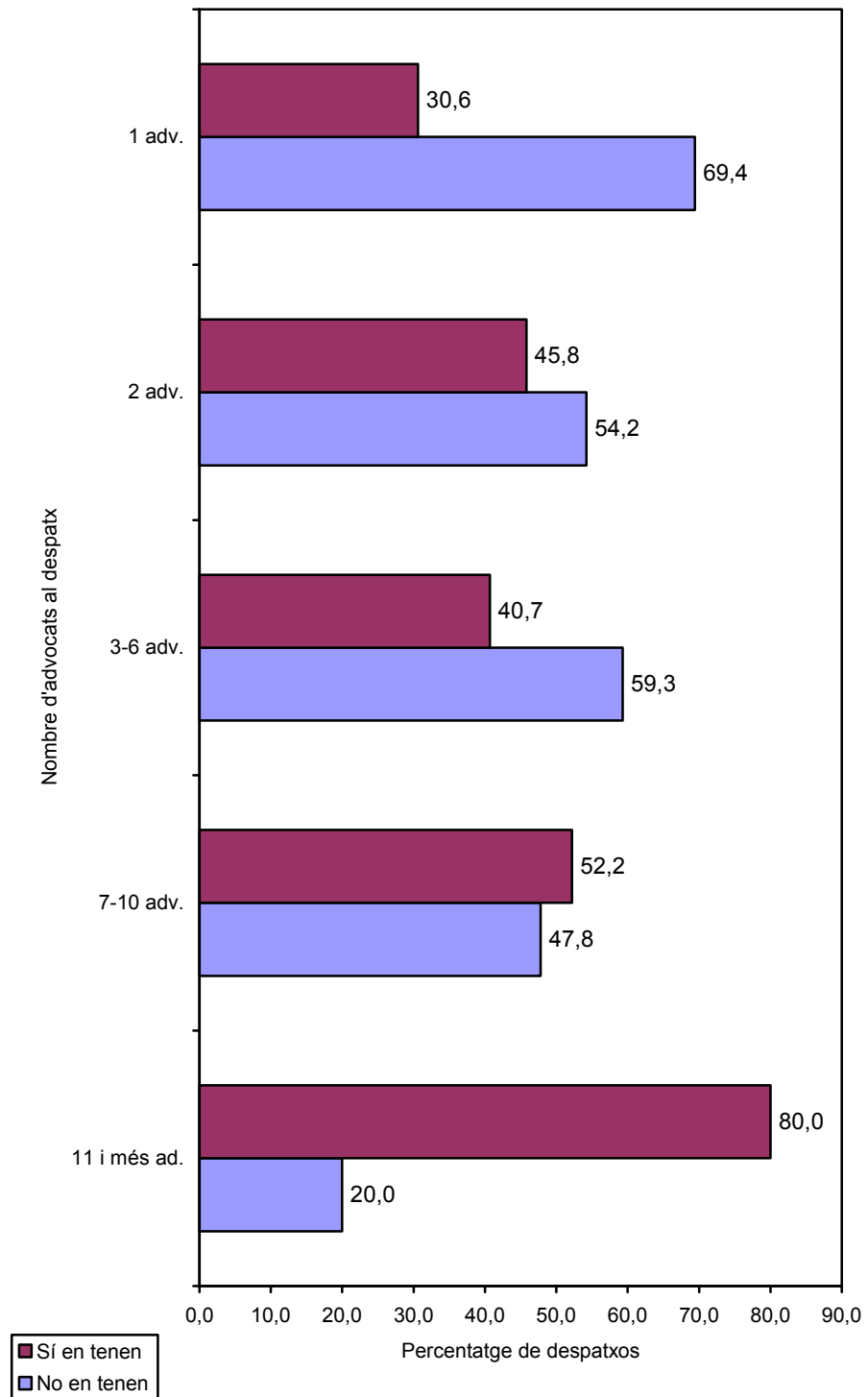


Figura 1.19. Percentatge d'advocats i advocades segons any de col·legiació a l'ICAB (cens de l'ICAB al 31 de desembre de 2003)

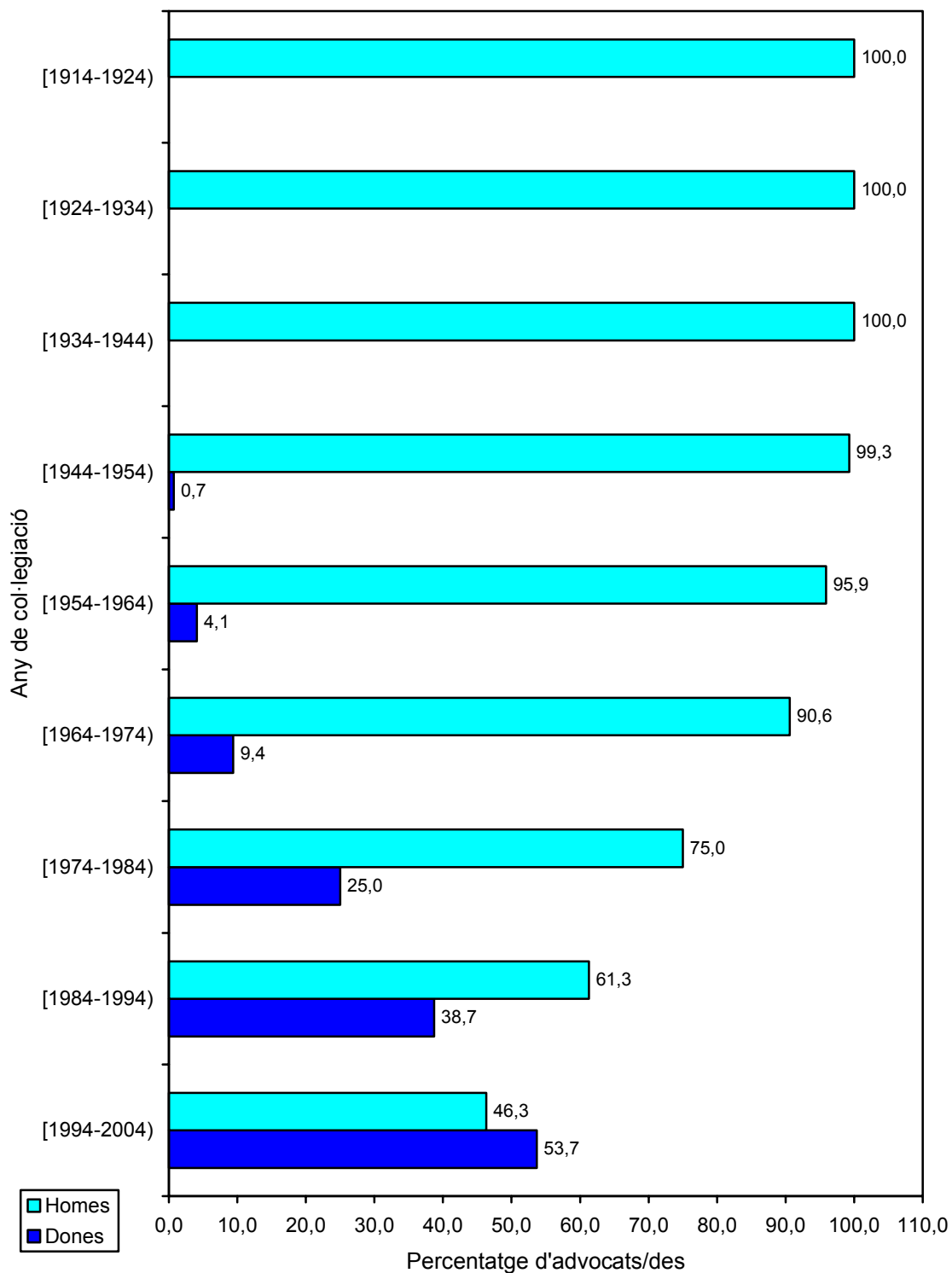


Figura 1.20. Percentatge d'advocats i advocades que integren els despatxos de la mostra

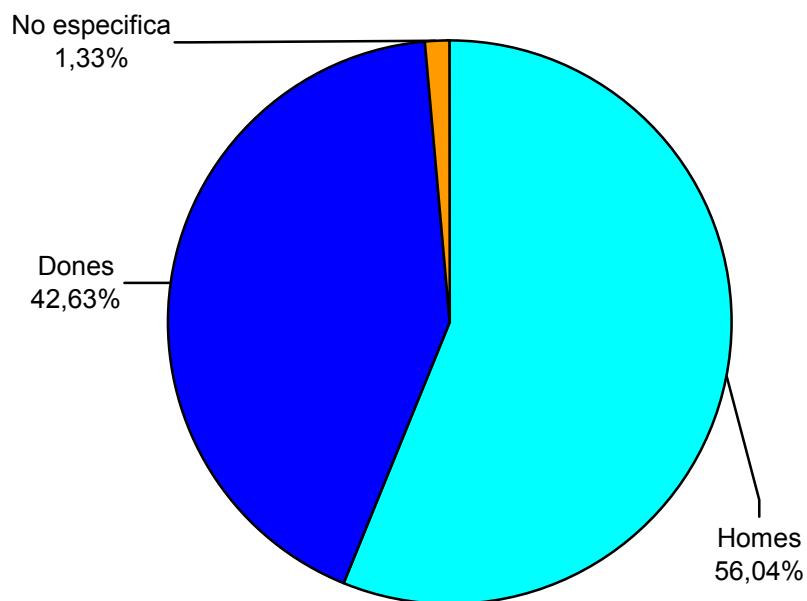


Figura 1.21. Percentatge d'advocats i advocades col·legiats/des a l'ICAB al desembre de 2003

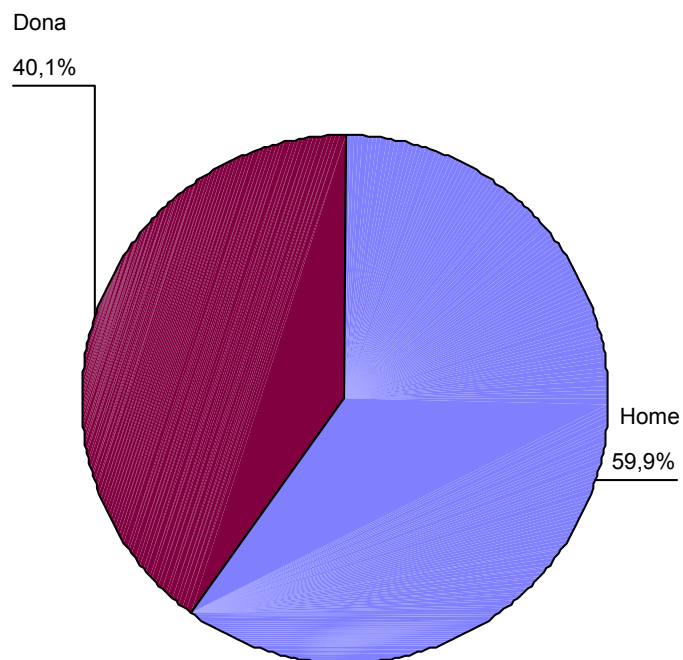


Figura 1.22. Percentatge de despatxos segons el grau de participació de dones advocades en relació amb el nombre de membres del despatx

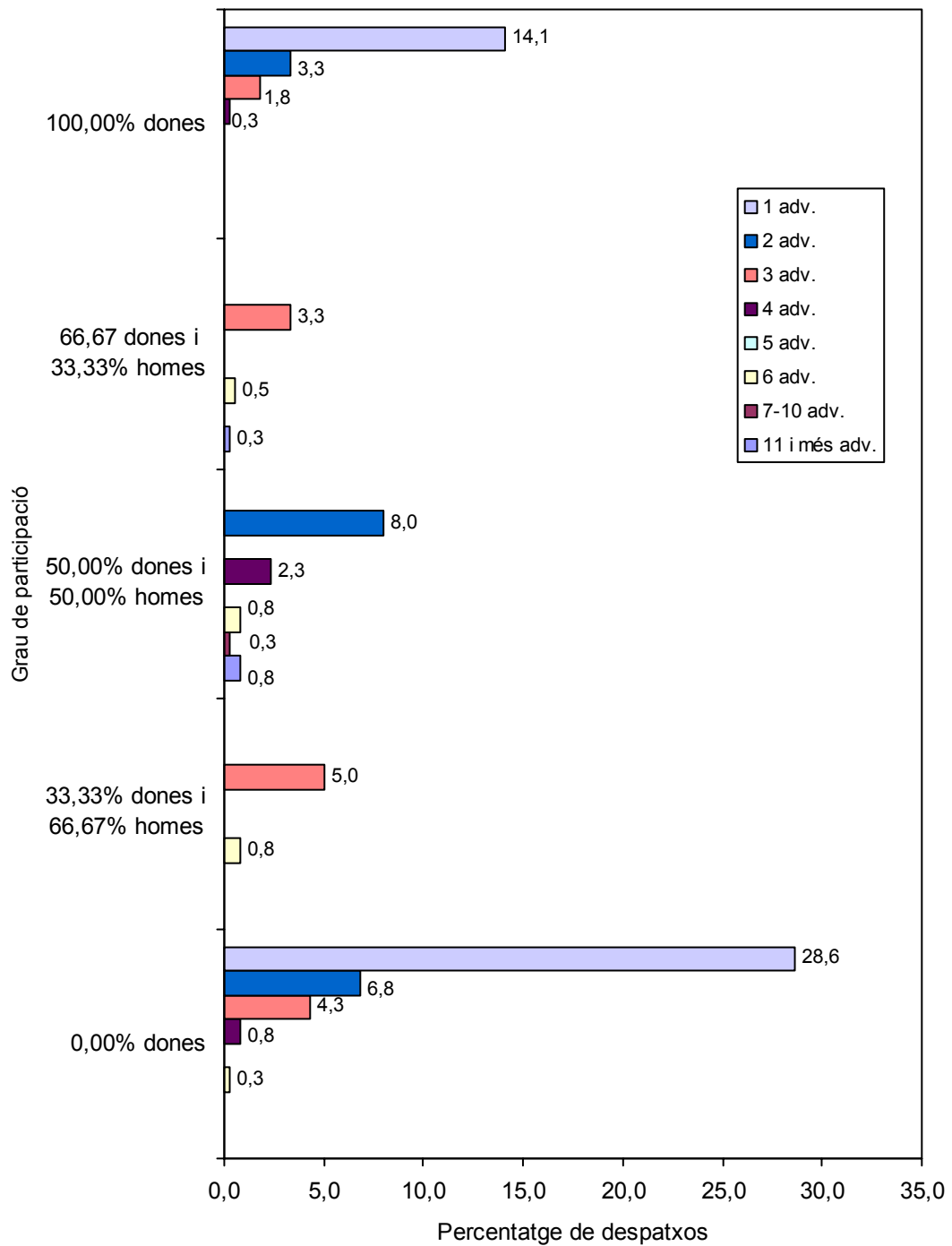


Figura 1.23. Percentatge de despatxos segons el grau de participació de dones advocades en relació amb l'any de constitució del despatx

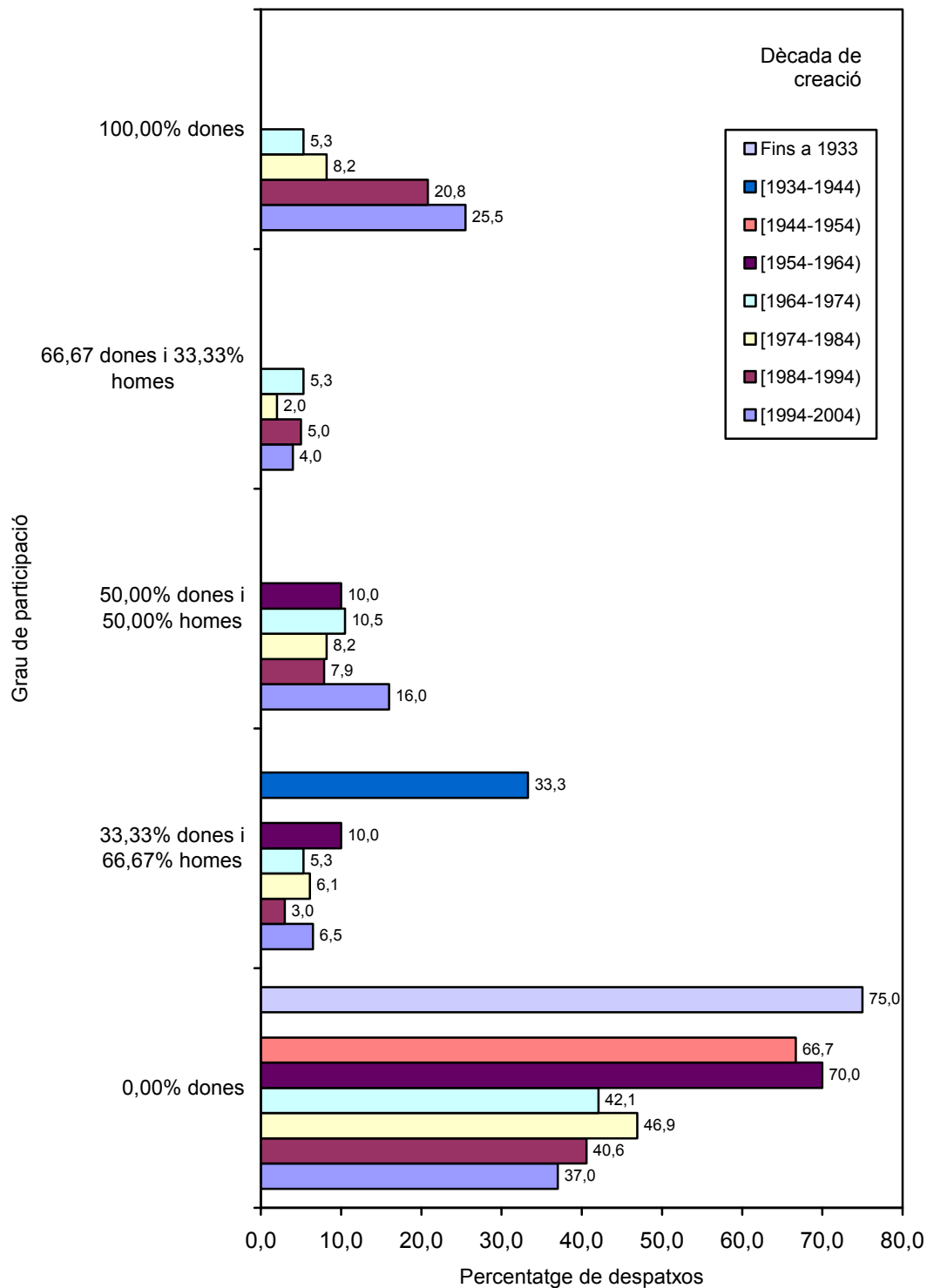


Figura 1.24. Percentatge de despatxos segons sexe dels titulars

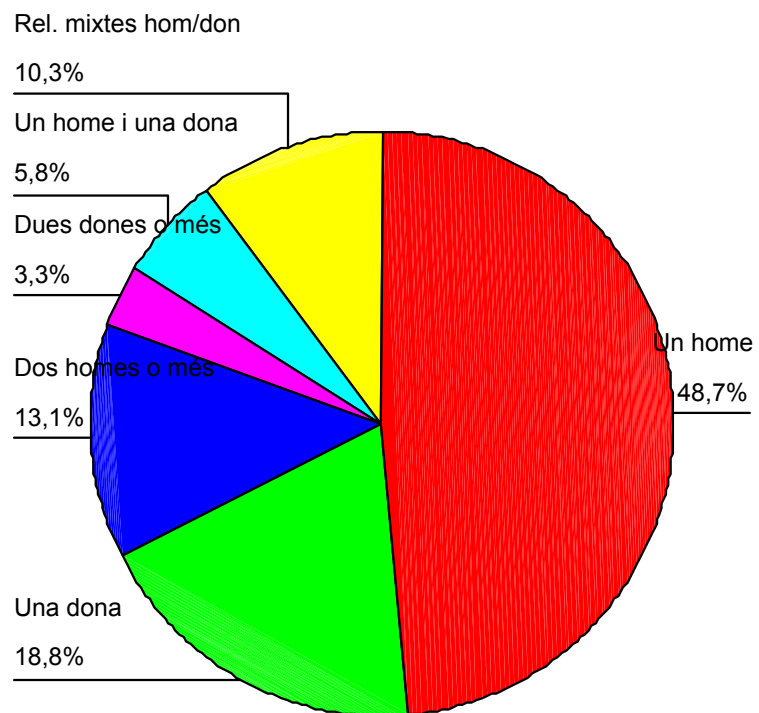


Figura 1.25. Percentatge de despatxos segons el grau de participació dels advocats i advocades en la seva titularitat

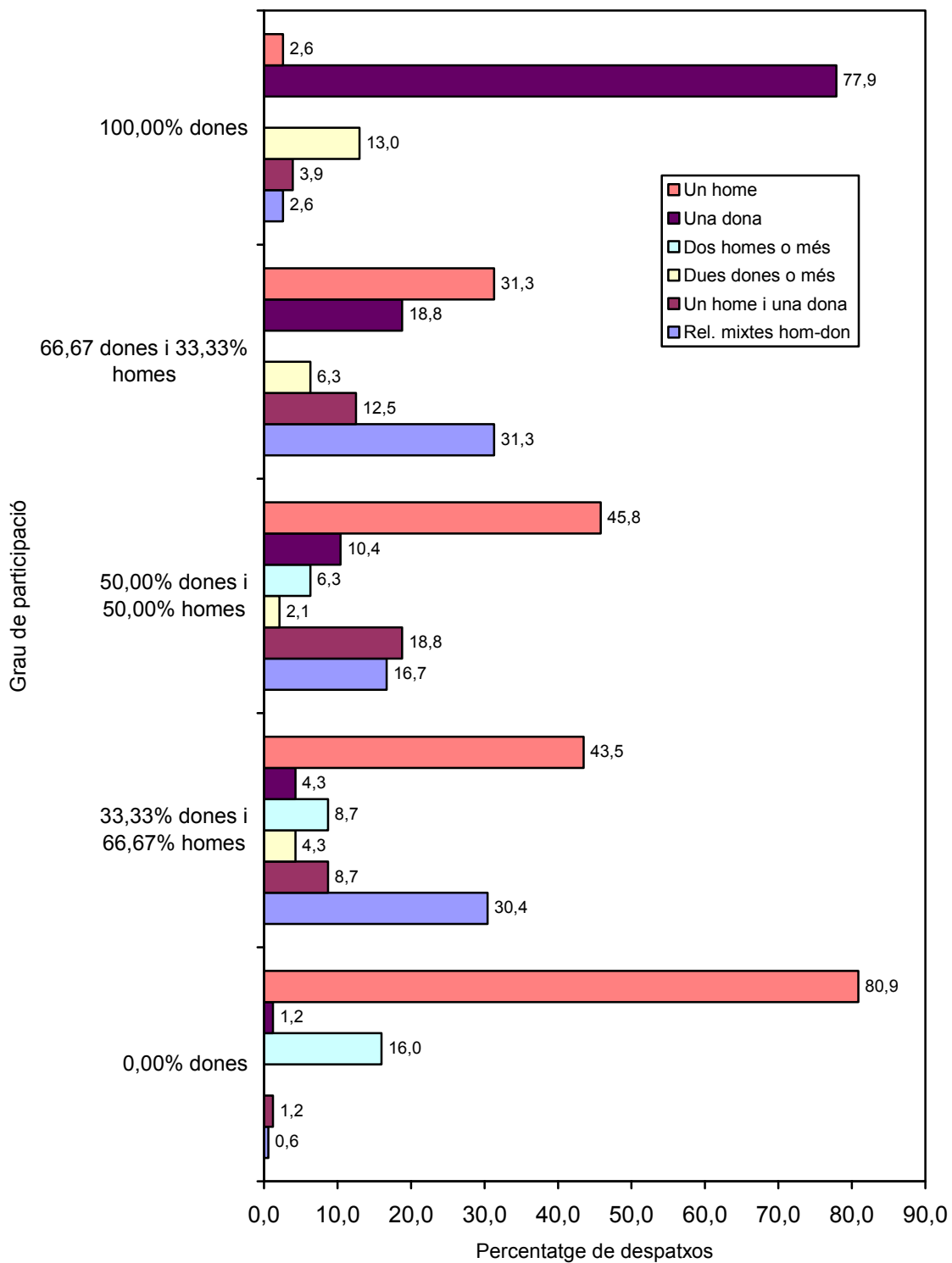


Figura 1.26. Percentatge de despatxos segons sexe dels titulars en relació amb l'antiguitat del despatx

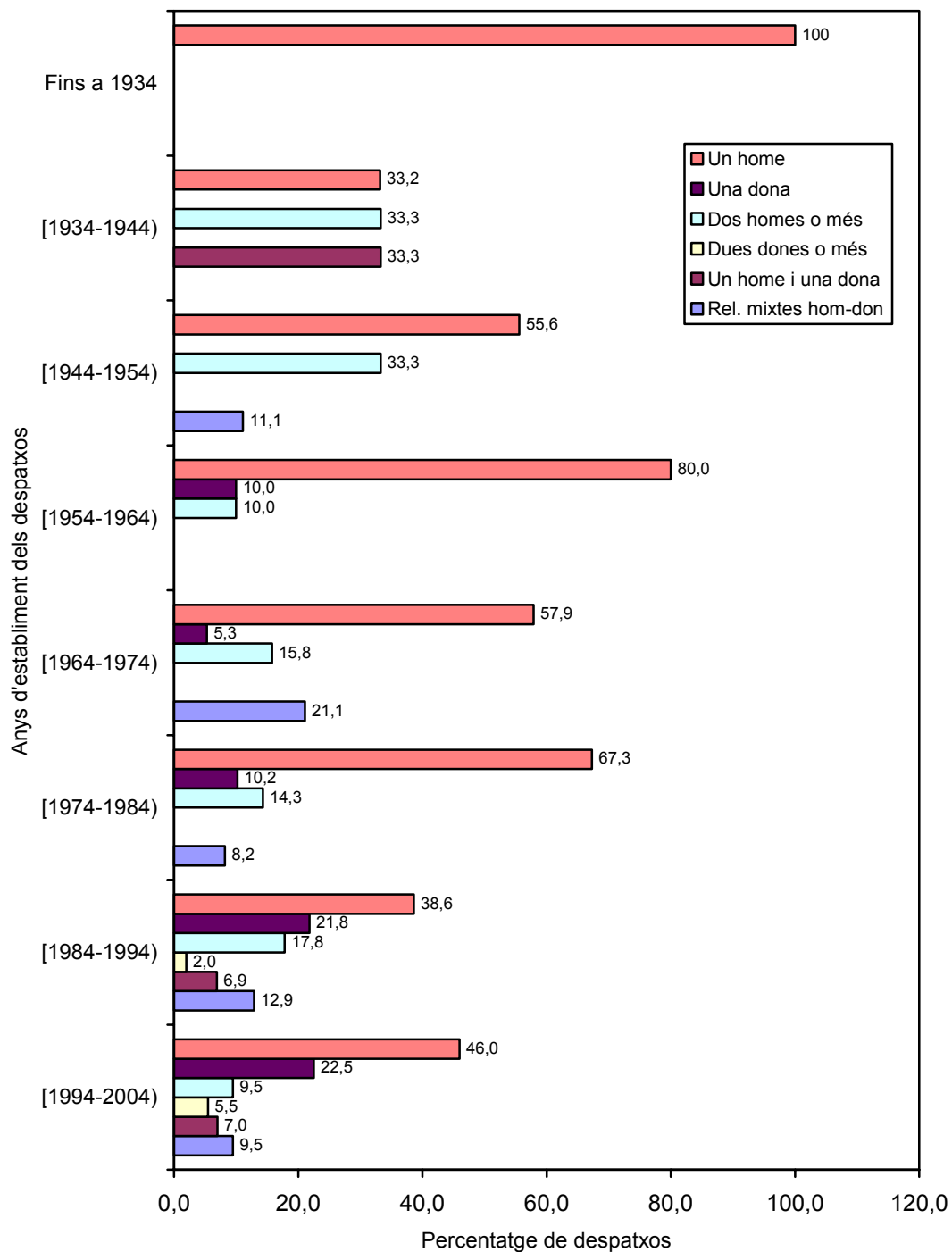


Figura 1.27. Percentatge d'advocats dels despatxos de la mostra segons edat

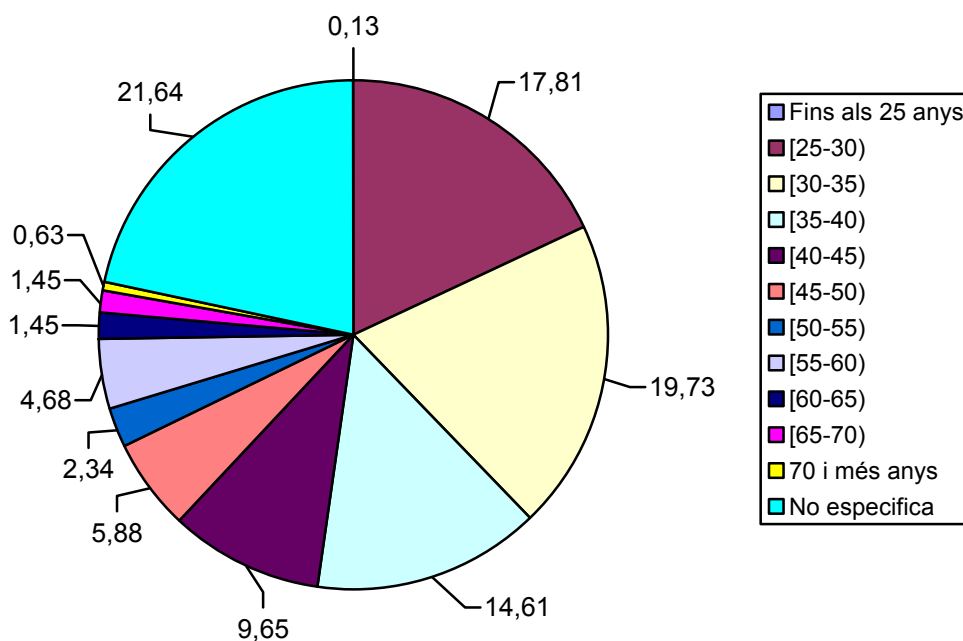


Figura 1.28. Percentatge d'advocats dels despatxos de la mostra segons any de Col·legiació

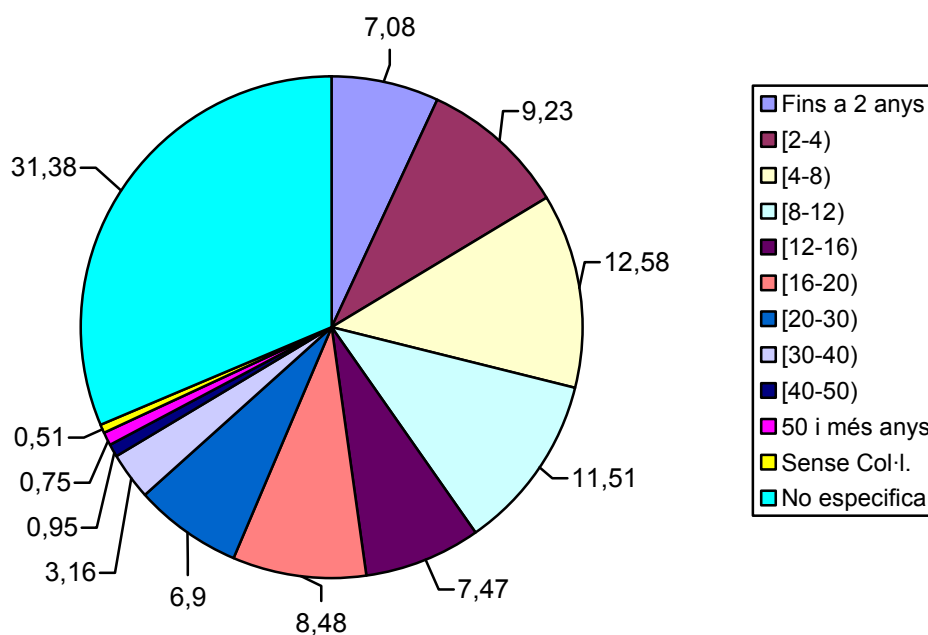
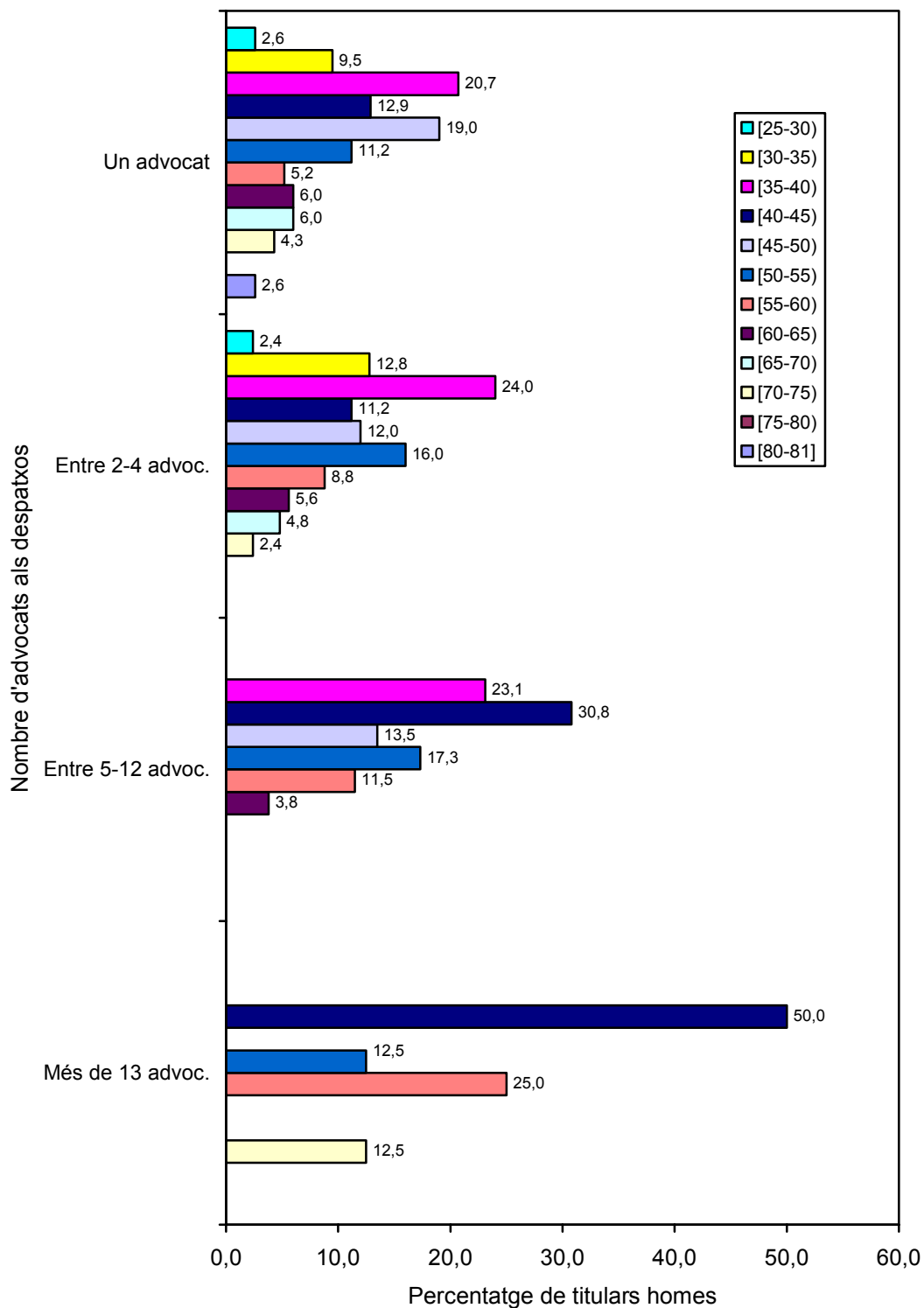
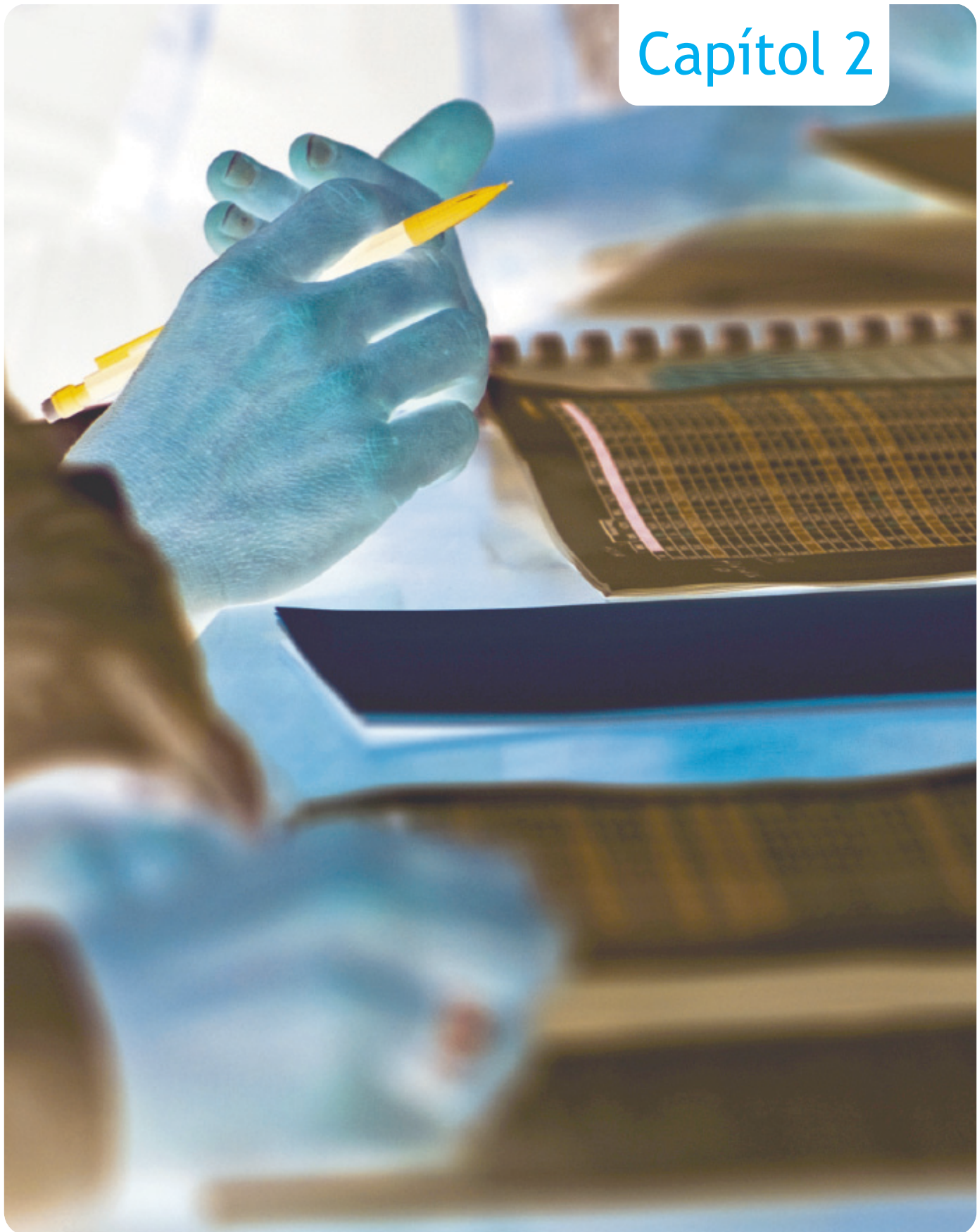


Figura 1.29. Percentatge de titulars (homes) segons les seves edats i el nombre d'advocats al despatx



Capítol 2



El client i el despatx d'advocats



CAPÍTOL 2

El client i el despatx d'advocats

Els clients dels despatxos d'advocats presenten un perfil divers en aspectes com el lloc de procedència, que pot ser des de local a internacional, o l'assumpte, que pot anar des de els habituals de les grans empreses o negocis familiars, a qüestions personals com divorcis o fusions de petites societats. Aquesta diversitat, que òptimament es tindria que estudiar des de la perspectiva de l'usuari del servei, aquí per l'enfocament de la recerca s'analiza a partir de les informacions que faciliten els responsables del despatx en relació al contingut o forma com presten els seus serveis. Així, a continuació es mostra l'idioma en que preferentment s'atén al client, el tipus de client més freqüent, el tipus de sistema de cobrament que s'utilitza, etc.

2.1. Ubicació del despatx i lloc de procedència dels clients

La seu principal dels despatxos de la mostra es troba a indrets bastant propers a la seu de l'ICAB. La gran majoria dels despatxos enquestats es localitzen al Barcelonès (92%), comarca seguida del Baix Llobregat, on s'hi situen un 2,5% dels despatxos. El percentatge de la resta de comarques gira al voltant de l'1% (TAULA 2.1).

Considerant els municipis de les diferents comarques, sobresurt Barcelona amb un 83,2% del total dels despatxos, seguit de Badalona (amb un 4,3%). A més, és interessant destacar el 3,8% dels grans despatxos que, a més de Barcelona, té oficines en una altre ciutat (TAULA 2.2).

Respecte als clients del despatx, aquests també estan geogràficament propers en la majoria dels casos. Per a la major part de despatxos d'advocats, els clients principals són de la mateixa ciutat on es troben els despatxos (40,4%) o de fora de la pròpia ciutat però dins de l'àrea de Barcelona (34,3%).

Els despatxos que tenen predominantment clients situats més enllà de Barcelona són relativament pocs. En concret, un 11,9%, té fonamentalment clients de fora de l'àrea de Barcelona però dins de Catalunya; un 7,9%, de l'Estat Espanyol; un 2,8%, de la Unió Europea; i un 2,3% d'arreu del món (FIGURA 2.1).

2.1.1. Procedència dels clients, dimensió i antiguitat dels despatxos

La relació entre el nombre de advocats i lloc de procedència dels clients mostra que aquest aspecte de la dimensió del despatx no és decisiu. No obstant, s'insinua una petita extensió geogràfica del lloc de procedència del client a mesura que augmenten els advocats per despatx. Algunes de les dades que criden l'atenció són les següents:

- ⊕ Els despatxos amb 1 advocat, el més freqüent és que tinguin clients del mateix lloc on rau el despatx (68,2%). Respecte a clients geogràficament allunyats, es dona un decreixement de gradual de despatxos, però un 2,4% tenen clients d'arreu del món (FIGURA 2.2).

- ✦ Pel que fa a despatxos de 2, 3, 4, 5, i 6 advocats, més del 50% diuen que els seus clients principalment són de la pròpia ciutat on rau el despatx i també el 50% o més afirmen que són de fora de la pròpia ciutat i dins de Barcelona. Més enllà de Barcelona, a Catalunya i a l'Estat Espanyol consideren que tenen la seva principal clientela aproximadament entre el 10 i el 35%. Traspasant la UE i anant a arreu del món, comparativament, són pocs els despatxos que hi treballen; entre els despatxos que tenen 2, 4 i 5 advocats aproximadament arriben al 10% (FIGURA 2.2).
- ✦ Respecte als despatxos d'entre 7 i 10 advocats i 11 o més d'11 advocats són freqüents els clients geogràficament propers, però a la vegada són els tenen un percentatge més alt de clients que es troben a més distància. En el cas dels despatxos entre 7-10 advocats destaca el 47,8% de clients de fora de l'àrea de Barcelona però dins de Catalunya. Pel que fa als despatxos més grans, sobresurt el 33,3% de clients d'Europa (excloent l'Estat Espanyol) i el 40% de clients d'arreu del món (fora de la UE). (FIGURA 2.2)
- ✦ En relació al any de constitució, les diferències per dècades destaca que els despatxos en els que els clients principals traspassen la frontera europea i es troben arreu del món, són els creats a les dècades [1964-1974), [1984-1994) i [1994-2004) (FIGURA 2.3).

2.1.2. Idioma d'atenció al client

L'idioma amb el que majoritàriament es comuniquen l'advocat i el client, segons han informat els responsables dels despatx, és el del propi client. Concretament aquesta ha sigut la resposta que ha donat el 47,2% dels enquestats al preguntar per l'idioma en que preferentment atenen als clients. Aquesta mateixa resposta però afegint que preferentment en català o en castellà, l'han donat, respectivament, el 5,5% i el 1,3%. Apart d'aquestes respostes, un 17,1% dels despatxos diuen que atenen en català; un 13,1%, en castellà; i, un 9% en català i castellà. La resta alternatives que, no supera al 3%, són català, castellà i altre; castellà i altre; o altres idiomes (FIGURA 2.4).

2.1.3. Tipologies de client

El tipus de client amb qui treballen els despatxos d'advocats, en la meitat dels casos són persones físiques (49,2%) i una mica menys de la tercera part són persones

jurídiques (29,9%). La resta de despatxos, el 20,9%, té la meitat dels clients que són persones físiques i l'altre meitat, persones jurídiques (20,9%) (FIGURA 2.5).

En el cas de que el client sigui una empresa, més de la meitat dels despatxos treballen amb PIMES (56,3%); un 7% tenen predominantment clients que són grans empreses; i un 6% PIMES i grans empreses. A més d'aquestes categories de resposta, un 2,8% dels enquestes, han volgut definir el tipus de empresa amb la que treballaven utilitzant altres denominacions com: “societats anònimes”, “societats patrimonials”, “comunitats de propietaris” o “institucions públiques” (FIGURA 2.6).

2.1.3.1. Tipus de client —persones jurídica i física—, dimensió i antiguitat del despatx

Els diferents tipus de client no es distribueixen de forma homogènia en la mostra estudiada, sinó que hi ha certes tendències segons el nombre d'advocats del despatx. Alguns exemples il·lustratius són els següents:

- ⊕ En els despatxos d'un advocat, el percentatge de clients persones físiques és el 58,8%; el de jurídiques, el 20,6%; i, el mateix percentatge per persones físiques i jurídiques. En despatxos de menys de 6 advocats, les persones físiques també són el client més freqüent.
- ⊕ La majoria de despatxos que tenen 6 ó més advocats, té com a client predominant la persona jurídica; i, arriba a ser el principal client per el 66,7% de despatxos de 11 ó més advocats.
- ⊕ Els despatxos que diuen tenir tant clients persones físiques com jurídiques sigui quin sigui la dimensió del despatx no supera a les opcions alternatives (FIGURA 2.7)

Pel que fa al tipus de client en relació amb l'antiguitat dels despatxos, es pot veure com la categoria de “persones físiques” s'incrementa entre els despatxos establerts des de mitjans dels anys 60 (FIGURA 2.8).

2.1.3.2. Tipus de client —empresa—, dimensió i antiguitat del despatx

La relació entre tipus de client —empresa— i la dimensió del despatx d'advocats mostra que (FIGURA 2.9)

- ⊕ Els despatxos de 4 advocats o menys són els que més han considerat que el seu client era un altre diferent al apuntat a la pregunta de l'enquesta.
- ⊕ Pel que fa als clients dels despatxos de 11 o més advocats la distribució està bastant equilibrada, un 33,3% treballa principalment amb PIMES, un 26,7% amb grans empreses i un 33,3% amb PIMES i grans empreses.

Respecte al tipus de l'empresa client en relació amb l'any de creació del despatx, com es pot veure a la [FIGURA 2.10](#):

- ⊕ Les PIMES són els clients principals pel 52,5% de despatxos tant creats al decenni [84-94), com al [94-04). No obstant, entre els despatxos constituïts creats en decennis anteriors com poden ser les dècades [54-64) i [64-74), el client PIME arriba, respectivament, al 63,2% i al 75,5%.
- ⊕ Les grans empreses són clients principals per un percentatge de despatxos que, per dècades, poques vegades arriba al 10%.

2.2. Facturació i cobrament

Els sistemes de facturació i cobrament que fan servir els despatxos majoritàriament són els habituals dins de la professió, encara que sovint s'utilitzen d'altres d'acord amb uns criteris més o menys particulars. Tan en el cas d'utilitzar els més corrents com en el de fer-ne servir d'altres menys usuals, com es veu a continuació, és bastant freqüent que un mateix despatx faci servir una combinació d'ells.

2.2.1. Sistemes de facturació

Respecte a la facturació dels treballs que porta a terme el despatx, encara que el més freqüent és fer servir només un criteri, tal i com ho fa més de la meitat dels despatxos enquestats, una quarta part en utilitza dos, i la resta, entre tres i set criteris ([FIGURA 2.11](#)).

La facturació segons una o més alternatives presenta unes constants i a la vegada unes particularitats en funció de l'antiguitat dels despatxos. En concret, el seguiment d'una única opció és el que predomina en totes les dècades, i, amb percentatges menors, també és constant i freqüent la utilització de dos criteris de facturació. La constància no apareix respecte al fer ús de tres o més criteris de facturació, l'ampliació de criteris es troba en despatxos constituïts a partir de meitat dels 60 (FIGURA 2.12).

Considerant la possibilitat de que un despatx segueixi diferents criteris de facturació segons la situació o assumpte, es veu que els criteris més seguits, són els següents:

- ⊕ La quota fixa o iguala i segons resultats es considerada per un 28,9% i un 27,6% dels despatxos.
- ⊕ La facturació per hores és un criteri que fa servir el 18,6%.
- ⊕ La quota litis i la quota litis amb un mínim de despeses són els sistemes que fan servir un 17,6% i un 12,6% respectivament.
- ⊕ Al marge de les opcions anteriors —per les que es va preguntar explícitament— el 25,4% dels despatxos va precisar que preferentment emet les factures segons criteris establerts per l'ICAB; el 8%, per minuta d'honoraris; i el 14,3% va dir que utilitzava altres opcions sense especificar, o bé donant respostes com: “segons les complicacions del tema”; “segons criteri de les companyies d'assegurances” ó “en funció d'un pressupost tancat” (FIGURA 2.13).

2.2.1.1. Sistemes de facturació, antiguitat i dimensió del despatx

En relació a l'antiguitat dels despatxos, s'observa que alguns dels criteris esmentats són més freqüents entre els creats en unes determinades dècades. En concret, crida l'atenció el que la quota litis la fan servir més del 20% dels constituïts a les dècades [74-84] i [84-94]; la facturació per hores és més habitual (30% aprox.) entre els creats a les dècades [64-74] i [74-84], i, per apuntar una altra dada suggerent, la emissió de factures per minuta d'honoraris és un criteri seguit sobretot per despatxos establerts a les dècades [54-64] i [64-74] (FIGURA 2.14).

Pel que respecta al sistema de facturació en relació amb el nombre d'advocats que reuneix el despatx, aquí també sobresurten algunes dades com les següents: la quota iguala es fa servir per part de més del 50% de despatxos de 11 o més advocats; la facturació per hores és més habitual despatxos de 6 o més advocats; i, els criteris de l'ICAB només els fa servir un 6,7% dels despatxos de 11 o més advocats (FIGURA 2.15).

2.2.2. Sistemes de cobrament

Respecte al cobrament, més de la meitat dels despatxos es regeix per un sol criteri (56,5%); el 37,9%, per dos; i només un 5,3% i un 0,3% manté tres i quatre opcions de cobrament (FIGURA 2.16).

En relació a l'antiguitat dels despatxos, la utilització d'un o dos sistemes de cobrament no presenta grans diferències. Ara bé, el establiment de tres i quatre formes de cobrament només es troba en despatxos creats a partir de meitat de la dècada del 70 (FIGURA 2.17).

De les formes de cobrament per les que s'ha preguntat a l'enquesta, es desprèn que dues terceres parts dels cobraments (66,8%) es fan per provisió de fons; una mica més de la meitat (58%), per feina feta; i, no arriba al a quarta part, el cobrament per quota periòdica (FIGURA 2.18).

En relació a l'antiguitat o el nombre d'advocats per despatx com es pot veure a les FIGURES 2.19 i 2.20, el cobrament per provisió de fons i per feina feta, són les opcions més freqüents. Destaca, no obstant, que l'alternativa de pagament periòdic d'una quota és més habitual en despatxos de 6 o més advocats. Pel que fa l'antiguitat (FIGURA 2.20), s'observa més aviat l'absència d'un patró o tendència temporal, en tot cas, es veu que les majors oscil·lacions es donen en l'alternativa de pagament periòdic d'una quota, un detall que podria apuntar al fet de ser una pràctica poc consolidada.

Donat que els percentatges en el seguiment de les alternatives són bastant elevats, es interessant analitzar la intensitat en el seguiment de les formes de cobrament en exclusiva o no.

El cobrament per provisió de fons es troba que la fan servir com a única forma de cobrament un 26,9% dels despatxos enquestats (FIGURA 2.21) i destaca que la segueixen en exclusiva quasi la meitat dels despatxos (47,4%) creats a la dècada [1964-1974]. En canvi, un 60% dels creats a la dècada anterior [1954-1964], no la fan servir mai (FIGURA 2.22).

L'opció de cobrar per feina feta s'utilitza com a únic criteri, en el 24,4% dels despatxos, i, junt amb altres alternatives, en el 33,9% (FIGURA 2.23). Entre els que no fan servir aquesta forma de cobrament (41,7%) destaca que no la contempen aproximadament el 60% dels despatxos creats a les dècades [1954-1964] i [1964-1974] (FIGURA 2.24).

El cobrament en exclusiva per quota el segueix el 5% dels despatxos i junt amb altres criteris, el 15,6% (FIGURA 2.25). Entre els despatxos que no fan servir aquesta opció de cobrament (79,4%) destaquen els integrats per menys de 6 membres (entorn al 80%) (FIGURA 2.26). En canvi els que més apliquen aquesta opció, per sobre del 30%, són despatxos de 6 o més advocats i despatxos creats a les dècades [1944-1954] i [1974-1984] (FIGURA 2.27).

Figura 2.1. Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients

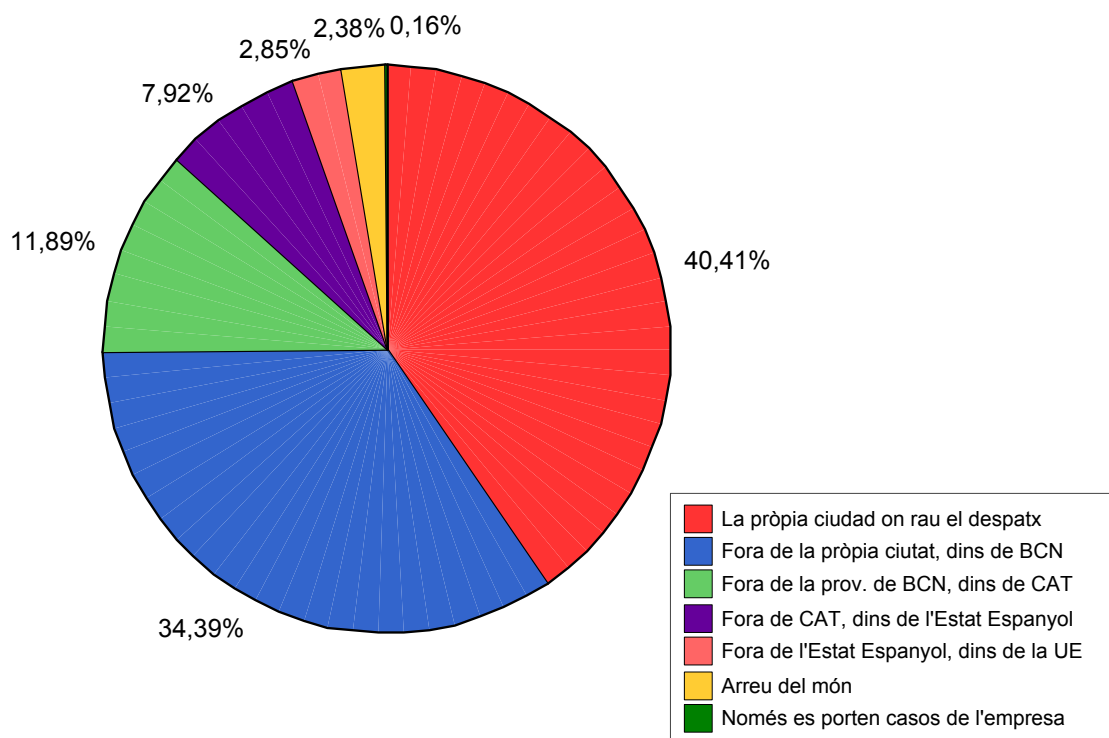


Figura 2.2. Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients i el nombre d'advocats als despatxos

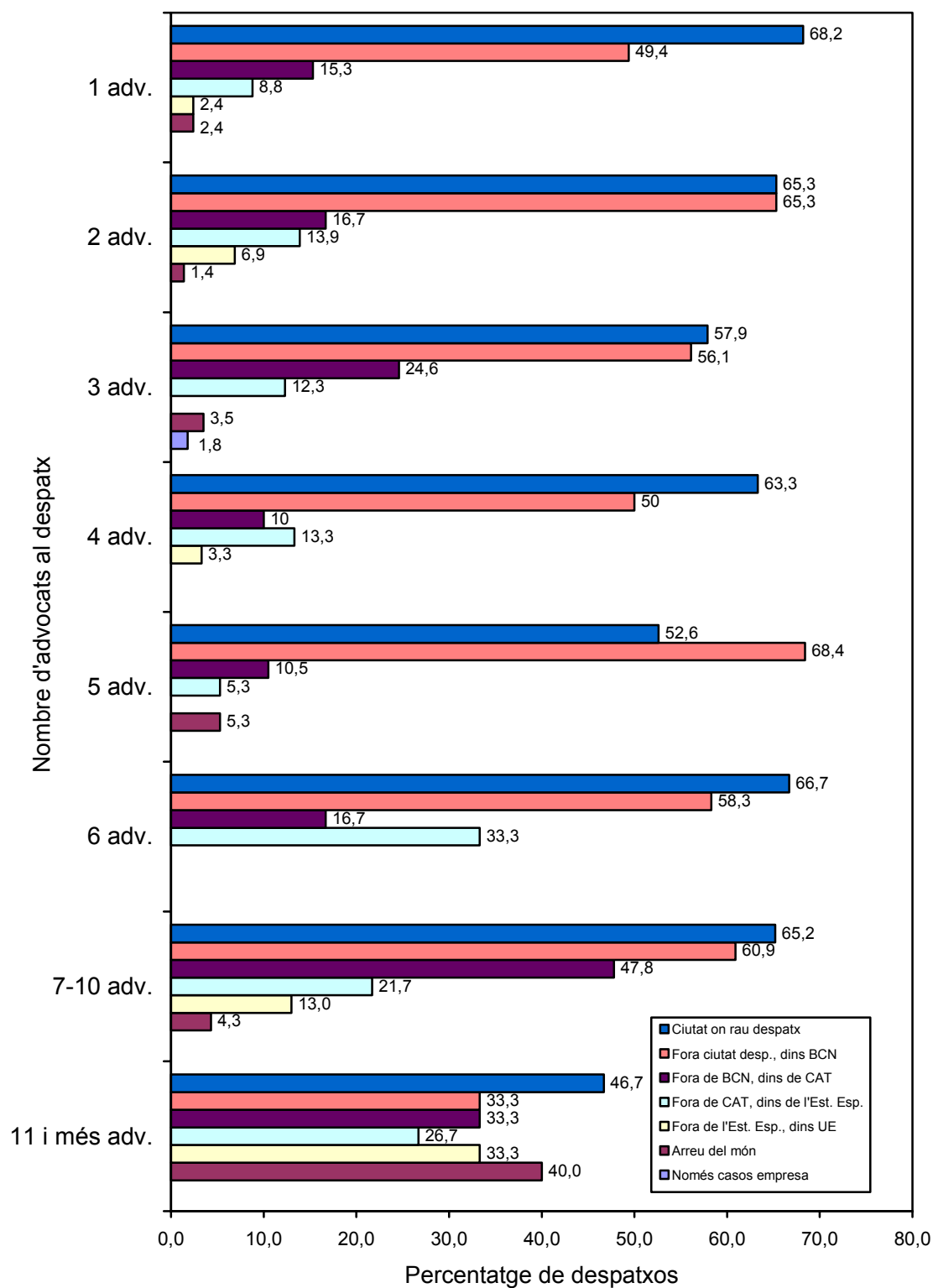


Figura 2.3. Percentatge de despatxos segons la procedència majoritària dels seus clients i l'any d'establiment del despatx

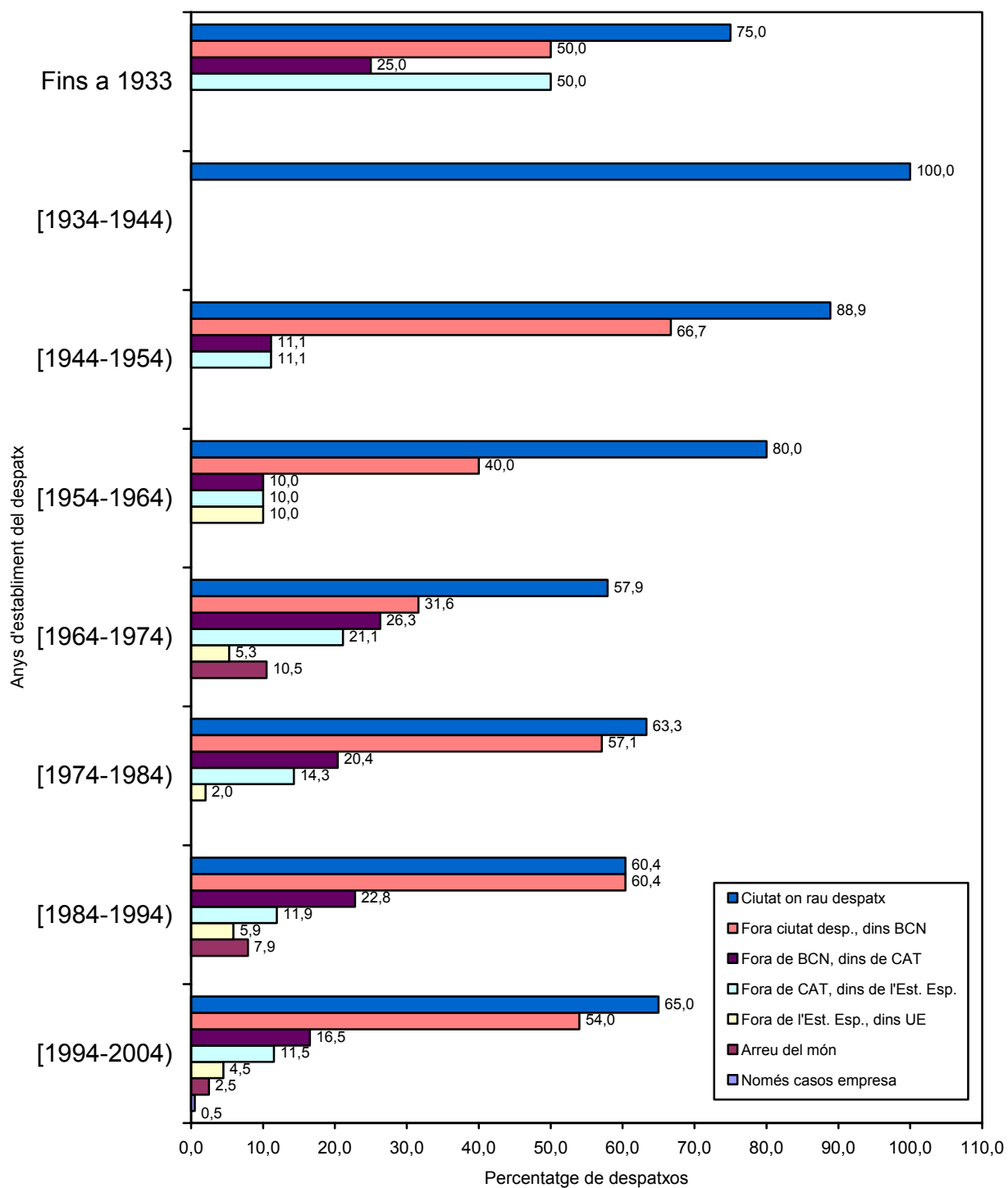


Figura 2.4. Percentatge de despatxos segons el idioma d'atenció al client

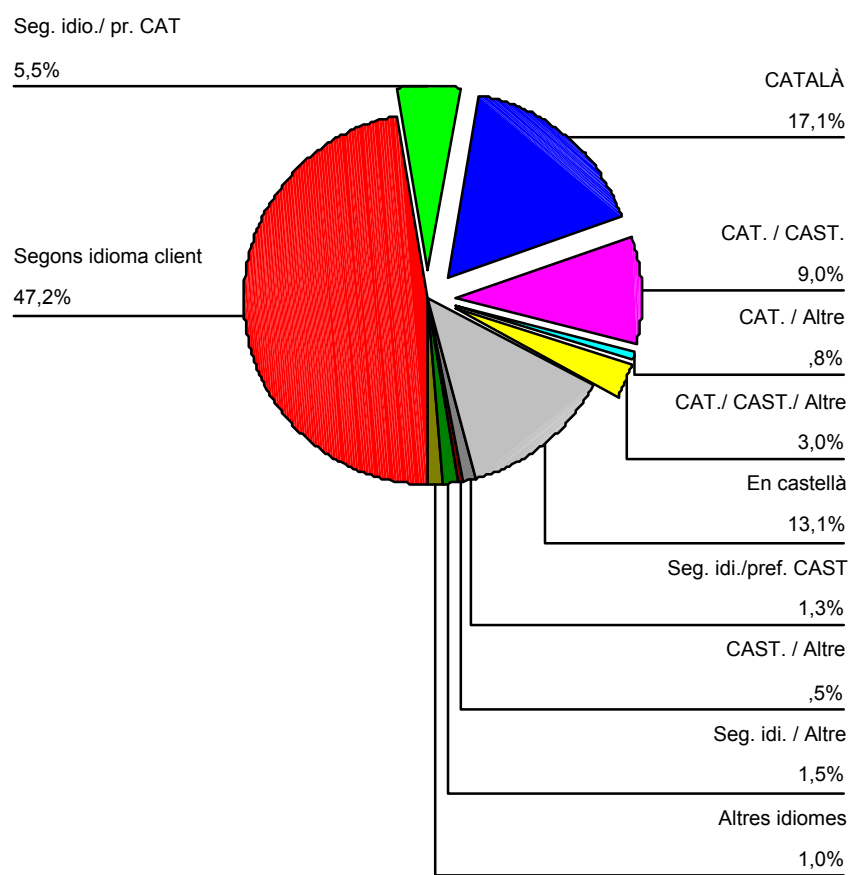


Figura 2.5. Percentatge de despatxos segons el tipus de client:
Persones jurídiques i físiques

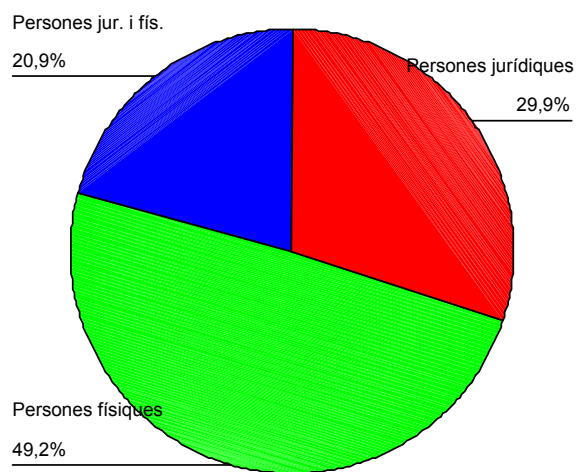


Figura 2.6. Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients



Figura 2.7. Percentatge de despatxos segons el tipus de client: persones jurídiques i físiques i nombre d'advocats al despatx

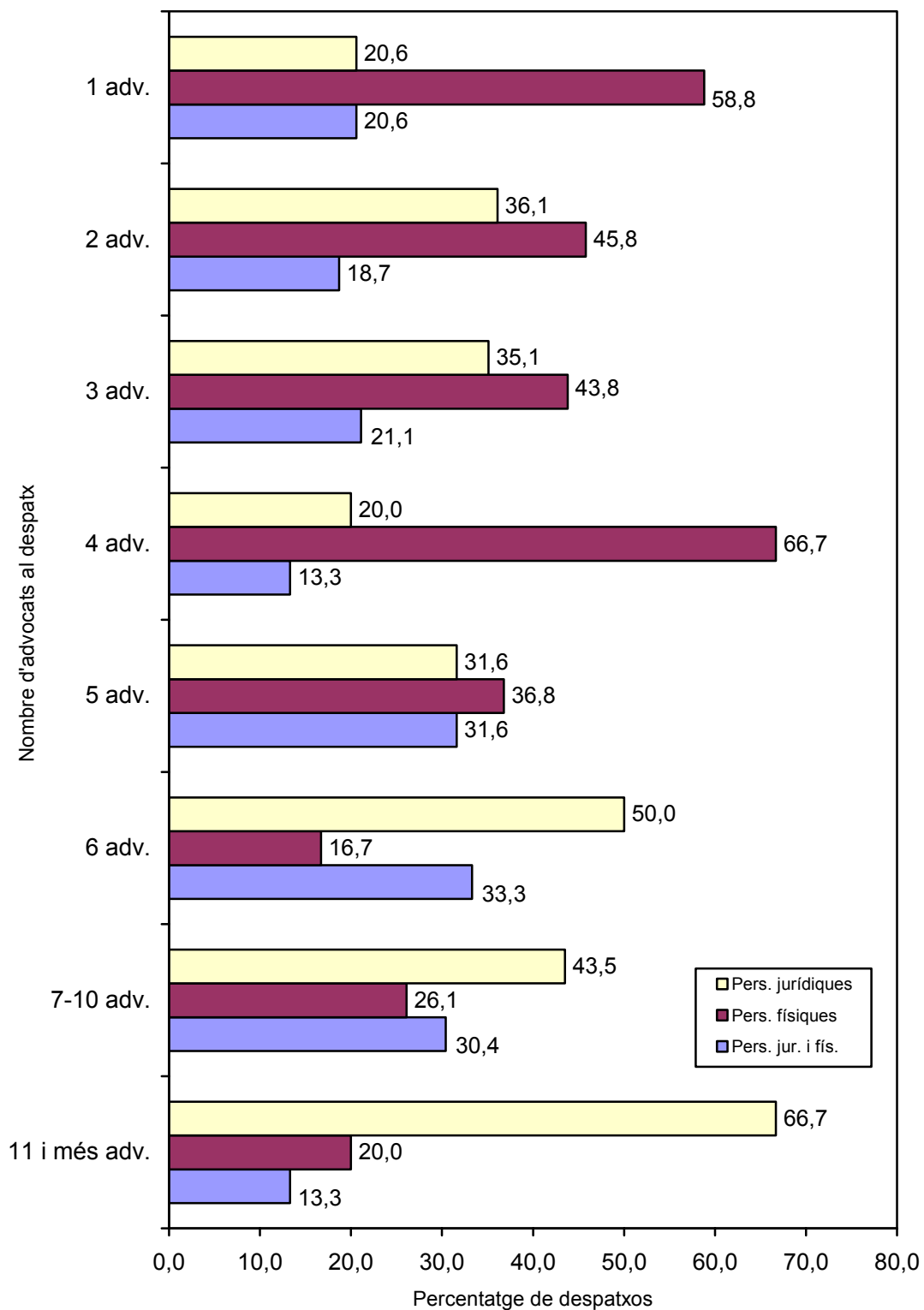


Figura 2.8. Percentatge de despatxos segons el tipus de client: persones jurídiques i físiques i any d'establiment del despatx

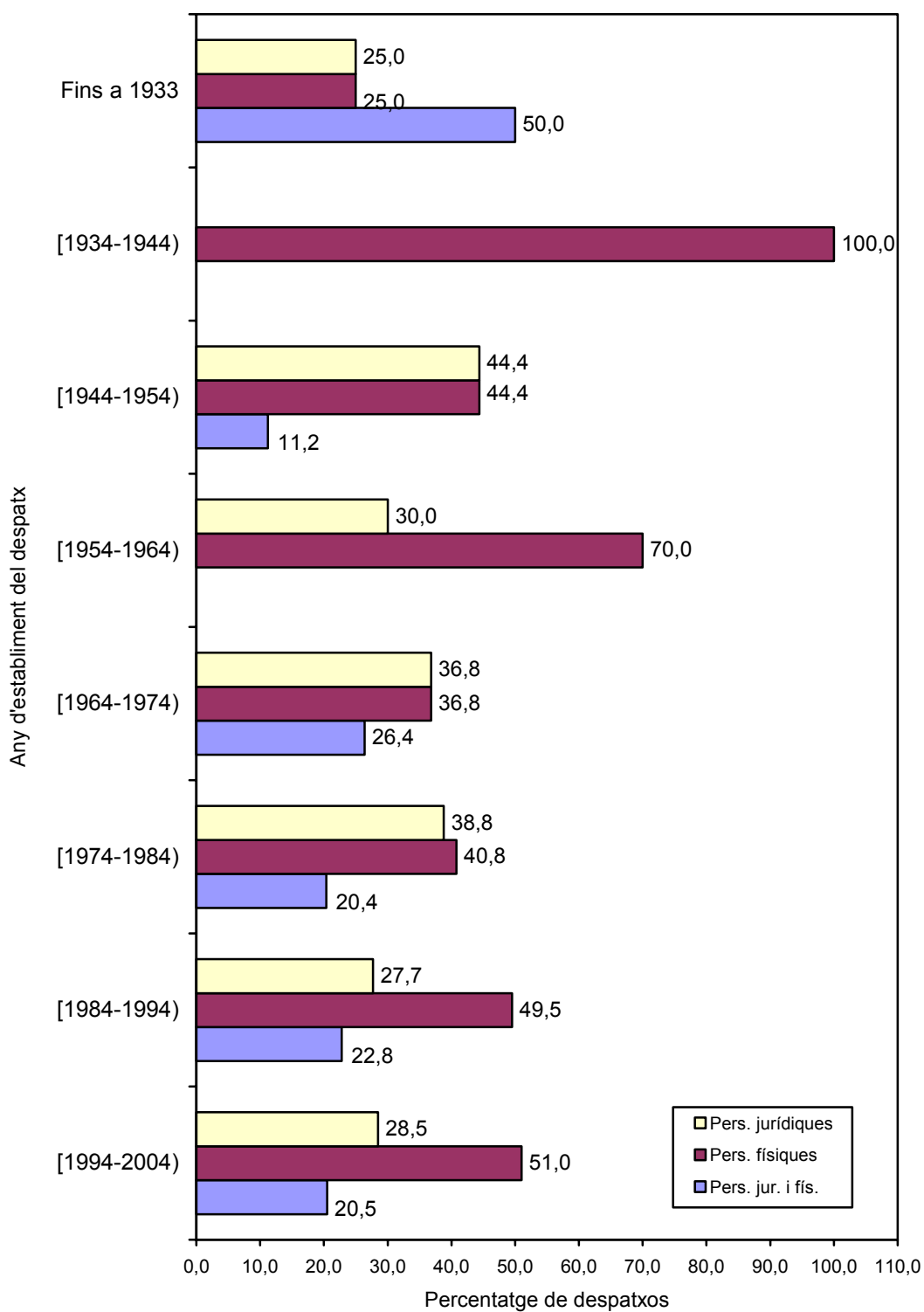


Figura 2.9. Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients i el nombre d'advocats del despatx

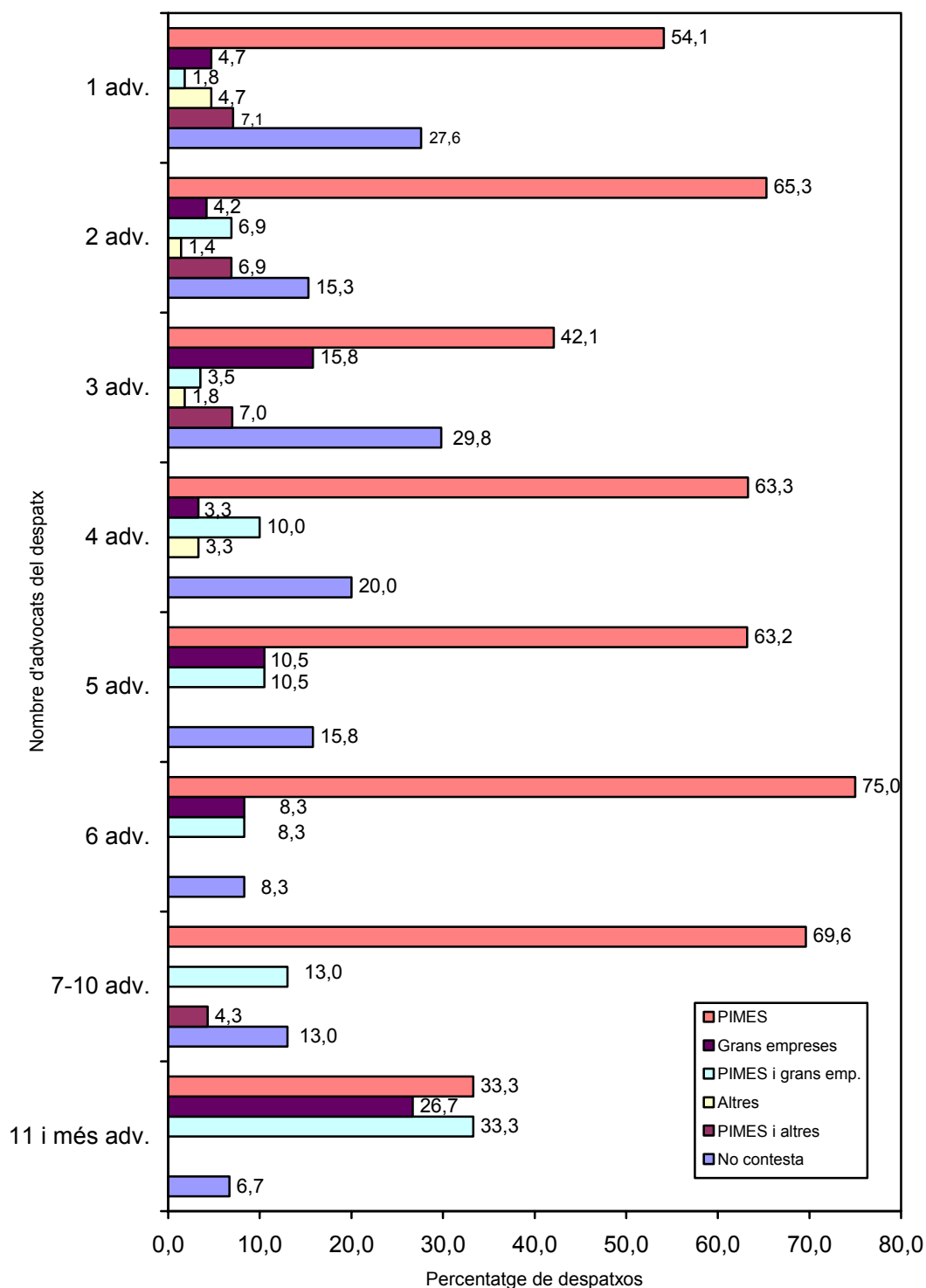


Figura 2.10. Percentatge de despatxos segons el tipus de les seves empreses clients i l'any d'establiment del despatx

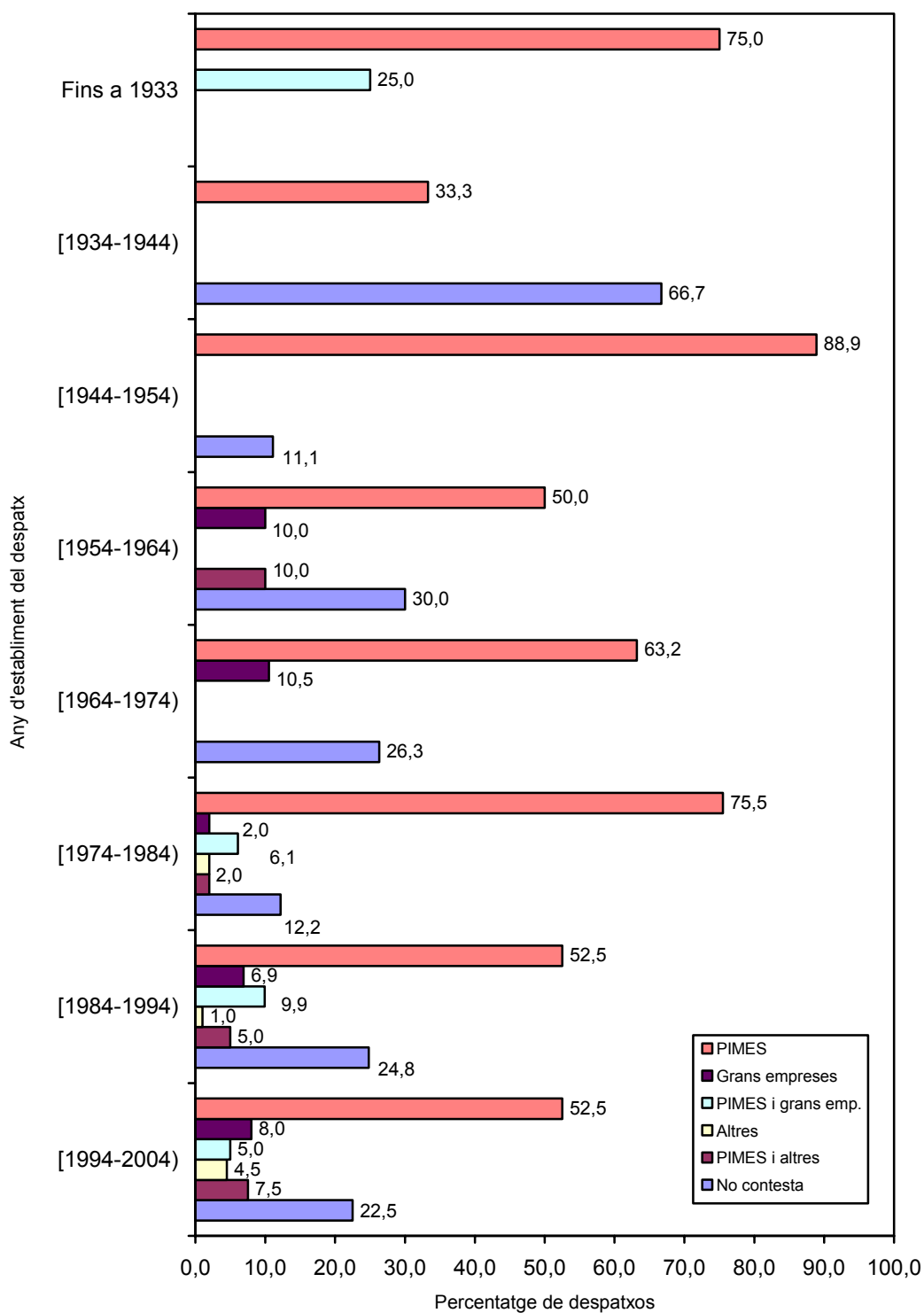


Figura 2.11. Percentatge de despatxos segons el nombre de criteris de facturació

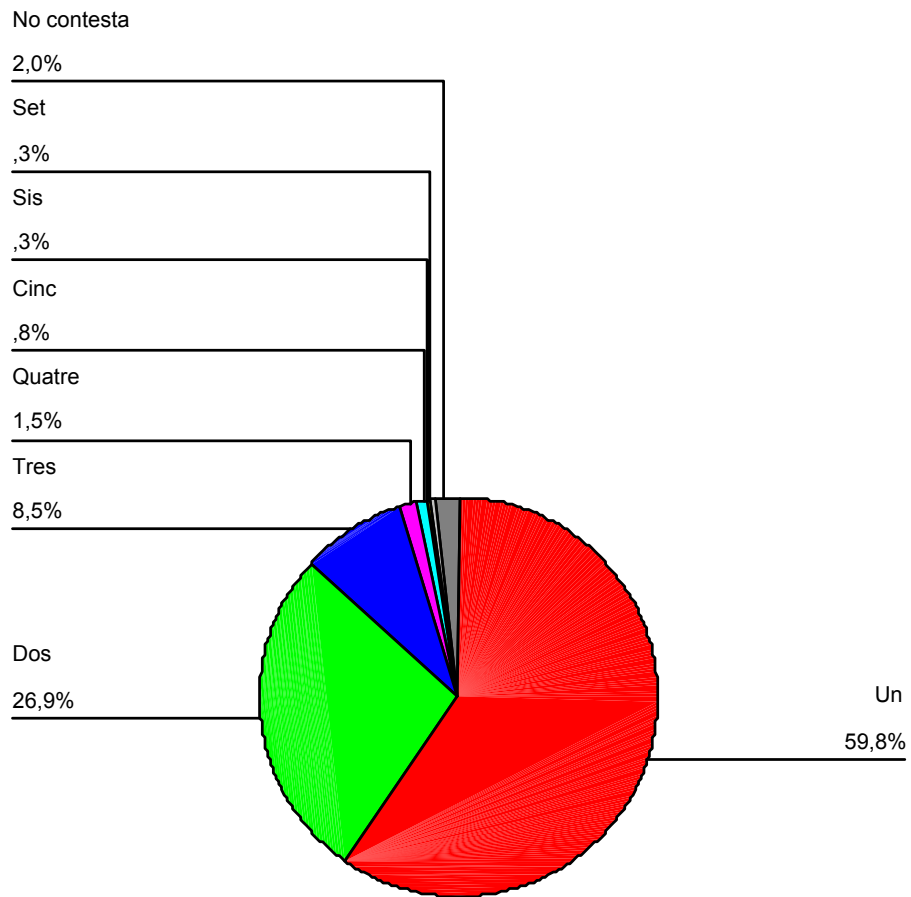


Figura 2.12. Percentatge de despatxos segons el nombre de criteris de facturació i l'any d'establiment del despatx

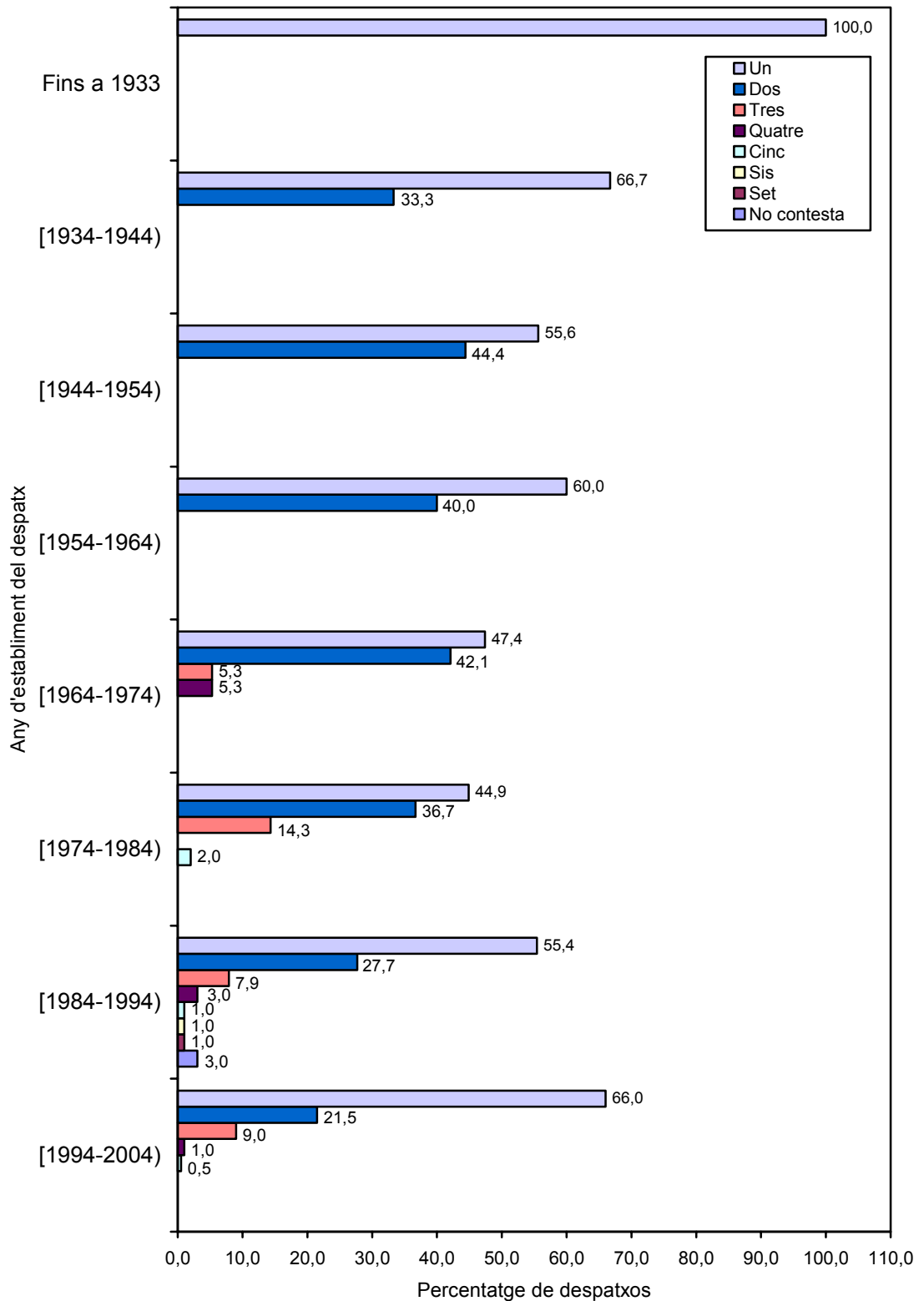


Figura 2.13. Percentatge de despatxos segons els seus criteris de facturació

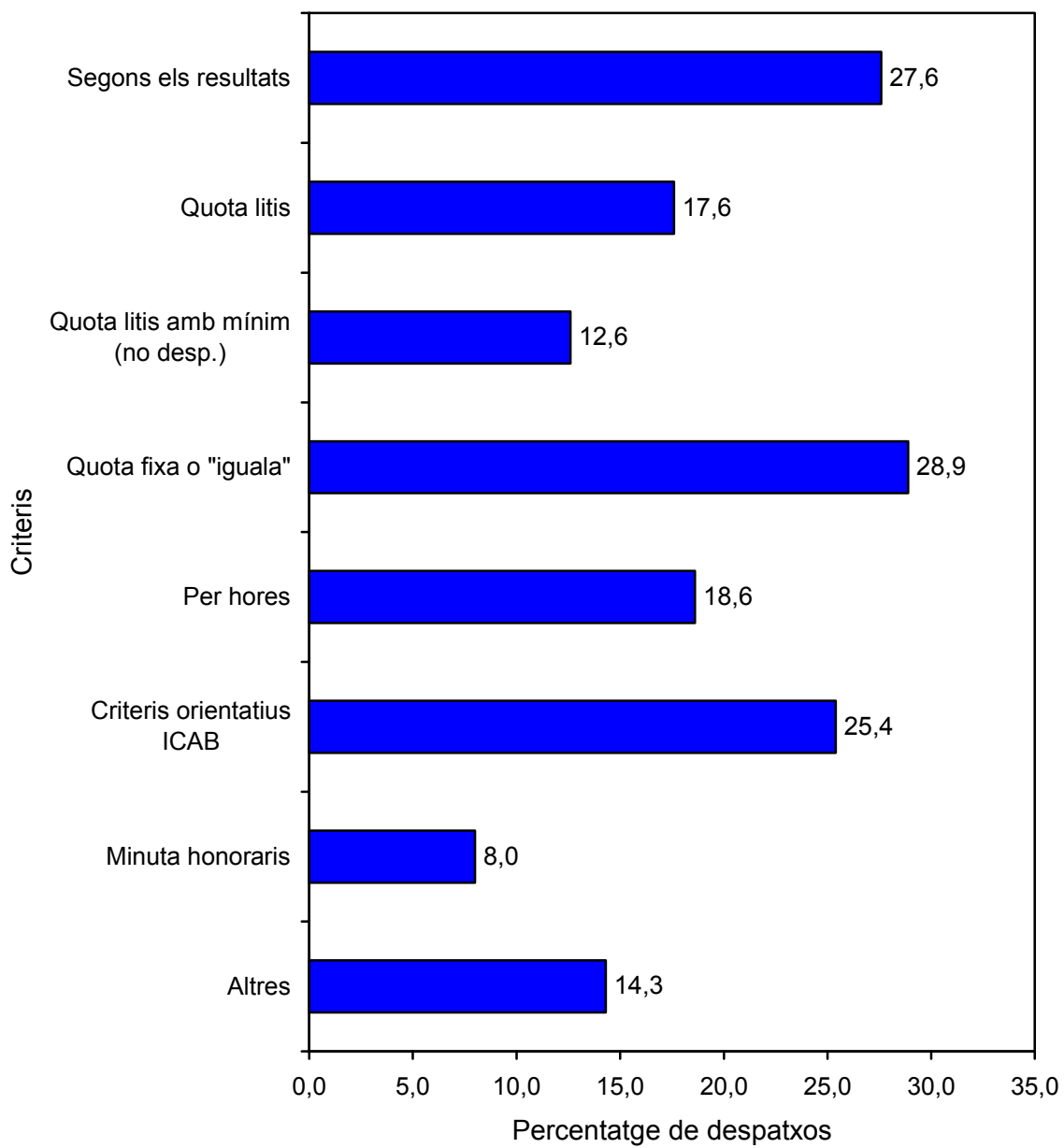


Figura 2.14. Percentatge de despatxos segons criteris de facturació i l'any d'establiment del despatx

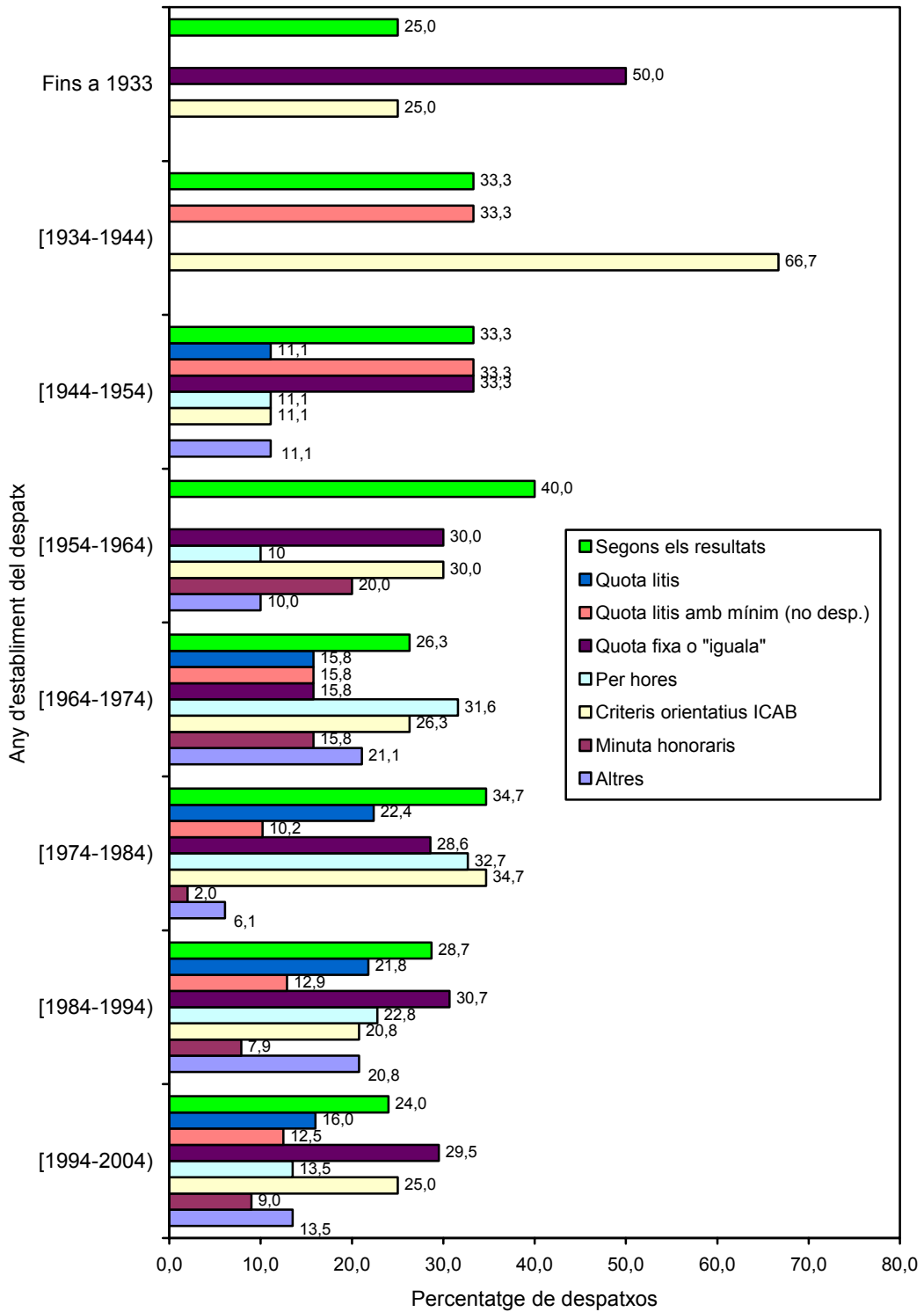


Figura 2.15. Percentatge de despatxos segons els criteris de facturació als despatxos i el nombre d'advocats del despatx

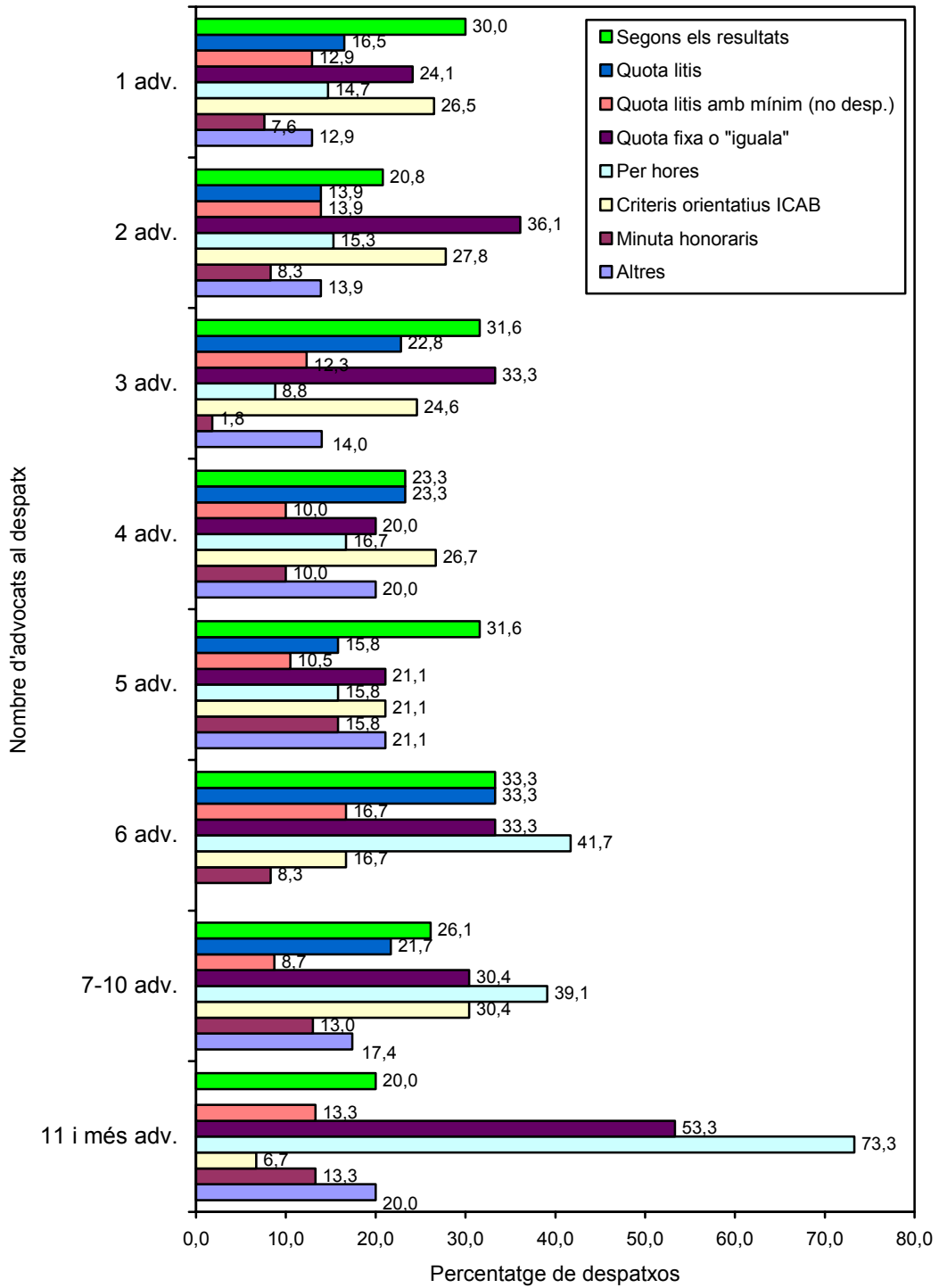


Figura 2.16. Percentatge de despatxos segons el nombre de formes de cobrament del despatx

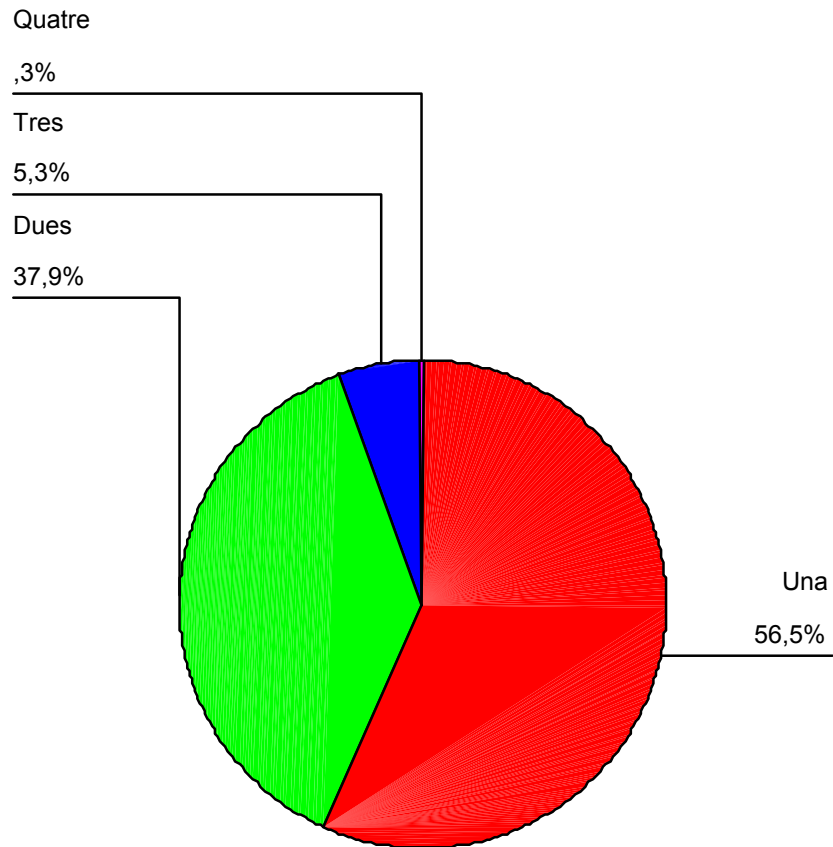


Figura 2.17. Percentatge de despatxos segons el nombre de formes de cobrament i l'any d'establiment del despatx

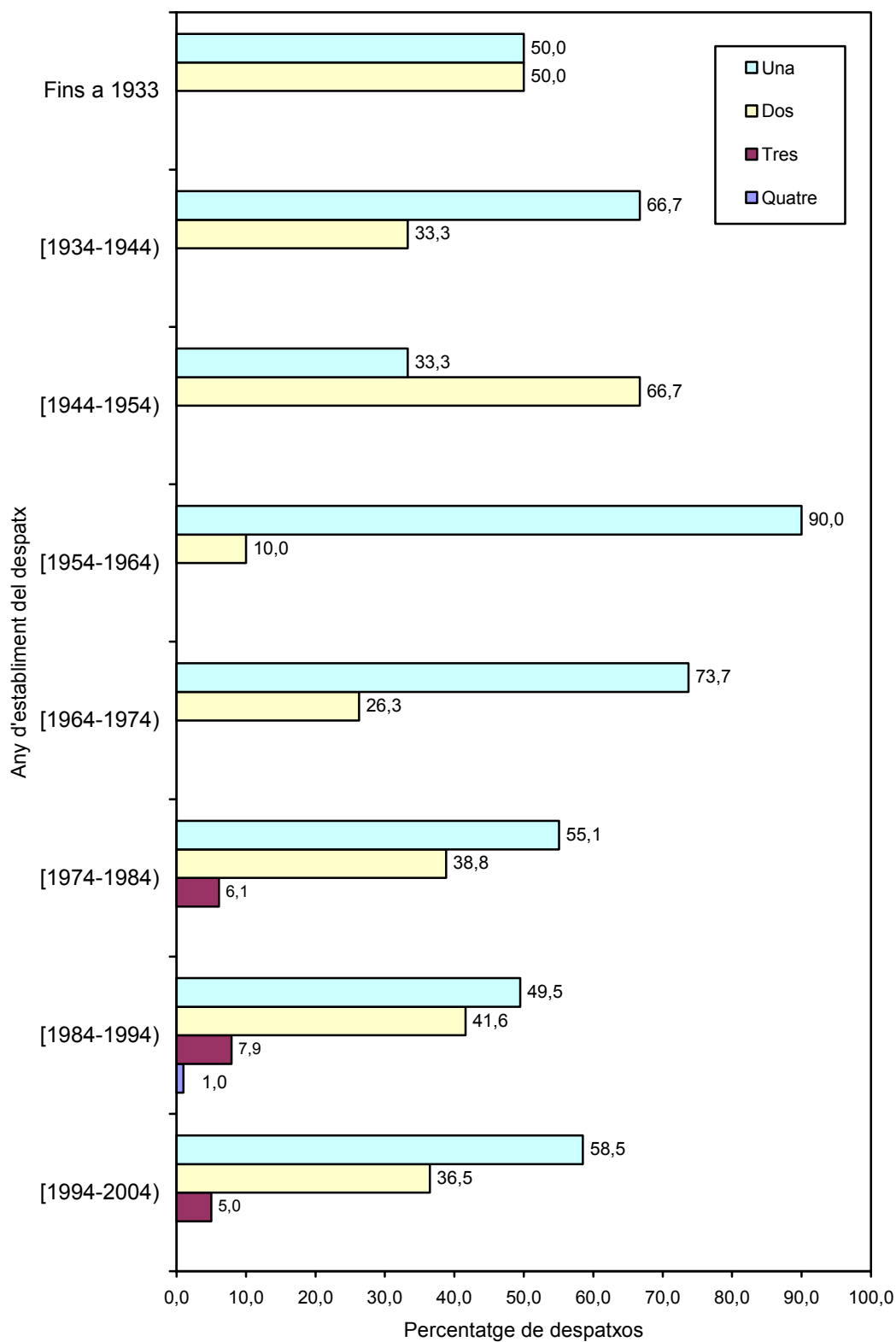


Figura 2.18. Percentatge de despatxos segons les formes més usuals de cobrament del despatx

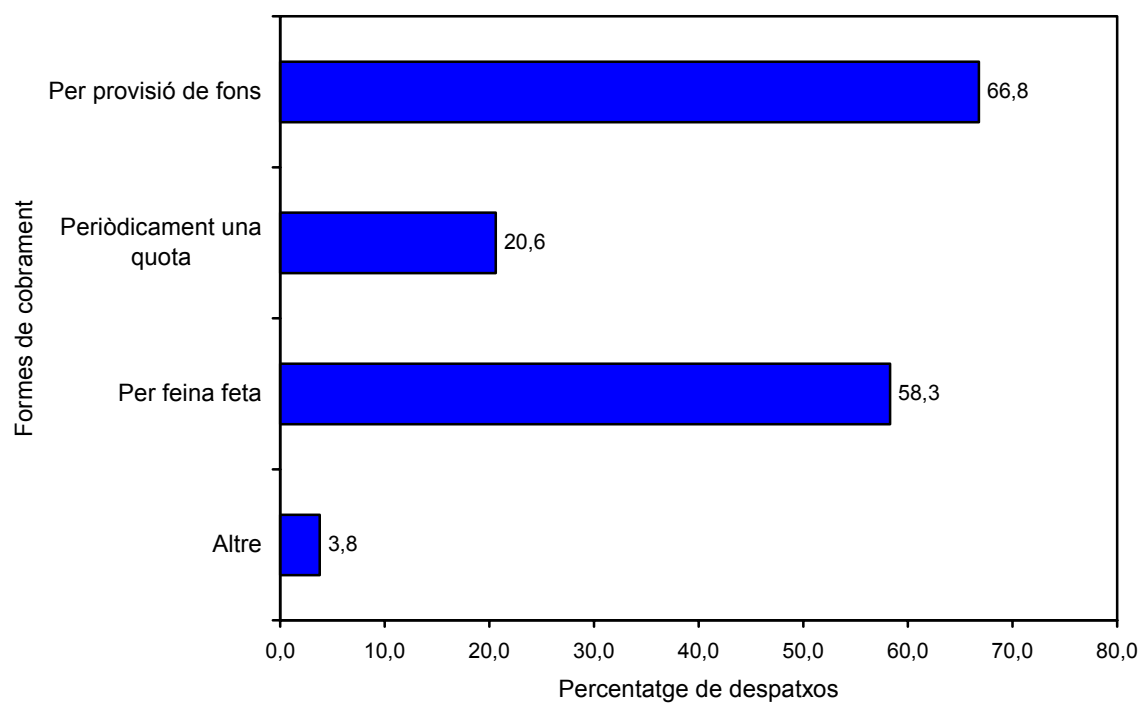


Figura 2.19. Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament i el nombre d'advocats al despatx

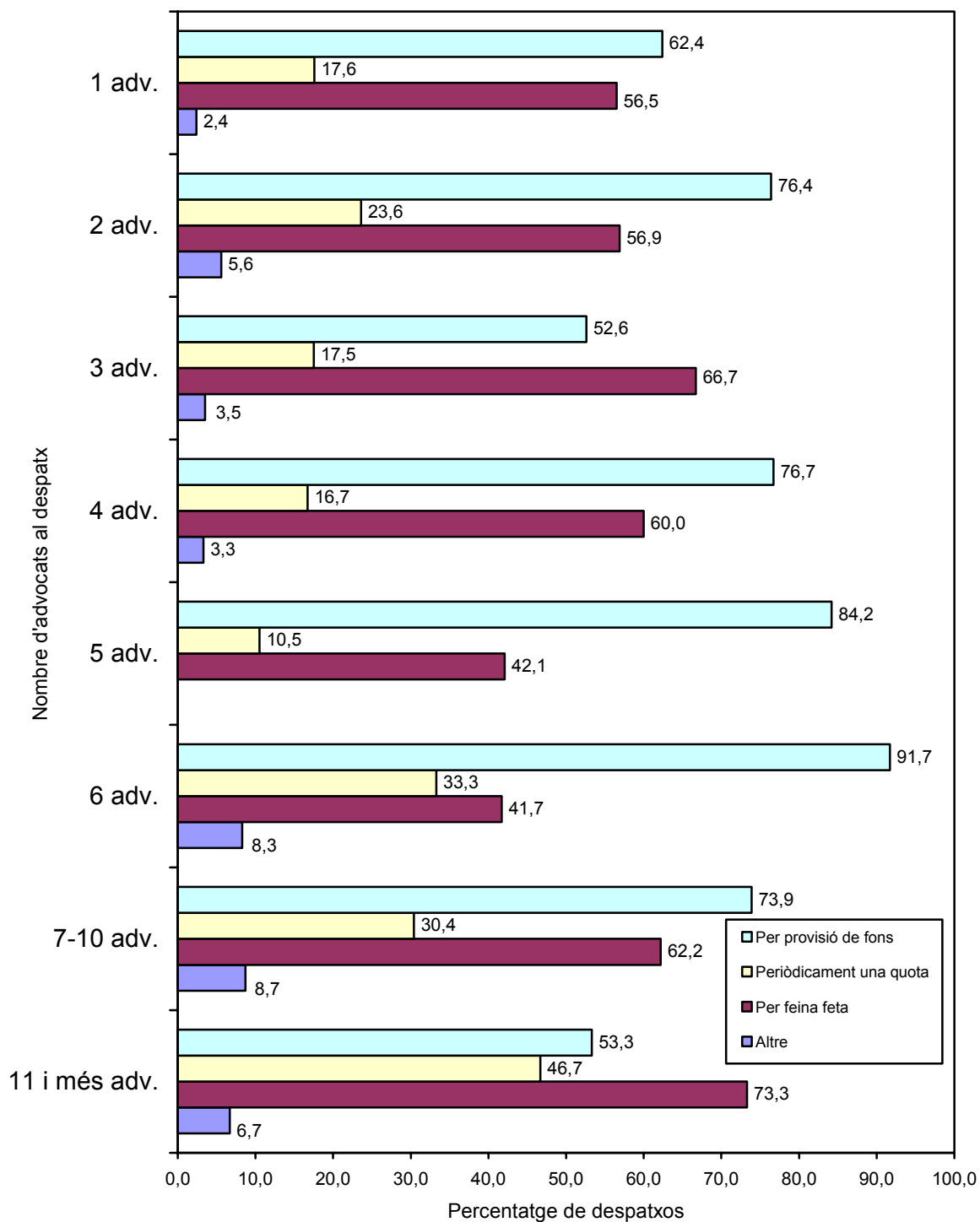


Figura 2.20. Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament i l'any d'establiment del despatx

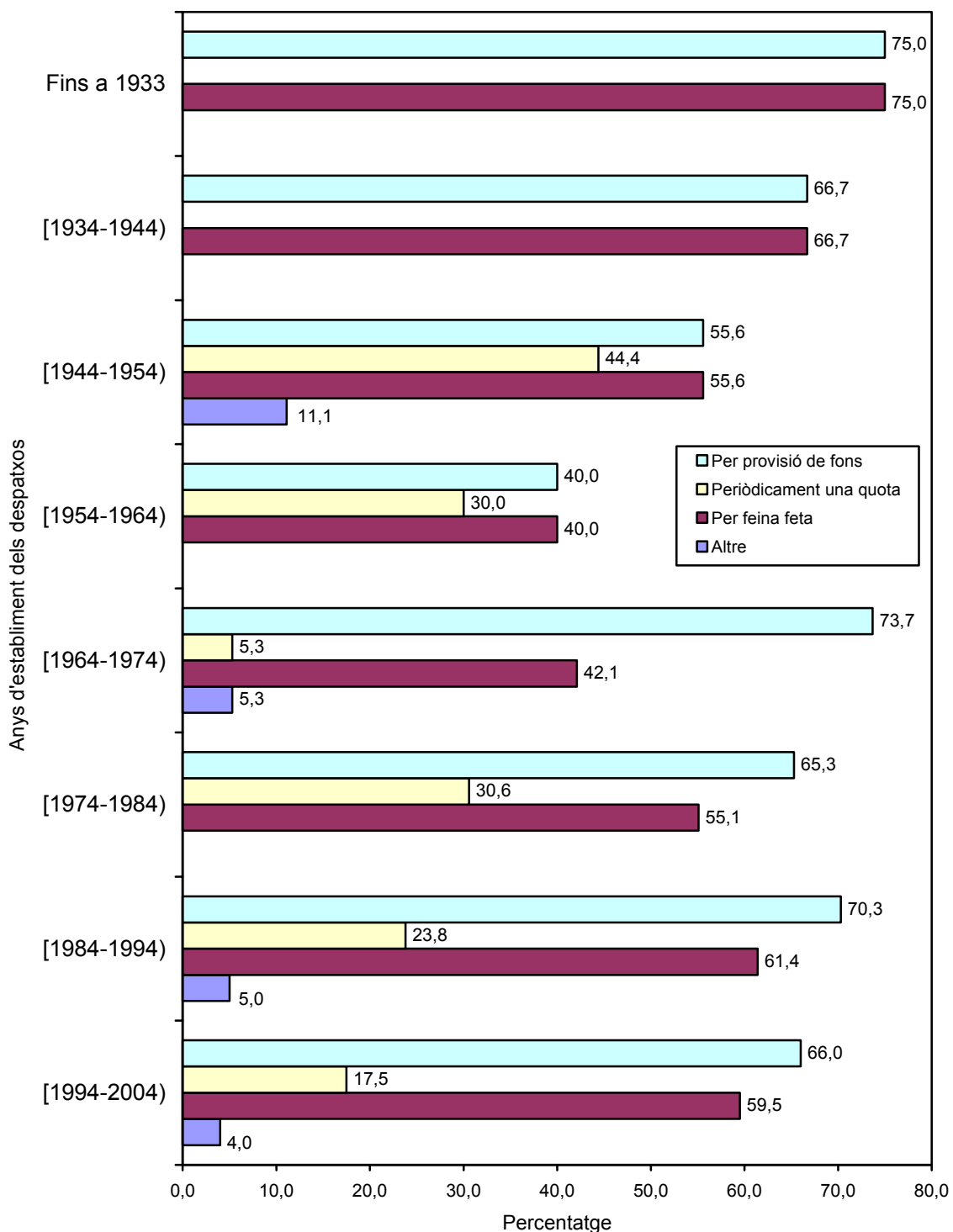


Figura 2.21. Percentatge de despatxos segons les formes de cobrament: Per provisió de fons

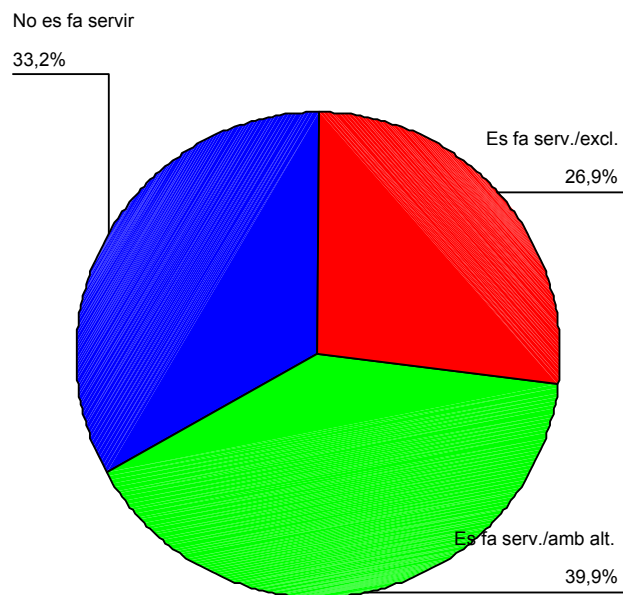


Figura 2.22. Percentatge de despatxos cobrant per provisió de fons segons l'any d'establiment del despatx

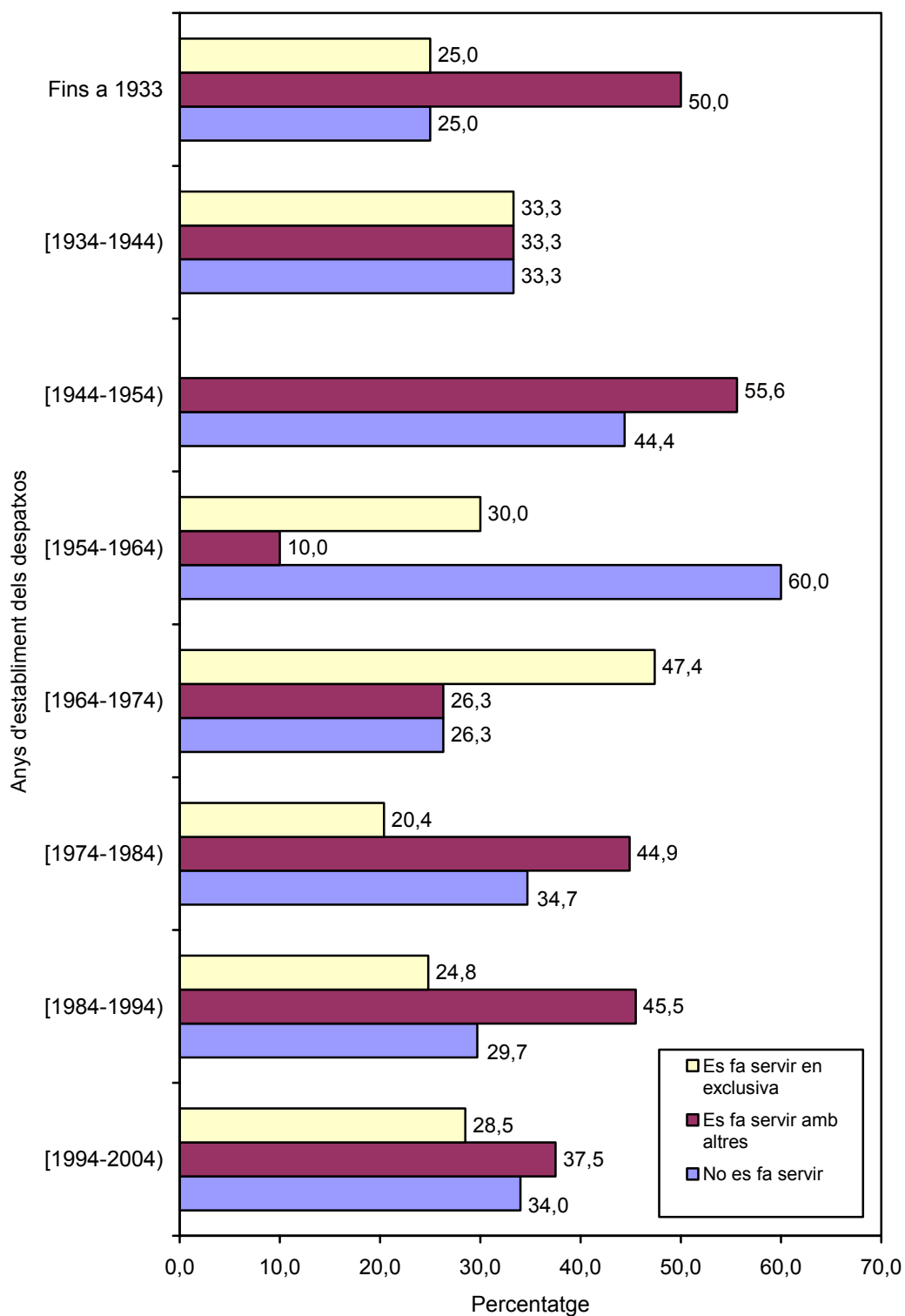


Figura 2.23. Percentatge de despatxos segons la forma de cobrament: Per feina feta

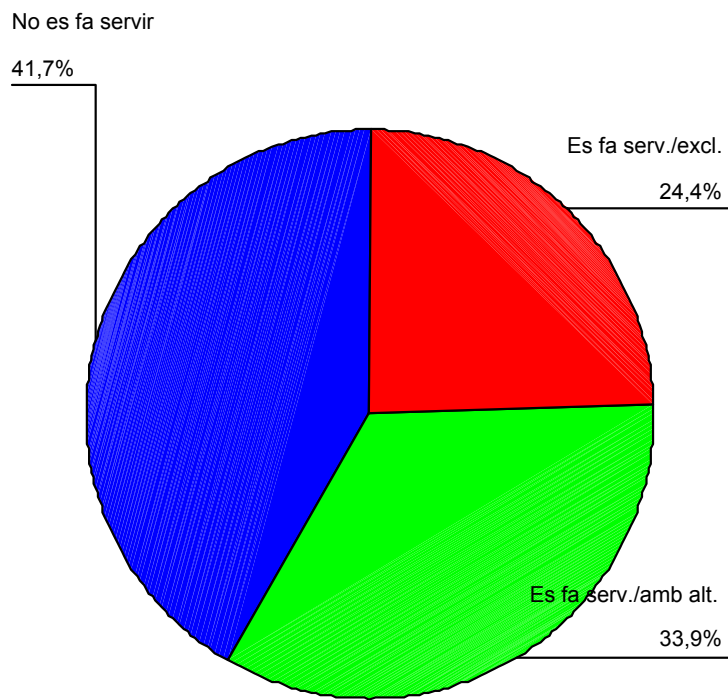


Figura 2.24. Percentatge de despatxos cobrant per feina feta segons l'any d'establiment del despatx

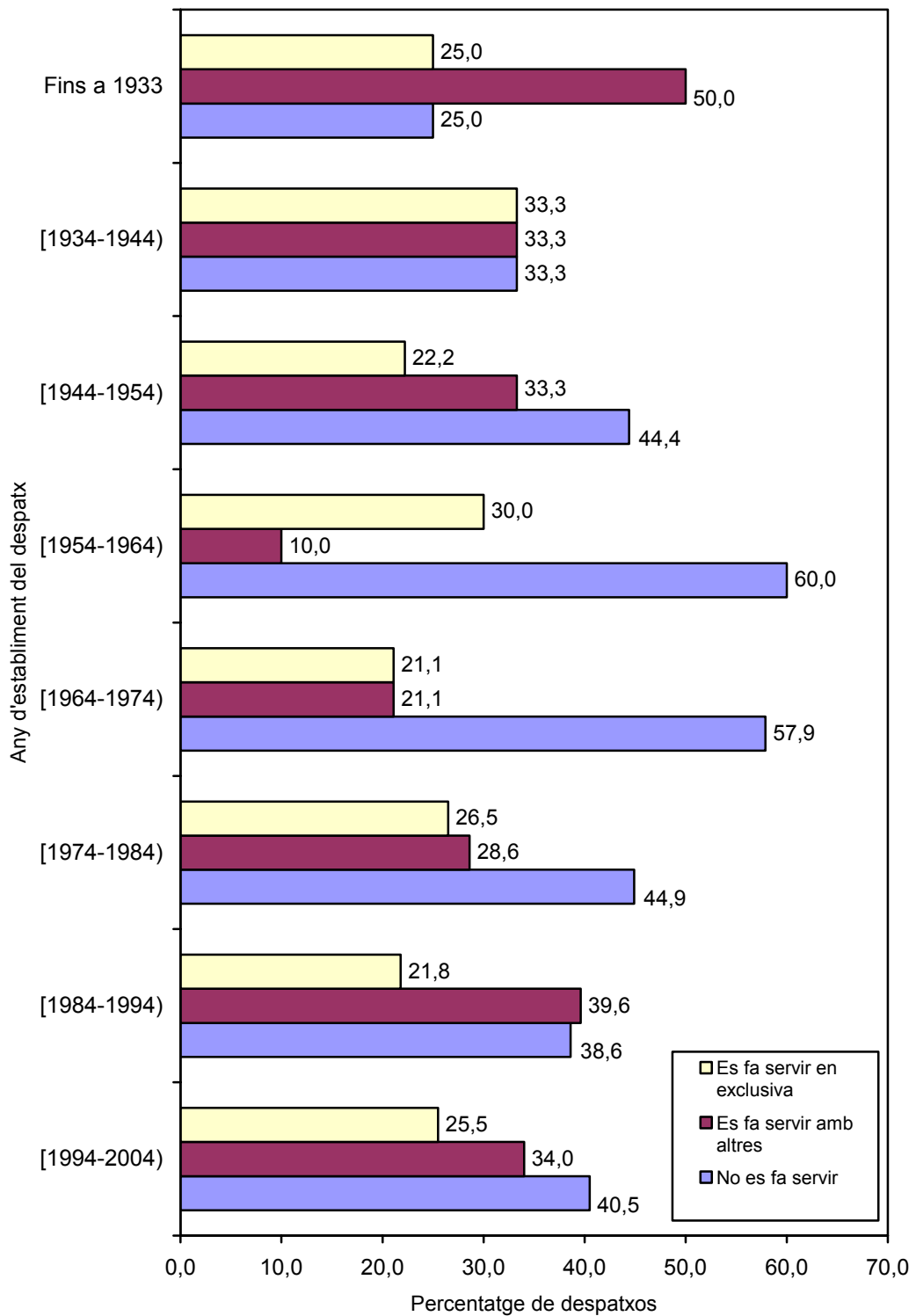


Figura 2.25. Percentatge de despatxos segons la forma de cobrament: Quota periòdica

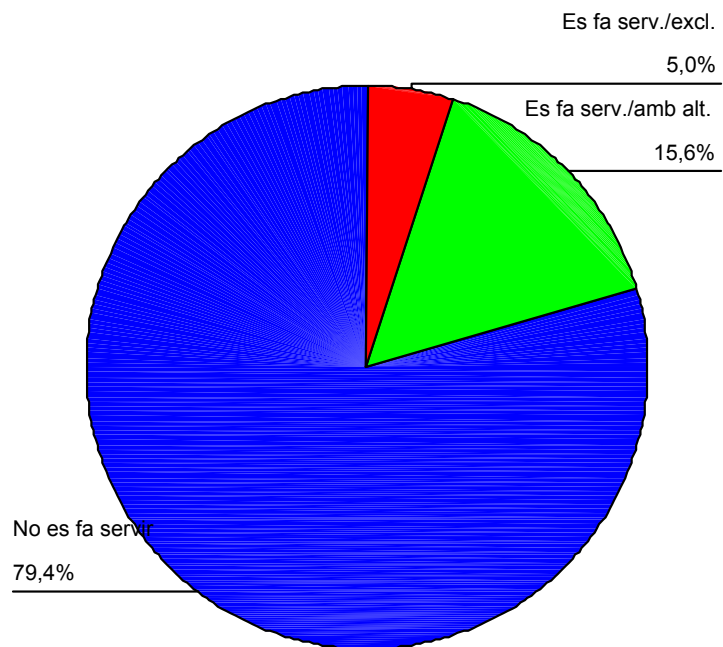


Figura 2.26. Percentatge de despatxos cobrant per quota periòdica segons nombre d'advocats al despatx

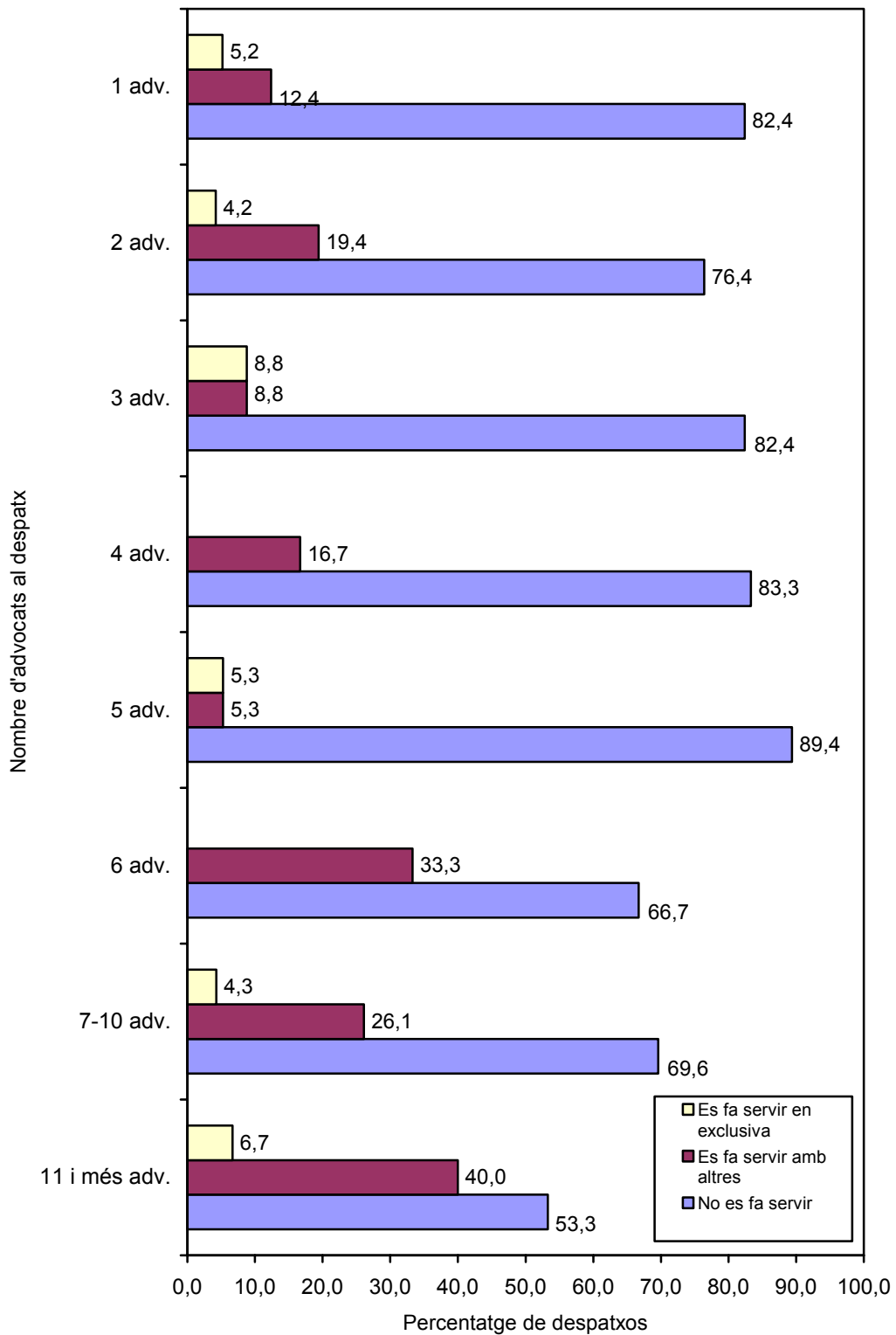
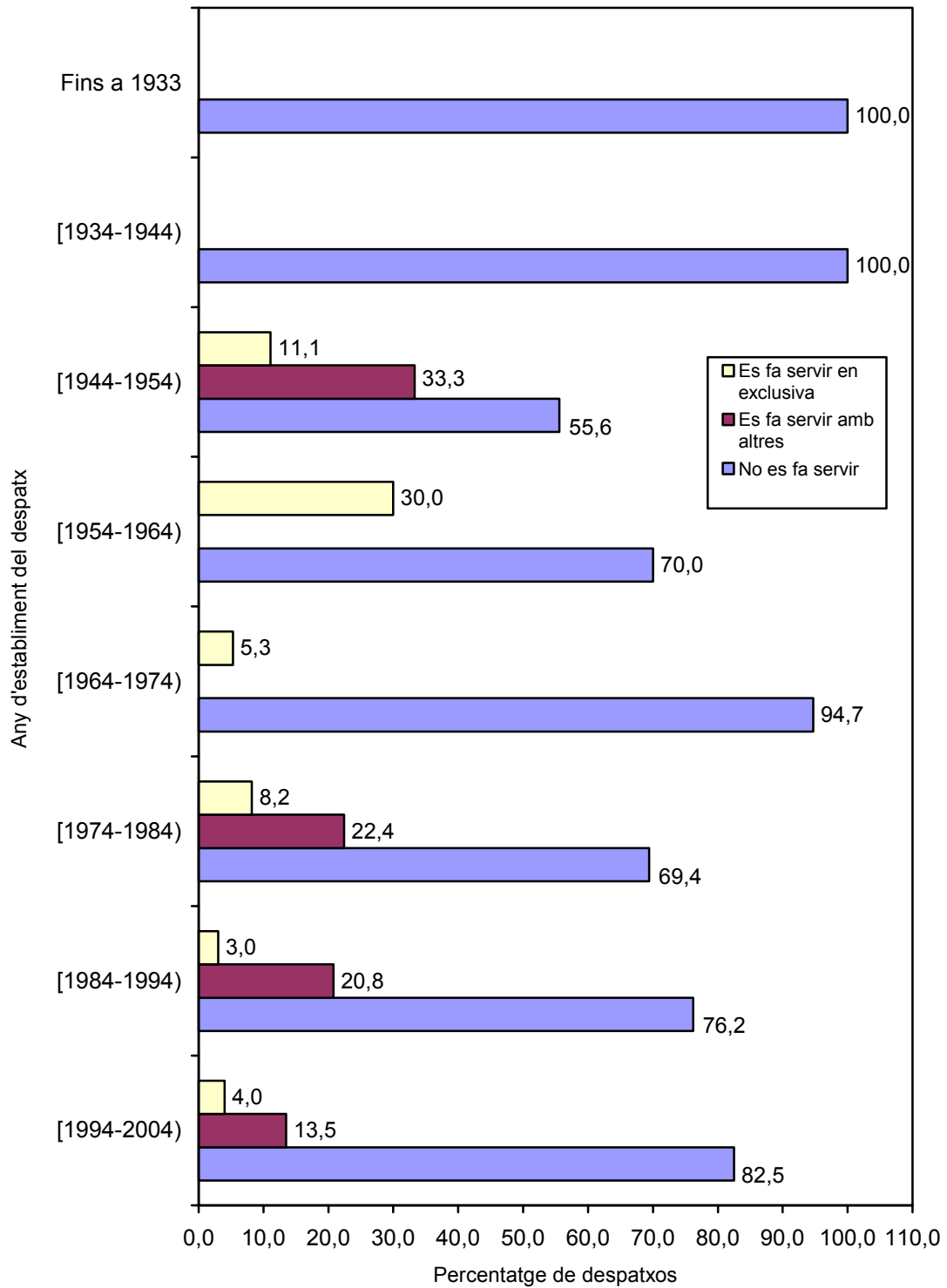
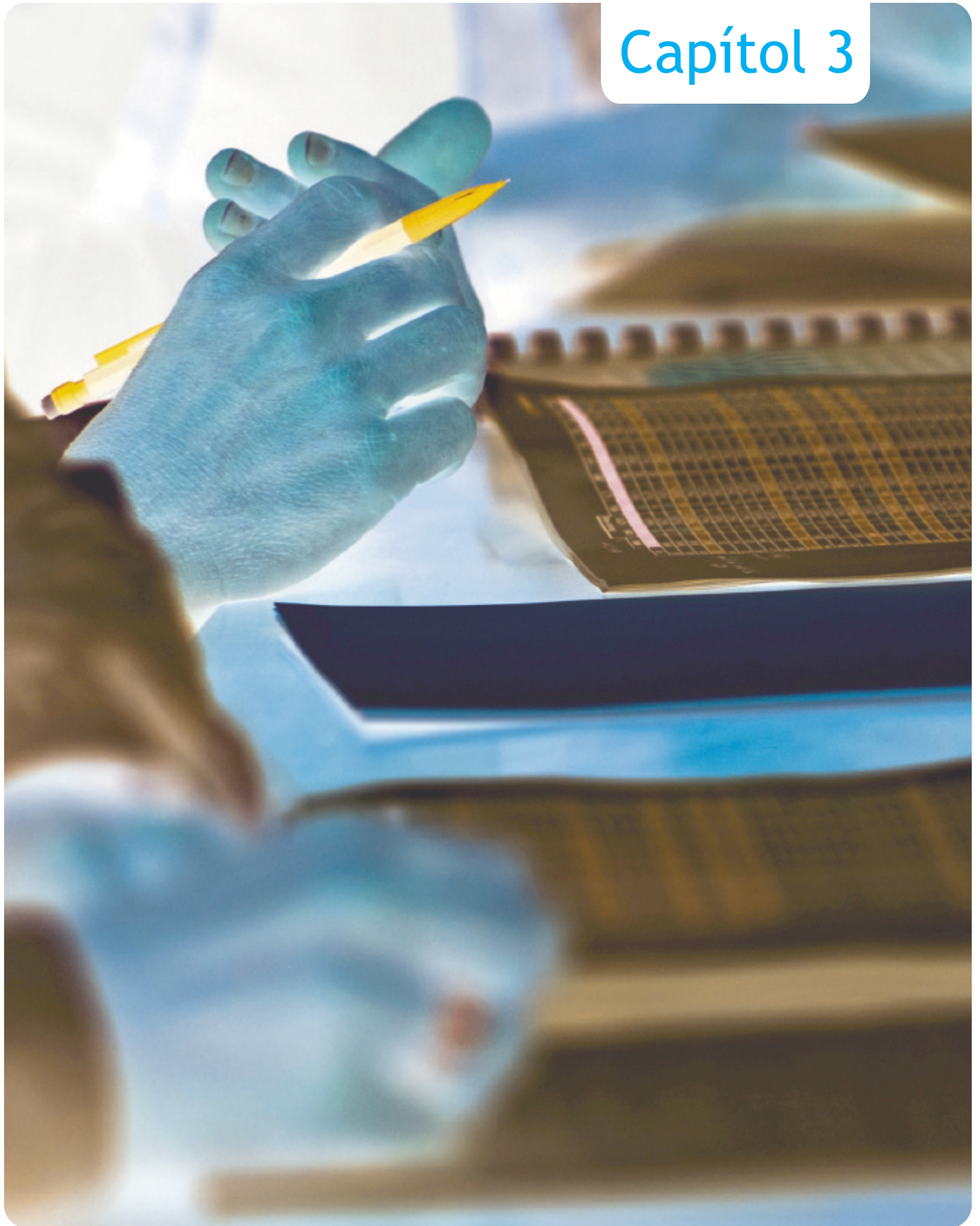


Figura 2.27. Percentatge de despatxos cobrant per quota periòdica segons l'any d'establiment del despatx



Capítol 3



El despatx i les jornades
d'atenció al client



CAPÍTOL 3

El despatx i les jornades d'atenció al client

L'horari d'atenció al client és un dels paràmetres de qualitat de servei més rellevants i especialment valorat per la persona que requereix de les prestacions d'una determinada entitat o professional. Aquesta és una de les raons per les que pot ser d'interès conèixer les hores en que els despatxos d'advocats atenen a clients. A més a més, per a un despatx professional, un coneixement detallat dels horaris de visites més requerits pot constituir un marc de referència important per planificar les jornades de feina, extreure dades útils per seguir pautes temporals més o menys establertes, introduir alternatives en la planificació i organització de l'horari d'atenció al client, reflexionar sobre diferents formes d'estructurar la jornada laboral, programar activitats amb advocats de diferents despatxos, etc.

En aquest capítol, es mostra un conjunt de dades obtingudes a partir de les preguntes sobre l'estructuració horària de la feina amb el client. Es comença amb les jornades d'atenció a visites als despatxos, tot diferenciant jornada de matí, jornada de tarda, jornada partida de matí i tarda, i jornada continua de matí i tarda. Seguidament es presenten les hores d'inici i finalització de l'atenció a visites i s'observen alguns patrons d'horaris d'atenció al públic. Aquesta mateixa anàlisi es fa respecte de les hores d'atenció telefònica del despatx. Posteriorment, es consideren particularitats dels despatxos en relació amb les hores d'atenció al client, dies de gestions, etc.

3.1. Atenció al client

En aquest apartat, s'analitzen les respostes donades a preguntes específiques sobre les hores d'atenció a visites i a trucades per telèfon. Aquesta especificitat comporta que, en les possibles valoracions que es puguin derivar de les dades, s'ha de considerar que els professionals del despatx han de conjugar l'atenció al públic amb altres tasques que es deriven de l'exercici de l'advocacia (estudi de casos, preparació d'informes, tramitacions oficials, etc.)¹. De la mateixa manera, en les valoracions també s'ha de considerar que les hores de feina s'estructuren en paral·lel a uns espais de temps personals i privats; un espais que en gran mesura condicionen la qualitat del lloc de feina².

Les informacions que han facilitat els responsables dels despatxos, s'analitzen seguint criteris de exhaustivitat i disjunció en intervals en els que la unitat de significat normalment és de mig hora. D'acord amb aquests criteris, els intervals establerts no desestimen cap de les respostes vàlides. No obstant, s'ha d'advertir que les respostes no es distribueixen de forma regular al llarg dels 30 minuts, sinó que és l'hora amb la que s'obre el interval la que aglutina quasi bé la totalitat de les respostes.

3.1.1. Jornades d'atenció a visites

De les dades que s'han obtingut es desprèn que els clients es poden trobar atesos per diversos despatxos en diferents hores de la jornada, de matí, tarda i migdia.

- ⊕ Durant el matí i la tarda, reben a visites més de la meitat dels despatxos (57,5%), entre els quals, un 8% també ho fa al migdia (FIGURA 3.1).
- ⊕ L'atenció és més freqüent en horari de tarda, ja que al 57,5% anterior, s'ha d'afegir un 33,4% de despatxos que concentren les visites específicament en aquesta part de la jornada. Això, vol dir que 9 de cada 10 despatxos (90,9%), atenen en horari de tarda (FIGURA 3.1).

¹ En relació amb certes activitats que ha de portar a terme el advocat, més enllà de l'atenció al client, veure més endavant una breu consideració sobre si es contemplen dies dedicats a gestions professionals.

² Respecte a la qualitat de vida dels professionals i altres treballadors (veure aquesta dimensió en el informe sobre els professionals en exercici) .

- ✦ Apart dels despatxos que han contestat d'acord amb alguna de les alternatives anteriors, hi ha un minoritari 1% que atén només en jornada de matí; un 3,8% que no es va identificar amb cap de les opcions de resposta anteriors, tot dient que fixaven les hores de visita a convenir; i un 4% que per motius de elevada irregularitat en la seva jornada d'atenció al client va preferir no especificar³ (FIGURA 3.1).

3.1.1.1. Jornades i dimensió dels despatxos

L'establiment d'unes o unes altres modalitats de jornada de visites, si es relaciona amb el nombre de advocats per despatx, s'observen certes tendències en l'organització de la jornada. En concret, aquestes tendències és manifesten amb més netedat si es valora un grup de despatxos de menys d'11 advocats i un altre d'11 o més advocats.

- ✦ Entre els despatxos d'entre 1 i 10 advocats predomina la jornada partida entre matí i tarda, la qual registra un 49,9% de despatxos. Aquesta modalitat és seguida per la de jornada de tarda (exclusivament) amb un 34,7% i, de lluny, per la de jornada continua, amb un 6,5%. Específicament, entre els que fan atenció per la tarda destaca que quasi meitat són els despatxos unipersonals. Per acabar, com a pràctiques menys seguides, estan les d'hores a convenir i les jornades de matí, que respectivament ofereixen el 3,9% i el 0,8% (FIGURA 3.2).
- ✦ Els despatxos de 11 o més advocats, malgrat que presenten el condicionant de constituir només un 3,5% de la mostra, sembla que es defineixen per una d'atenció al públic de jornada complerta. Dins d'aquest grup, entre els que mantenen un servei de jornada continua (46,7%) i partida (40%) hi ha bastant equilibri. La resta, un 6,7% fa jornada només de matí i un altre 6,7% no especifica (FIGURA 3.2).

³ Aquest percentatge de "no especifica" es trobarà també en altres punts del capítol. La dada corresponent a aquesta categoria es farà explícita en les figures, però a no ser que aportí informació addicional o nous elements per la reflexió, no serà comentada.

3.1.2. Jornades d'atenció a visites

Un detall més precís dels diferents tipus de jornada d'atenció a visites, tal i com es presenta a continuació, el dona les hores a les que els despatxos comencen i finalitzen aquesta feina.

3.1.2.1. Matí

- ⊕ Entre els que reben visites al matí (58,5% de la mostra), una mica més de la meitat (52,9%) inicia aquesta activitat a les 9h [9.00-9.30); un 20,3% ho fa a les 9.30h [9.30-10.00); i un 20,7%, entorn a les 10h [10.00-10.30). Per tant, en un espai d'aproximadament una hora hi ha una concurrència de més del 90% de despatxos que enceten la jornada de visites. No obstant, hi ha una minoria que es dispersa al voltant d'aquesta franja de temps. Així, abans de les 8.30h, per una part, i, des de les 8.30 fins les 9h, per altre, comencen respectivament, el 1,7% i el 1,8%, dels despatxos. Pel que fa als que comencen a les hores més tardanes, de 10.30 fins a les 11.00h i d'11.00 fins a les 11.30h, els percentatges també es queden per sota del 2% (FIGURA 3.3).
- ⊕ Segons el tipus de jornada pel que es regeixen els despatxos que atenen a visites pel matí⁴, s'observa que inicien l'activitat a 9.00h més de la meitat dels que fan jornada continua (61,5%, FIGURA 3.4) o partida (51,8%, FIGURA 3.4). Ara bé, al marge d'aquesta hora d'inici que predomina en ambdós grups, la resta dels que fan jornada partida comencen una mica més tard que els de jornada continua (veure FIGURA 3.4).
- ⊕ Respecte l'hora de finalitzar la jornada de matí⁵, els despatxos que fan un descans al migdia (50,5% de la mostra), quasi un 60% s'atura sobre les 14h [14.00-14.30) i aproximadament una quarta part (24,9%) al voltant de les 13.30 [13.30- 14.00). A la mitja hora anterior, a les 13.00h [13.00-13.30) ho fa un 10,9%; abans de les 12.30h, un 2%; i més tard, després de les 14.30h [14.30-15.30), un 2,5% (FIGURA 3.5).

⁴ Les comparacions amb despatxos que només atenen al matí aporten poca informació vàlida donat els pocs casos que s'han enregistrat amb aquesta modalitat d'atenció al client. Aquesta mateixa limitació també es troba respecte a l'anàlisi de les hores de finalitzar la jornada de matí.

⁵ Com s'apuntava en la referència anterior el poc nombre de despatxos amb jornada només de matí, no aconsella que es facin comparacions respecta a les hores de finalitzar les visites en funció de la modalitat de jornada.

- ✦ De les diferents combinacions que es donen entre hores d'iniciar i finalitzar l'atenció al client durant la jornada de matí, s'observen certs patrons horaris⁶. El més freqüent, el que fa una tercera part (34,8%), és començar a les 9.00h i acabar a les 14.00h. Després, amb un volum de seguidors molt menor, ve el 14,4% que atén en la franja horària de 10 a 14h; i, el 12,4% que ho fa de 9.30 a 13.30h (FIGURA 3.6).

3.1.2.2. Tarda

En l'atenció a visites per la tarda s'incrementa la varietat d'hores d'inici i acabament.

- ✦ Respecte a l'hora de començar a atendre visites, més de la meitat dels despatxos (59,4%) que inicien o reinicien aquesta activitat per la tarda (82,9%), ho fa a les 16.00h [16.00-16.30). Més tard d'aquesta hora, en torn a les 16.30h [16.30-17.00) i a les 17.00h [17.00-17.30), engeguen l'activitat, respectivament, el 16,3% i el 16,9%. Apart d'aquestes hores més habituals, hi ha aproximadament un 5% que comença abans de les 16.00h. [15.00-16.00); i un 2,8%, a partir de les 17.30h (FIGURA 3.7).
- ✦ D'acord amb el tipus de jornada d'atenció al client per la tarda, aquí també es troben diferències. Els despatxos de jornada partida tendeixen iniciar-la més aviat que els que només es dediquen a aquesta activitat per la tarda. Anant a les dades, entre el primers, el 63,6% dels despatxos comença a atendre a clients a les 16.00h [16.00-16.30); el 18,5%, a les 16.30h [16.30-17.00); i, el 9,2%, a les 17h [17.00-17.30). En canvi, en els despatxos que atenen només en jornada de tarda, per un 53,1%, l'hora d'inici és a les 16.00h [16.00-16.30h); per un 13,1%, les 16.30 [16.30-17.00); i, per un 28,5%, les 17.00h [17.00-17.30) (FIGURA 3.8).
- ✦ Respecte a l'hora de finalitzar l'atenció a les visites per la tarda el més habitual és acabar sobre les 20.00h [20.00-20.30), tal com ho fa el 54,3%. Més tard, els percentatges disminueixen considerablement. Així un 5,7% finalitza al voltant de les 20.30h [20.30-21.00) i un 8,8% entre les 21.00 i les 21.30h. Abans de les

⁶ Entre les diferents combinacions que es donen entre hores d'inici i hores de finalització de les jornades d'atenció al client, es comenten les que superen el percentatge d'un 10% de seguidors.

20.00h, entre les 19.00 i les 19.30h, atén al darrer client el 17%; i entre les 19.30 i les 20.00h, el 8,8% (FIGURA 3.9).

Una anàlisi de les hores de finalització de les visites per la tarda segons els tres tipus de jornada de treball permet mostrar que en cadascuna d'elles hi han certs patrons de funcionament.

- ⊕ A les 21.00h [21.00-21.30), amb un percentatge del 38,5%, és l'hora més corrent de acabar els despatxos que atenen en jornada continua; en canvi, a aquesta hora finalitza tan sols el 5,6% dels de jornada partida; i, el 6,2 % dels de jornada de tarda. En aquestes darreres modalitats de jornada, la majoria acaba al voltant de les 20.00h [20.00-20.30); específicament, l'alternativa de jornada de tarda és la que reuneix el percentatge més gran, un 67,4% i la de jornada amb intermedi, un 48,7% (FIGURA 3.10).
- ⊕ En cadascuna de les diferents estructures de jornada de tarda, les segones opcions que registren més seguidors en l'hora d'acabament, són les següents: en el cas dels despatxos de jornada continuada, en torn a les 20.00h amb un 30,8%; en la modalitat de jornada partida, sobre les 19.00h, amb un 21,8%; i també les 19.00h és la segona opció, amb un 10,9%, per els despatxos de jornada de tarda (FIGURA 3.10).

Finalment, pel que fa a les jornades d'atenció per les tardes, encara que hi ha diferents opcions⁷, les dades mostren que el més comú és començar a les 16.00h [16.00-16.30) i acabar a les 20.00h [20.00-20.30), patró que segueixen un 33,4% dels entrevistats. A continuació amb un 13,3% ve el començar a les 16.00h. [16.00-16.30) i acabar a les 19.00h [19.00-19.30), i amb un 11,1% començar a les 17.00h i acabar a les 20.00h [20.00-20.30) (FIGURA 3.11).

3.1.3. Jornades d'atenció telefònica

L'atenció per telèfon, en general, es desenvolupa en una franja de temps molt ampla. La gran majoria de despatxos, el 87,7%, ofereix aquest servei en jornada de matí i tarda, amb l'afegit de que, entre aquests, quasi un 16% ho fa també al migdia. El

⁷ Entre les diferents combinacions que es donen entre hores d'inici i hores de finalització de les jornades d'atenció al client, es comenten les que superen el percentatge d'un 10% de seguidors

percentatge dels que ofereixen aquest servei exclusivament durant mitges jornades és bastant minsa: per la tarda no arriba al 11% (10,6%) i pel matí, just al 0,5% (FIGURA 3.12).

3.1.3.1. Jornada i dimensió dels despatxos

La relació entre nombre de advocats i modalitat d'atenció telefònica (jornada de matí, tarda, complerta partida o continuada) mostra diferències interessants entre despatxos de 7 i més advocats⁸ i menys de 7 advocats.

- ⊕ Els despatxos de 7 i més advocats atenen telefònicament en jornada de matí i tarda ja sigui de forma contínua o partida, i, en cap cas es fa en règim de mitja jornada. En aquest grup de despatxos, el 63,2% presta un servei de jornada complerta que es suspèn al migdia i el 36,8% restant no fa cap aturada (FIGURA 3.13).
- ⊕ En els despatxos de menys de 7 advocats (90% de la mostra), l'opció més seguida també és la de jornada complerta (86,4%), però s'incrementa el nombre dels que aturen el servei al migdia. De manera que aquesta alternativa és seguida per un 72,8% i la d'atenció continuada, per un 13,6% (FIGURA 3.13).
- ⊕ També en aquests despatxos de menys de 7 advocats apareixen altres modalitats d'atenció telefònica com són la de jornada de tarda o de matí. El percentatge d'adherits a la jornada de tarda és d'un 11,7%, sent l'alternativa elegida per un 14,1% dels despatxos unipersonals i en torn al 10% dels despatxos de 2, 3, 4 i 5 advocats. Pel que fa referència a l'atenció telefònica només pel matí, aquest servei es prestat per despatxos de menys 4 advocats (FIGURA 3.13).
- ⊕ Finalment, crida l'atenció que sigui entre els despatxos de menys advocats (1, 2 ó 3) on es trobin els que no han especificat horari; els quals representen un 1,3% del total (FIGURA 3.13).

3.1.4. Horaris d'atenció telefònica

Les jornades d'atenció telefònica, en les seves diferents modalitats, tenen unes franges d'hores d'inici i acabament en les que convergeixen un gran nombre de despatxos.

3.1.4.1. Matí

- ✦ Entre la totalitat dels despatxos que tenen atenció telefònica al matí (87,9%) més de la meitat (56%) la inicien a les 9.00h [9.00-9.30); aquest percentatge es seguit de lluny per un 22% que comença a les 9.30h. [9.30-10.00); i, un 15,7% que ho fa a les 10.00h [10.00-10.30h). A part d'aquestes hores més freqüents, un 2,7% comença a atendre per telèfon a les 8.30h. [8.30-9.00) i en total, abans de les 9.00h inicia aquesta tasca un 4,5% de despatxos. Finalment, com a pràctica més minoritària encara, està el començar de les 10.30h en endavant, que no arriba al 2% (FIGURA 3.14).

Segons la modalitat de jornada d'atenció telefònica pel matí, limitant les comparacions als despatxos de jornada complerta partida i continuada⁹, es veuen algunes tendències diferencials.

- ✦ En l'opció de jornada partida apareix una major diversitat d'hores d'inici i, a la vegada, una tendència a retardar-les. En concret, el 2,4% comença abans de les 9h; el 54,9%, a les 9h. [9.00-9.30); el 23,1%, a les 9.30h. [9.30-10.00); el 17,5%, a les 10.00h (10.00-10.30); i el 2%, després de les 10.30h. [10.30-11.00) (FIGURA 3.15).
- ✦ En canvi, quan la jornada de matí i tarda es fa sense interrupcions, les hores de començar s'avancen. Com s'observa a las dades, el 6,8% obre la jornada a les 8.00h [8.00-8.30); el 11,4%, a les 8.30h [8.30-9.00); el 63,6%, a les 9h [9.00-9.30); el 13,6%, a les 9.30h [9.30-10.00) i, a les 10h [10.00-10.30), que és l'hora d'inici més endarrerida per aquest grup de despatxos, inicia l'atenció telefònica, el 4,5% (FIGURA 3.15).

⁹ Les dades relatives a aquest grup de despatxos s'han de considerar amb cautela donat que configura el 10% de la mostra.

- ⊕ En relació a l'hora de finalitzar al migdia, des de les 13.00h i en poc més d'una hora s'incrementa progressivament el nombre de despatxos que suspenen l'atenció telefònica. Específicament, entre els que tenen algun límit d'horari d'atenció pel matí (72,4%), a les 13h [13.00-13.30) acaben el 12,9%; a les 13.30h [13.30-14.00), el 28,2%; i a les 14.00h [14.00-14.30), el 55,7%. Després de les 14.30h el percentatge es minoritari, no arriba al 2,5% i molt més minoritària és la pràctica d'acabar abans de les 13.00h (FIGURA 3.16).
- ⊕ Respecte a l'estructura de les jornades d'atenció telefònica pel matí amb descans al migdia, el més habitual, com fa el 31,4%, és començar a les 9h [9.00-9.30) i acabar a les 14h [14.00-14.30). Altres patrons de funcionament similars, encara que menys seguits són iniciar l'activitat també a les 9.00h i acabar mig hora abans, a les 13.30h [13.30-14.00); o, desenvolupar aquesta activitat de 10.00h fins a les 14h; aquests blocs horaris, respectivament, són seguits pel 14,3% i el 12,2% dels despatxos (FIGURA 3.17).

3.1.4.2. Tarda

L'atenció telefònica per la tarda la ofereix quasi la totalitat dels despatxos (98,2%) i això ja sigui per que hagin adoptant la modalitat d'atenció exclusivament de tarda o de jornada completa continuada o partida entre matí i tarda. Entre aquestes alternatives es donen certs trets comuns i alhora diferencials.

- ⊕ Dins dels que han de marcar una hora d'inici per la tarda, que són el 82,2% de la mostra, predomina el fixar-la en torn a les 16h [16.00-16.30), que és quan ho fa el 61,9%. Amb molta diferència, a la mitja hora següent, ho fa un 17,1%; una mica més tard, a les 17.00h [17.00-17.30), un 13,7%; i a les 17.30 [17.30-18.00), un 1,8%. La resta de despatxos inicia la jornada abans de les 16.00h, però amb percentatges que per sobre del 1% només està un 2,7% que comença a les 15.30h [15.30-16.00); un 2,4%, a les 15.00h [15.00-15.30) (FIGURA 3.18).
- ⊕ L'hora d'engegar l'atenció telefònica per la tarda en relació amb el tipus de jornada aporta informació addicional. Al comparar despatxos que fan descans

⁹ El reduït nombre de despatxos amb atenció telefònica concentrada només al matí no aconsella que es facin comparacions en aquest punt.

al migdia amb els que fan jornada només de tarda¹⁰, es troba que els primer mostren més diversitat d'hores d'inici i, al mateix temps, una tendència a iniciar-les més aviat (FIGURA 3.19).

- ⊕ El percentatge de despatxos que reemprenen l'activitat i el dels que comencen la jornada a les 16.00h [16.00-16.30) són, respectivament, el 64,3% i el 46,2%; i a les 16.30h [16.30-17.00), el 18,2 % i el 9,5%. En canvi, s'inverteix la tendència dominant a les 17.00h [17.00-17.30), a aquesta hora reinicia l'activitat, el 10,5% i la comença, el 35,7% (FIGURA 3.19).
- ⊕ Pel que fa a l'hora de concloure l'atenció telefònica per la tarda, més de la meitat (57,9%) ho fa a les 20.00h. [20.00-20.30). En els intervals de temps previs i posteriors, els percentatges són molt menors. Els més alts són un 15,7% que correspon a despatxos que acaben a les 19h [19.00-19.30) i quasi un 10% que finalitza a les 19.30h [19.30-20.00). A aquests percentatges segueix un 5,1% que acaba a les 20.30h [20.30-21.00) i un 7,7% que ho fa a les 21.00h [21.00-21.30). De la resta de despatxos, un 2,5% finalitza entre les 17.00 i les 19.00h [17.00-19.00) i un 1,6% clou entre les 21.30 i les 00.30h (FIGURA 3.20).
- ⊕ Segons la modalitat de jornada d'atenció per telèfon també es perfilen certes coincidències i diferències per el que fa l'hora de concloure aquesta activitat.
- ⊕ Com a hora més seguida en totes les opcions de jornada de tarda, ocupa el primer lloc acabar a les 20.00h [20.00-20.30). En concret, per modalitats d'atenció es troba que: en la continuada, s'arriba al 40,4%; en la partida, al 59,4%; i, en la de tarda, al 66,7%. Aquestes coincidències, però, no es donen en les hores de finalitzar que ocupen un segon i tercer lloc, aquestes varien en funció del tipus de jornada (FIGURA 3.21).
- ⊕ Comparativament, els que acaben més tard aquesta prestació són els despatxos que mantenen una atenció continuada. En concret, mentre en aquest grup a les 20.30h [20.30-21.00) acaba el servei el 10,6% i a les 21 [21.00-21.30), el 25,5%; en la modalitat de jornada partida i de tarda, a les

¹⁰ Els comentaris que es fan en aquest punt, han de ser considerats amb la cautela que requereix la representativitat de la submostra de despatxos que només atenen telefònicament per la tarda.

20.30h [20.30-21.00) finalitza, respectivament, el 4,2% i el 4,8% i a les 21 [21.00-21.30), el 4,5% i el 9,5% (FIGURA 3.21).

- ⊕ També comparativament, entre els despatxos que abans donen per acabada l'atenció telefònica, destaquen els que s'organitzen en regim de jornada partida. En aquesta modalitat, a les 19.00h. [19.00-19.30) finalitza el 18,5% i a les 19.30h. [19.30-20.00), el 11,2%. En canvi, en les opcions de jornada continuada i jornada de tarda, a les 19.00h [19.00-19.30) acaben, respectivament, el 6,4% i el 7,1%; i, a les 19.30h. [19.30-20.00), el 4,3% i el 4,8% (FIGURA 3.21).

Finalment, respecte a la possibilitat de trobar una regularitat entre les hores d'inici i finalització en l'atenció telefònica en horari de tarda, s'observa que el més freqüent, el que fa un 37,8%, és començar a les 16.00h [16.00-16.30) i acabar al les 20.00h [20.00-20.30). La segona i tercera combinacions més habituals són les de 16 fins a 19.00h i 16.30-20.00h que són seguides per un 13,1% i un 11,3% dels despatxos. A més dels patrons comentats s'ha trobat que l'atenció telefònica al client per la tarda presenta més de 30 combinacions d'hores d'inici i finalització (FIGURA 3.22).

3.2. JORNADES DE VISITA, D'ATENCIÓ TELEFÒNICA I PARTICULARITATS DEL DESPATX

Les jornades de visita i les d'atenció telefònica en molts despatxos coincideixen. La sincronització més elevada, amb un 46,2% de despatxos, és la prestació d'aquests serveis en jornada partida de matí i tarda. Les altres confluències entre jornades de visites i atenció telefònica són molt menors, un 9,3% en la modalitat de jornada de tarda i un 6,3% en la jornada continua (FIGURA 3.23).

Amb independència de la sincronització del tipus de jornada, altres combinacions d'importància es troben en la atenció telefònica en jornada partida de matí i tarda i l'atenció a visites per la tarda, que reuneix un 18,8% de despatxos (FIGURA 3.23).

3.2.1. Horaris d'atenció telefònica del despatx i de l'advocat

Els horaris d'atenció telefònica del advocat a vegades, o bé acaben abans dels que té establerts el despatx, o bé s'estenen més enllà. Una dada que ho indica és la resposta que cadascun dels responsables entrevistats han donat a la pregunta relativa a l'hora límit en que personalment atenen telefònicament als clients. Dels resultats obtinguts es desprèn que entre ells també predomina concloure les atencions telefòniques al voltant de les 20.00h [20.00-20.30).

- ⊕ Més detalladament, a les 20.00h [20.00-20.30) conclou el 40,7%; abans d'aquesta hora, a les 19.00h [19.00-19.30) ho fa el 12,1%; i, a les 19.30h [19.30-20.00), el 9,5%. Més tard de les 20.00h, a les 20.30h [20.30-21.00) acaba el 7,3% i a les 21.00h [21.00-21.30), el 10,1%. Abans i després de les hores assenyalades els percentatges són molt menors, no obstant, no deixa de ser interessant el que un 3,5% acaba a les 22.00h [22.00-22.30) i que des de les 21.30 i fins aproximadament l'1 de la matinada diuen que finalitzen la seva jornada d'atenció telefònica el 5,1% dels responsables entrevistats (FIGURA 3.24).

Les hores a les que conclou les atencions per telèfon el advocat responsable d'un despatx i les hores que en que ho fa el despatx presenten coincidències i diferències, unes vegades intuïdes i altres poc esperades:

- ⊕ Les combinacions més rellevants es donen en hores a les que pocs despatxos finalitzen l'atenció telefònica, com son les que van des de les 17.00h. fins les 18.30h. Ara bé, encara que no tan nítida, la coincidència que més destaca, amb un 48,5% de despatxos i responsables de despatxos, és acabar a les 20.00h [20.00-20.30).
- ⊕ Malgrat que allò més freqüent són les coincidències, si es fa una anàlisi per hores de finalització, s'observen diferències que superen el 30%. Específicament, entre els despatxos que tenen fixat finalitzar l'atenció telefònica a les 19.00h [19.00-19.30), el 17% d'advocats continua atenent trucades entre mitja i dues hores més tard, entre els que acaben a les 19.30h [19.30-20.00), el 13,9% allarga l'atenció de mitja a una hora més; entre els que finalitzen a les 20.00h [20.00-20.30), un 14,3% segueix atenent de mitja a tres hores més enllà; i, entre els que suspenen el servei a les 20.30h [20.30-21.00),

el 26,3% continua rebent trucades entre mitja hora i una hora i mitja més tard (FIGURA 3.25).

3.2.1.1. Límit de l'atenció telefònica del responsable i dimensió del despatx

La relació entre l'hora límit d'atenció telefònica per part del responsable enquestat i el nombre de advocats del despatx mostra algunes dades que il·lustren diferències en les formes de gestionar la jornada d'atenció al client segons la dimensió del despatx.

- ⊕ Pel que fa a despatxos de més de 10 advocats, l'hora en que el responsable entrevistat finalitza l'atenció telefònica és majoritàriament entre les 20 i les 21.30h. (78,6%). Apart d'aquesta dada destaca la relativa convergència d'hores alternatives. Així, com a molt aviat, abans de les 20.00h i des de les 19.00h, acaben el 14,2%, i com a més tard, entre les 21.30 i les 22.00h, ho fa un 7,1% (FIGURA 3.26).
- ⊕ Respecte als despatxos de menys advocats s'observa que a mesura que decreix el nombre de professionals per sota de 10, s'incrementa la dispersió en les hores de finalitzar l'atenció telefònica. En concret, el responsable pot acabar des de les 17.00h fins a les 01.30h. No obstant, quasi la meitat (48,2%) acaba a les 20.00h [20.00-20.30), un 21,8% ho fa entre les 19 i les 20h; i un 15,5% entre les 20.30 i les 21.00h (FIGURA 3.26).

Dins d'aquest subgrup de despatxos, algunes dades que caracteritzen les jornades de treball dels advocats i dels despatxos, són les següents:

- ⊕ La major heterogenització en les hores de finalitzar l'atenció telefònica, es troba en el despatx unipersonal. En aquest cas el advocat pot acabar des de les 17h fins a l'1 de la matinada. Una diversitat que encara que menor, també és accentuada en els despatxos integrats per entre 2 i 7 advocats, els quals diuen que finalitzen aproximadament entre les 19 i les 22 hores. La diversitat, però, disminueix considerablement quan el despatx té entre 8 i 10 advocats, que llavors s'acaba entre les 19.30 i les 20.00h.

- ✦ Finalment destaca que en aquest subgrup és on es concentra el major nombre de responsables que no especifiquen hora de finalització per no tenir una pauta establerta.

3.2.1.2. Límit de l'atenció telefònica del responsable i nombre d'administratius del despatx

L'hora límit d'atenció telefònica per part del responsable del despatx, relacionada amb el nombre de administratius de que disposa el despatx mostra també algunes tendències que val la pena ressaltar .

- ✦ Les hores a les que acaben l'atenció telefònica la majoria dels responsables de despatxos amb 7 i més administratius es distribueix en un espai de temps que va des de les 19.00h fins les 21.30h. Com es pot veure a la [FIGURA 3.27](#) en els intervals de mitja hora que segueixen a les 19.00, 20.00 i 21.00h, coincideixen en finalitzar aquest servei, respectivament, per el 23,5%; 29,4% i 23,5% dels responsables.
- ✦ Respecte als despatxos amb 6 menys administratius, s'observa que el 48,6% tenen com a límit d'atenció telefònica les 20h [20-20.30) i que percentatges d'entre 10 i 15%, es distribueixen en intervals de mig hora des de les 19 i fins les 21 hores ([FIGURA 3.27](#)).
- ✦ Dins de la categoria de despatxos de 6 o menys advocats destaquen els que no tenen cap administratiu no presenten grans diferències respecte als que sí en tenen ([FIGURA 3.27](#)).

3.3. ESTABLIMENT DE DIA DE GESTIONS

Finalment, més enllà de les jornades d'atenció al client, el professional ha de dedicar un temps per fer gestions i és més de les tres quartes parts (76,4%) dels despatxos ja ho té contemplat ([FIGURA 3.28](#)). Aquesta organització de l'activitat professional que és contemplada per aproximadament un 70% dels despatxos que atenen al client en règim de jornada continuada; un 75% dels que ho fan per la tarda; un 80% dels que fan jornada completa amb una interrupció al migdia; un 100% dels

que atenen a les visites pel matí; un 66% amb horaris a convenir i un 56% dels que no especifiquen horari ([FIGURA 3.29](#)).

En relació amb el personal administratiu es troba que el dia dedicat a gestions es menys freqüent quant menys personal administratiu té el despatx. Així per exemple, en el cas de cap o només un administratiu, és el 72% dels despatxos que té reservat aquest dia, en canvi si són 3 administratius, el percentatge puja a 85% i a partir de 6 administratius, s'arriba a quasi el 100% ([FIGURA 3.30](#)).

Figura 1.30. Percentatge de titulars (dones) segons les seves edats i el nombre d'advocats al despatx

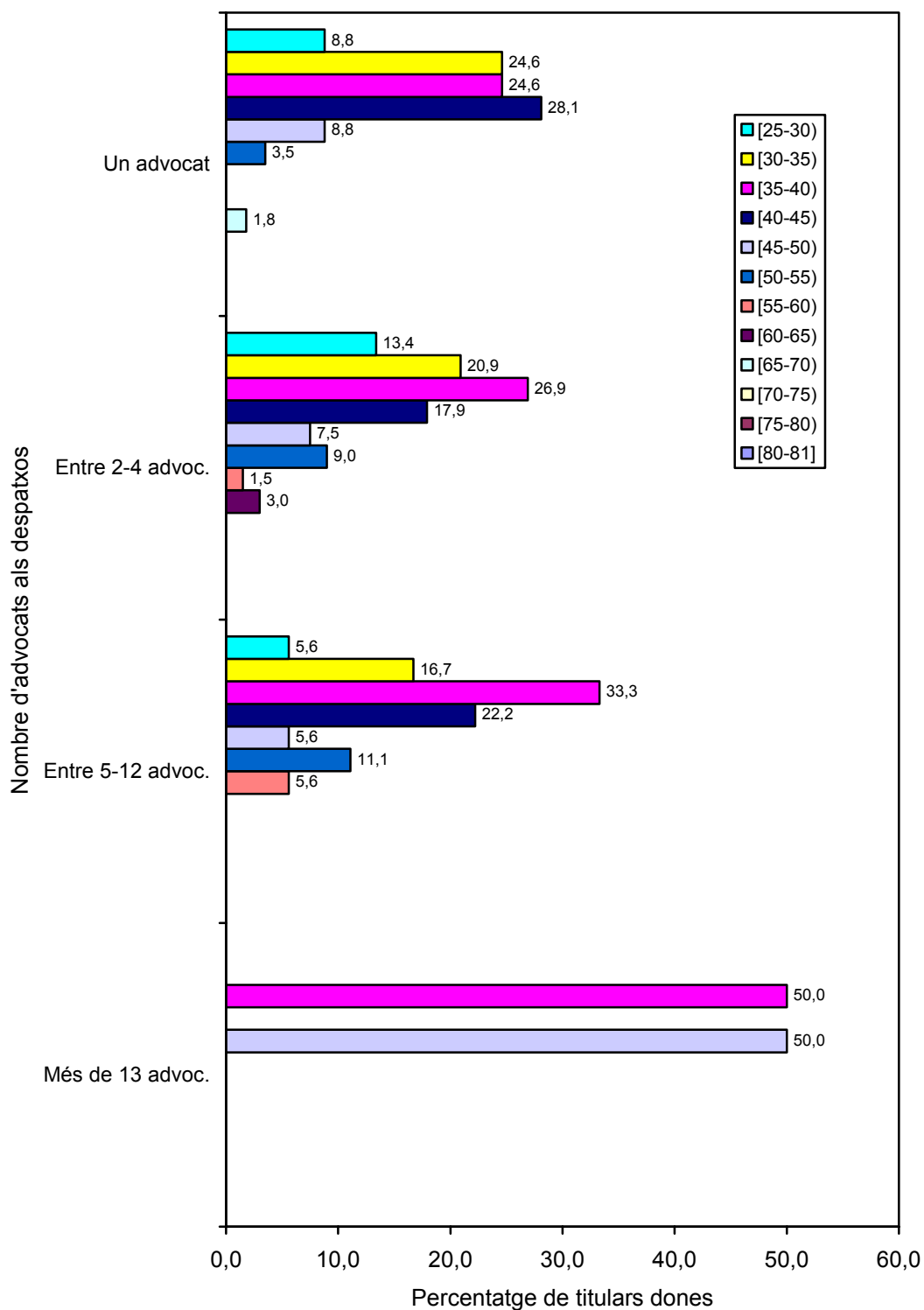
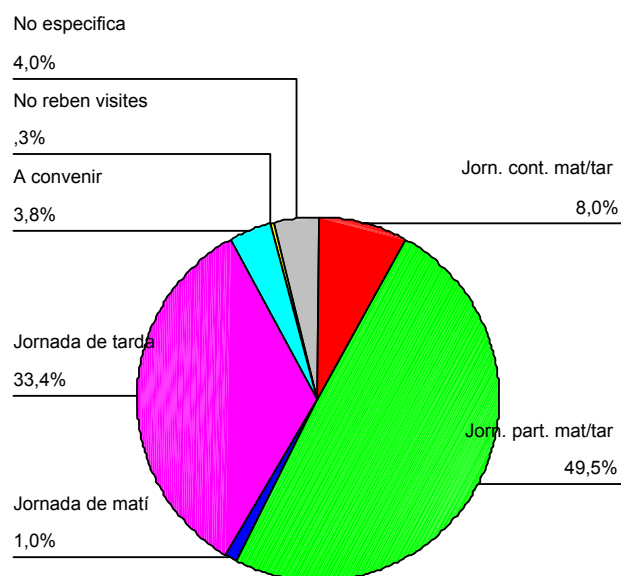


Figura 3.1. Percentatge de despatxos segons tipus de jornades de visites



Nota. *Jorn. cont. mat/tar*: Jornada continua de matí i tarda;
Jorn. part. mat/tar: Jornada partida de matí i tarda.

Figura 3.2. Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i tipus de jornada de visites

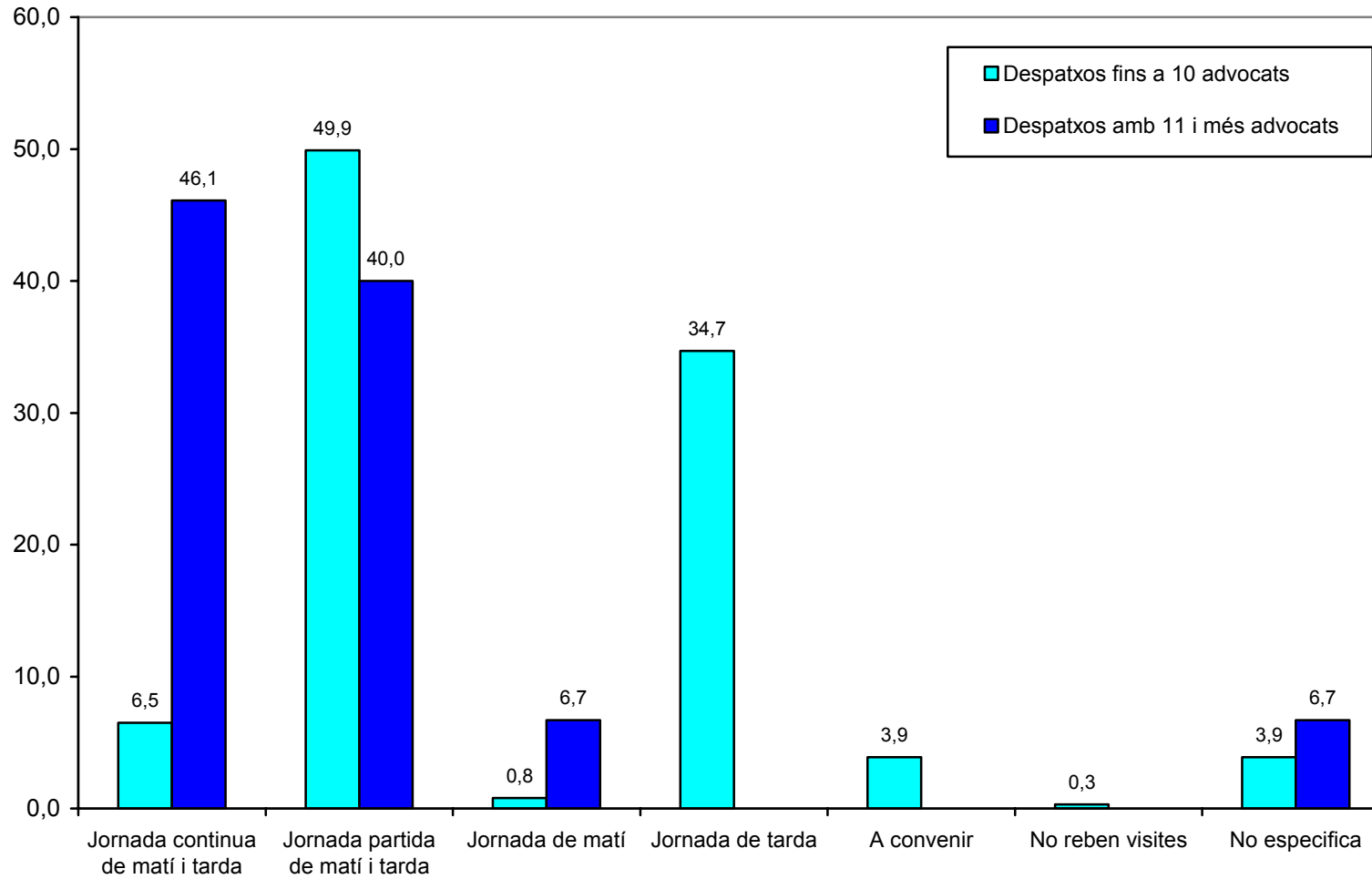


Figura 3.3. Percentatge de despatxos segons hora d'inici de visites pel matí

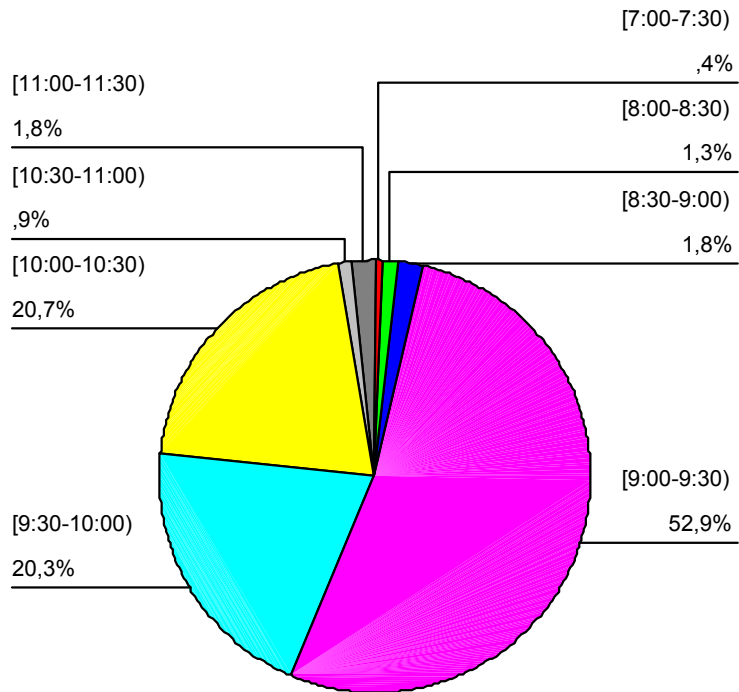


Figura 3.4. Percentatge de despatxos segons tipus de jornada i hora d'inici de visites pel matí

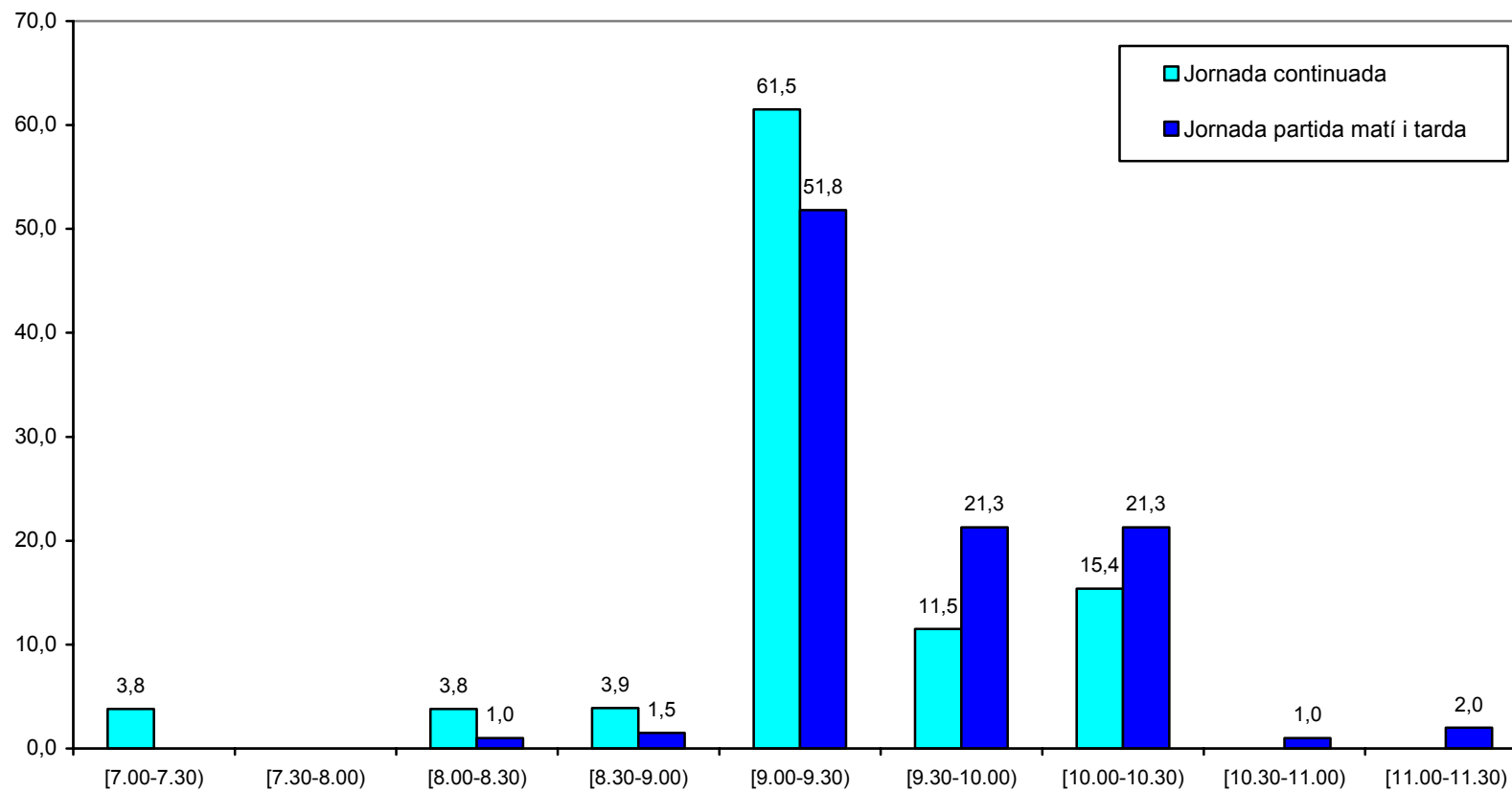


Figura 3.5. Percentatge de despatxos amb jornada de matí segons hora de finalització de visites

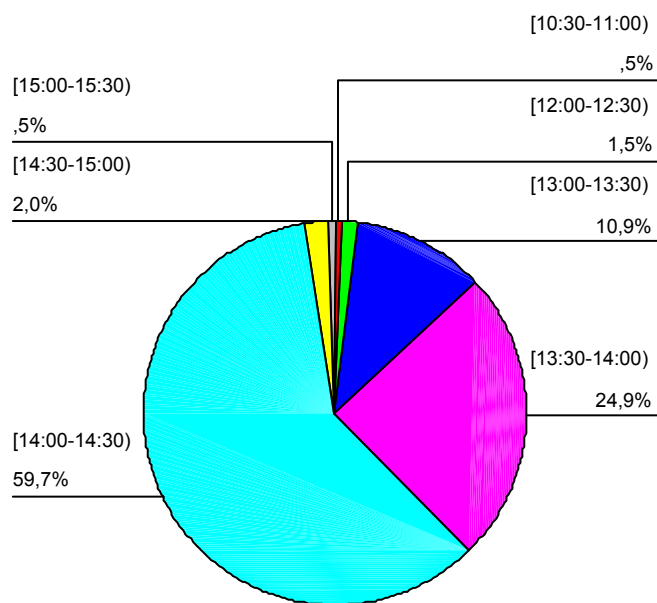


Figura 3.6. Percentatge de despatxos amb jornades de matí segons relació entre hores d'inici i de finalització de visites

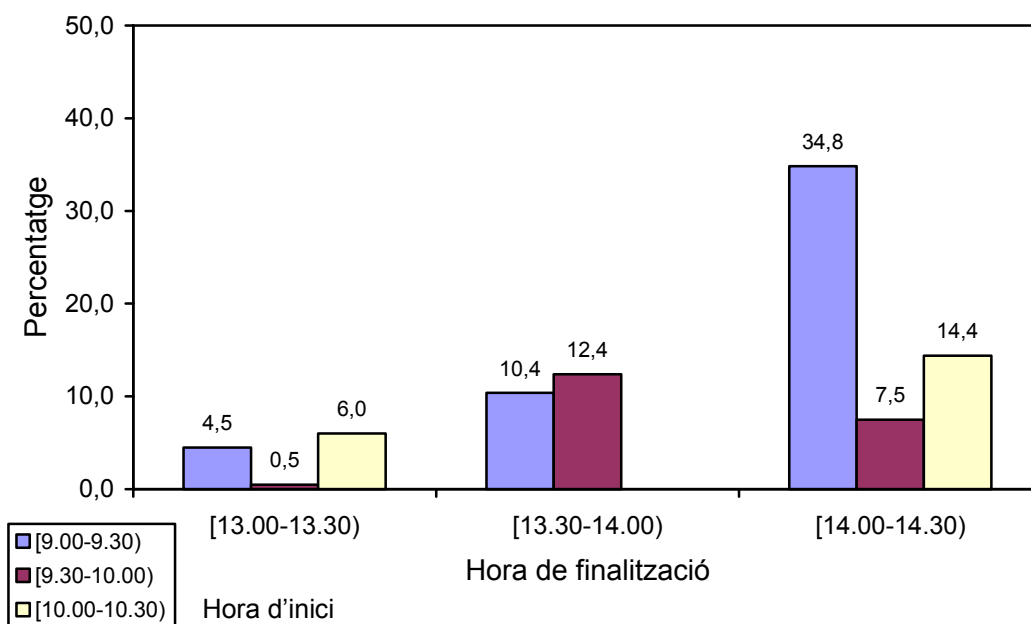


Figura 3.7. Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons hora d'inici de visites per la tarda

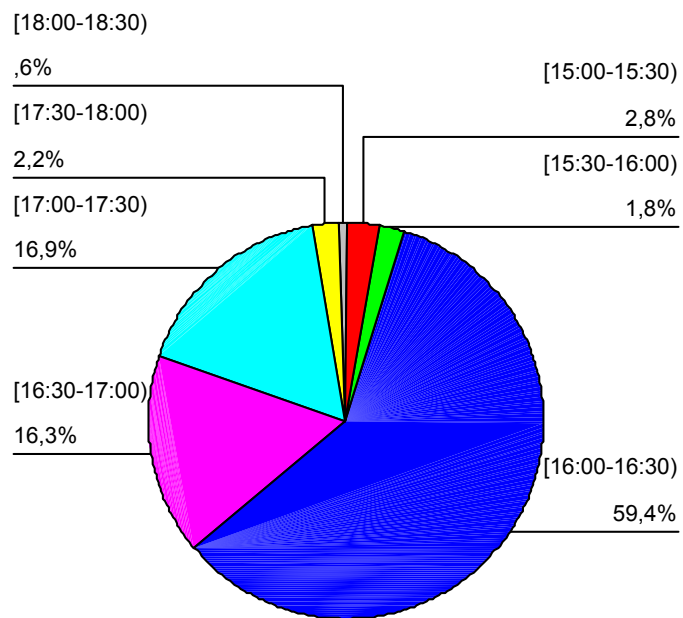


Figura 3.8. Percentatge de despatxos segons jornades i hora d'inici de visites per la tarda

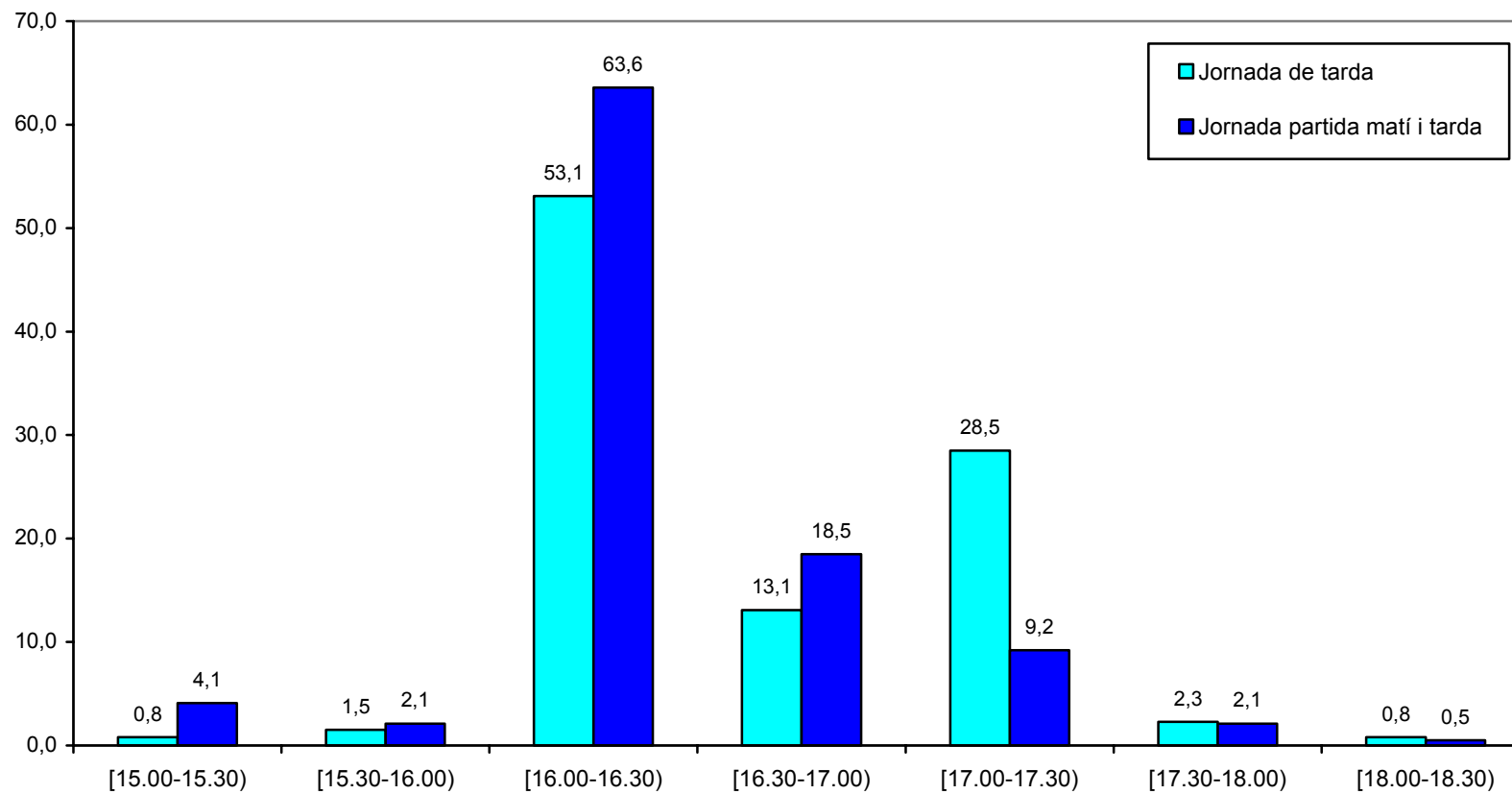


Figura 3.9. Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons hora de finalització de visites per la tarda

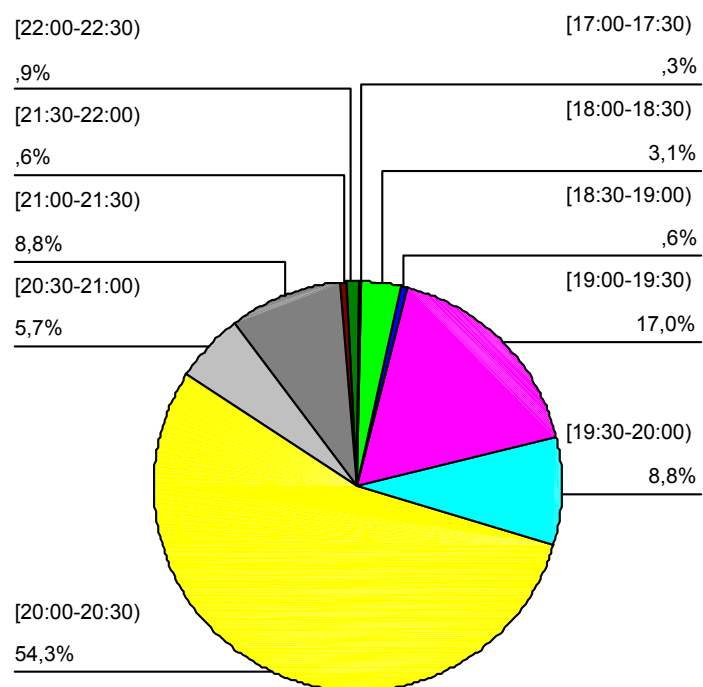


Figura 3.10. Percentatge de despatxos segons jornades i hora de finalització de visites per la tarda

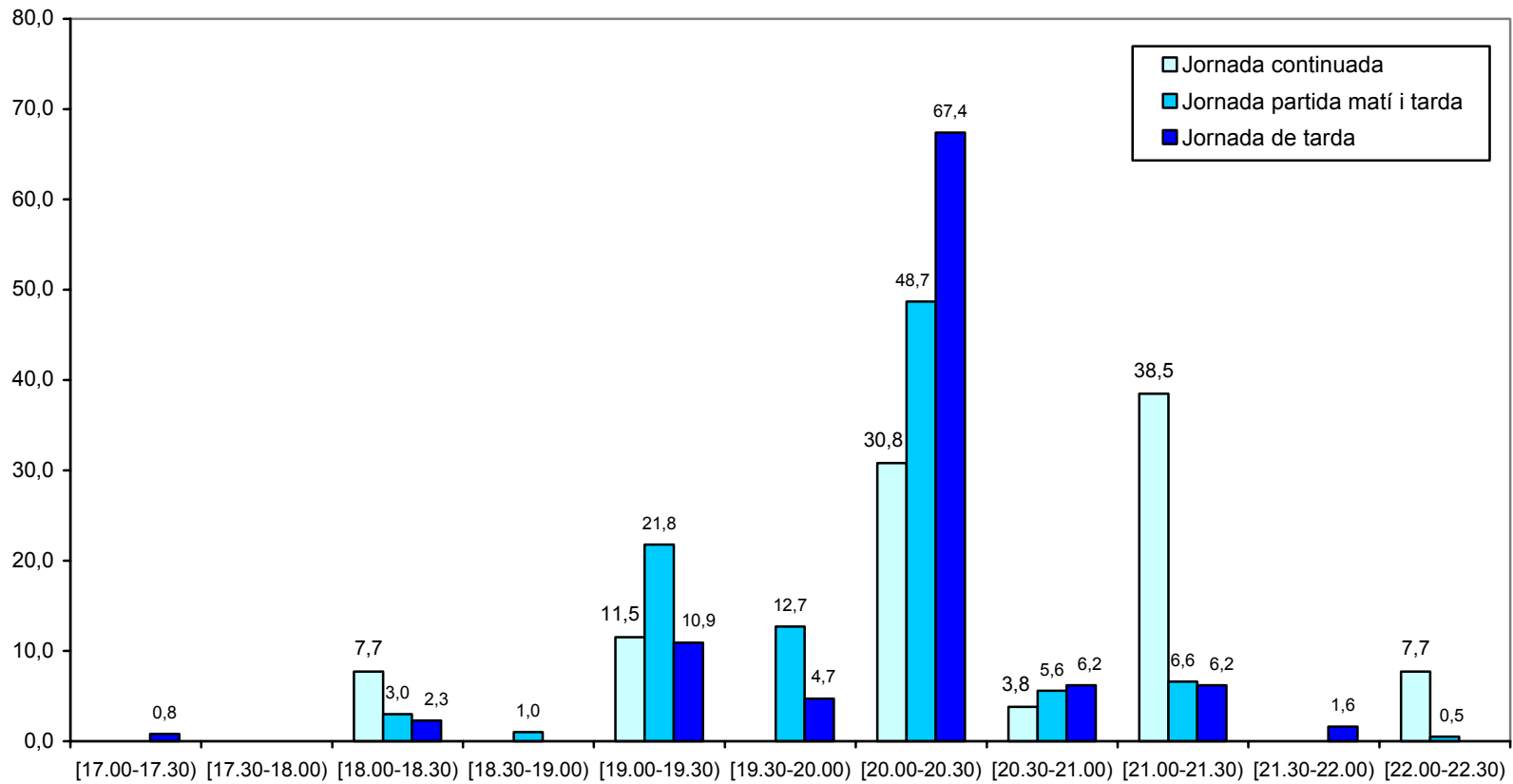


Figura 3.11. Percentatge de despatxos amb jornades de tarda segons relació entre hores d'inici i finalització de visites

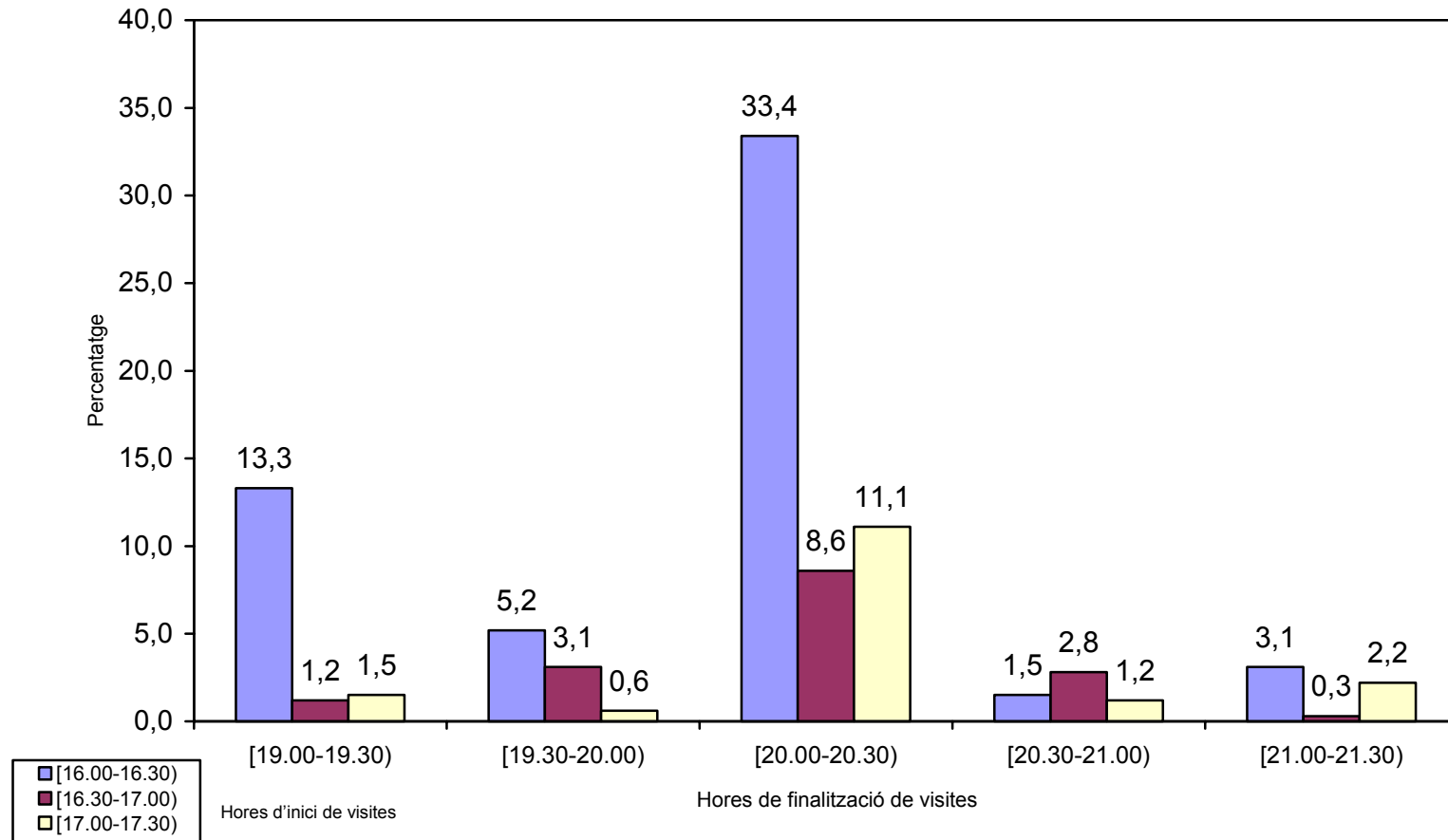
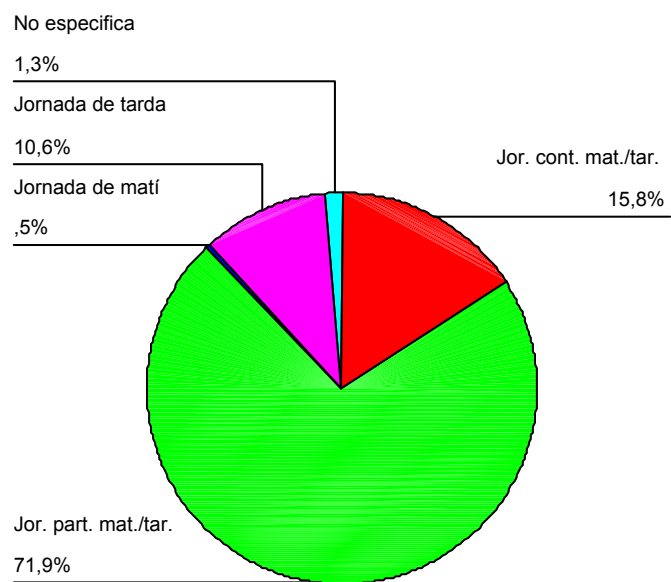


Figura 3.12. Percentatge de despatxos segons jornades d'atenció telefònica



Nota. *Jor. cont. mat./tar:* Jornada continua de matí i tarda;
Jor. part. mat./tar: Jornada partida de matí i tarda.

Figura 3.13. Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i jornades d'atenció telefònica

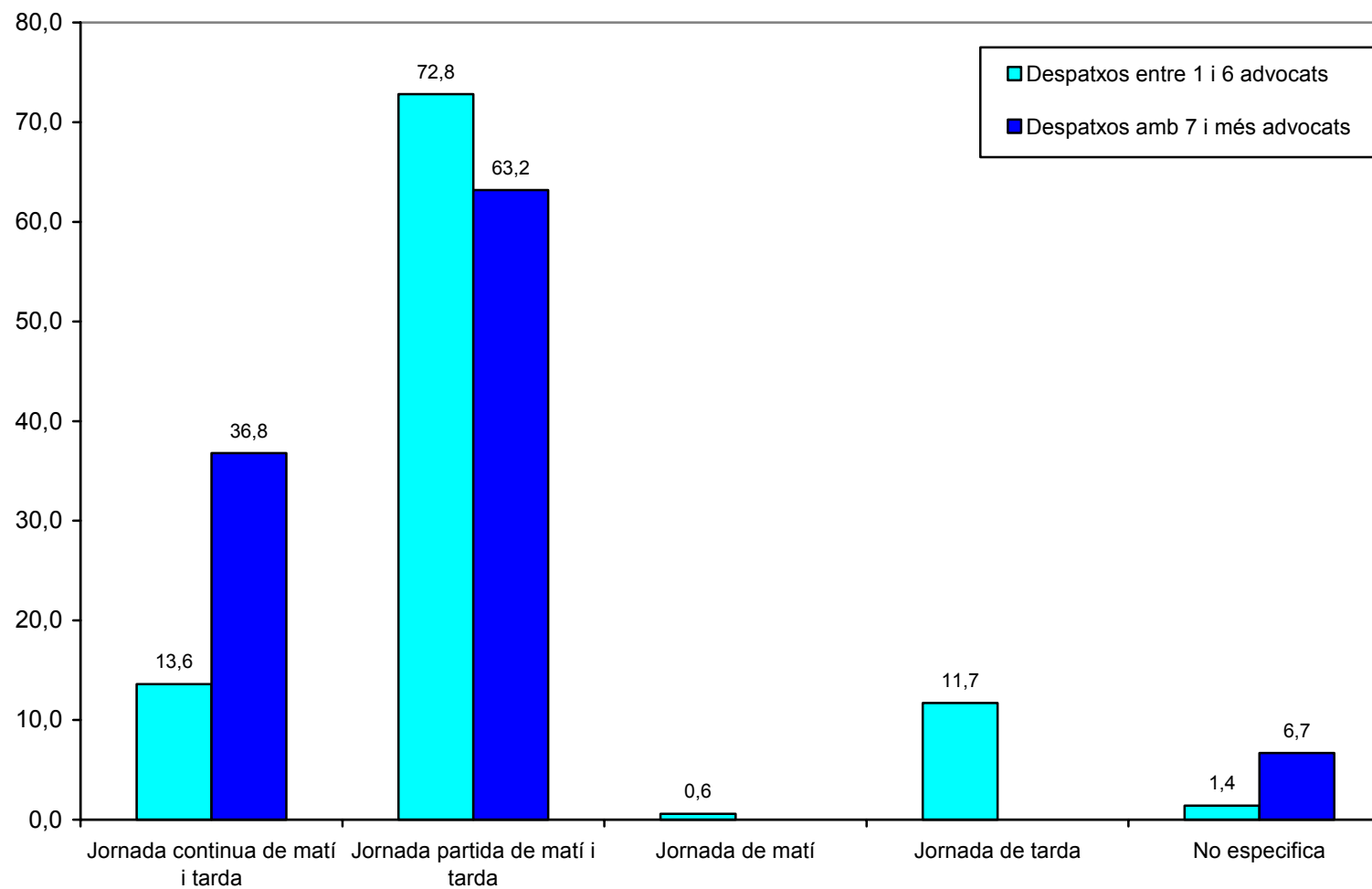


Figura 3.14. Percentatge de despatxos amb hores d'atenció telefònica en jornades de matí segons hores d'inici

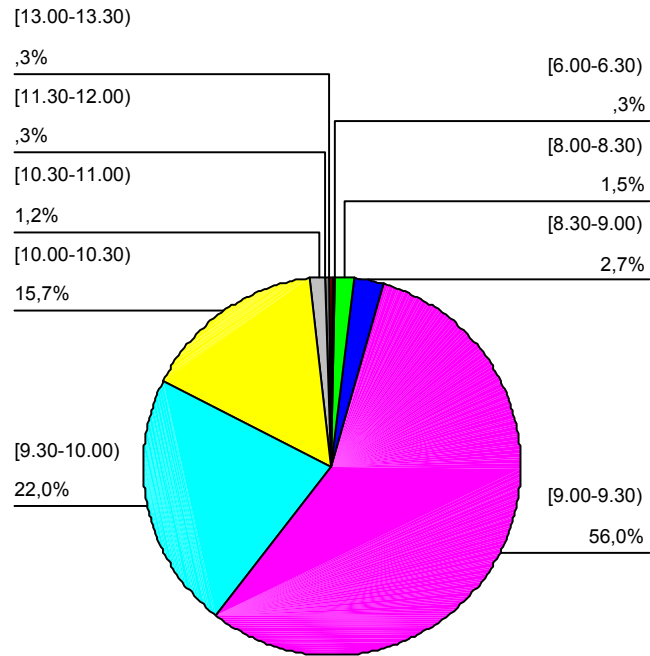


Figura 3.15. Percentatge de despatxos amb jornades continuada i partida segons hores d'inici d'atenció telefònica

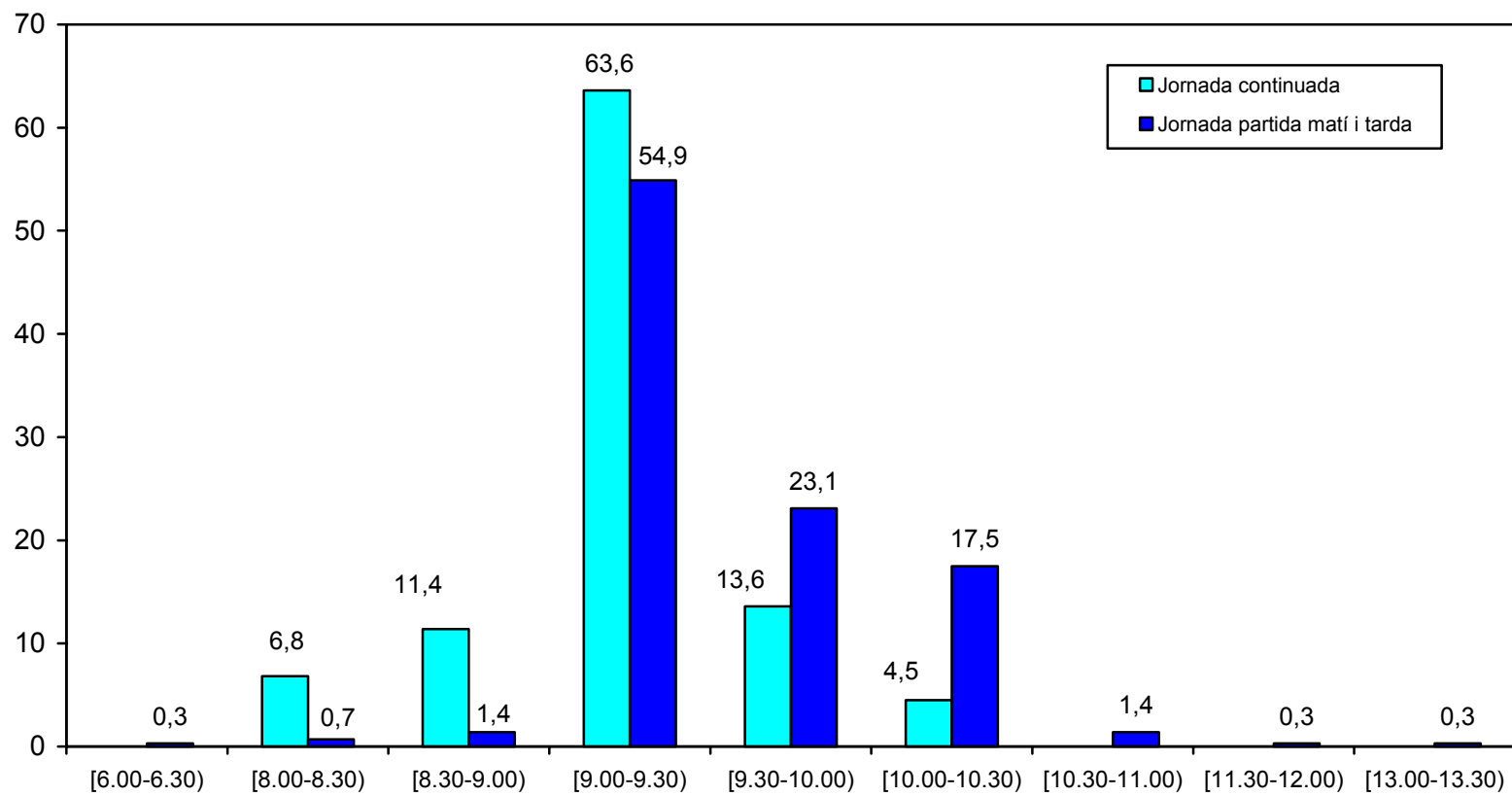


Figura 3.16. Percentatge de despatxos amb horari d'atenció telefònica en jornada de matí o partida segons hora de finalització

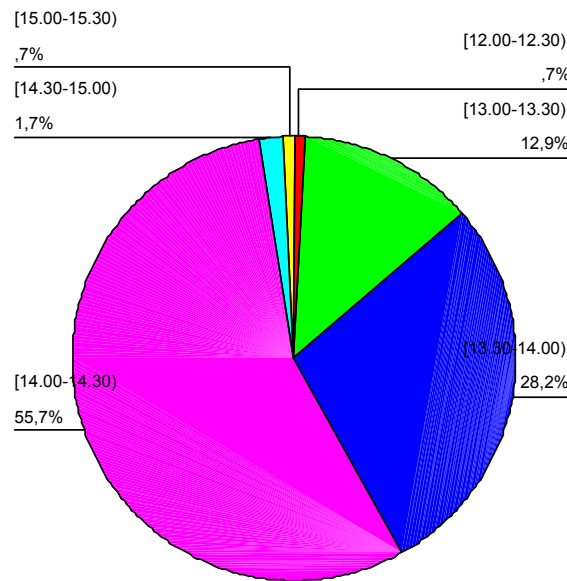


Figura 3.17. Percentatge de despatxos amb jornades de matí o partida: Relació entre hores d'inici i finalització de l'atenció telefònica

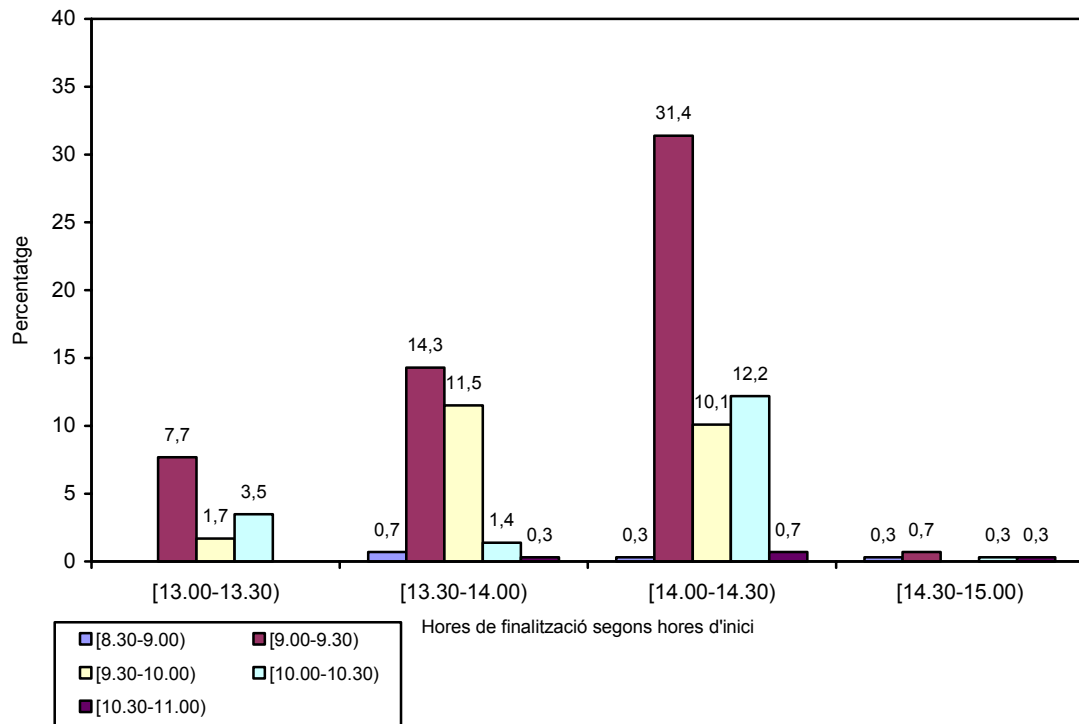


Figura 3.18. Percentatge de despatxos amb atenció telefònica en jornada de tarda o partida segons horari d'inici per la tarda

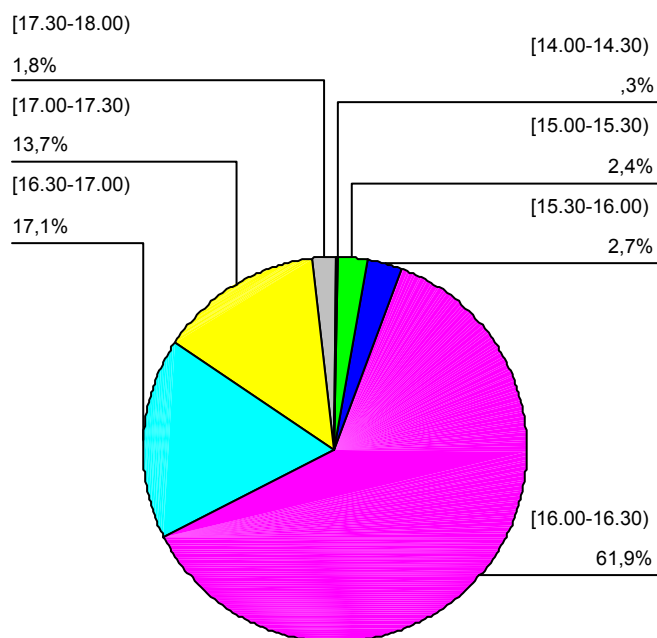


Figura 3.19. Percentatge de despatxos amb jornades de tarda i partida segons hores d'inici d'atenció telefònica

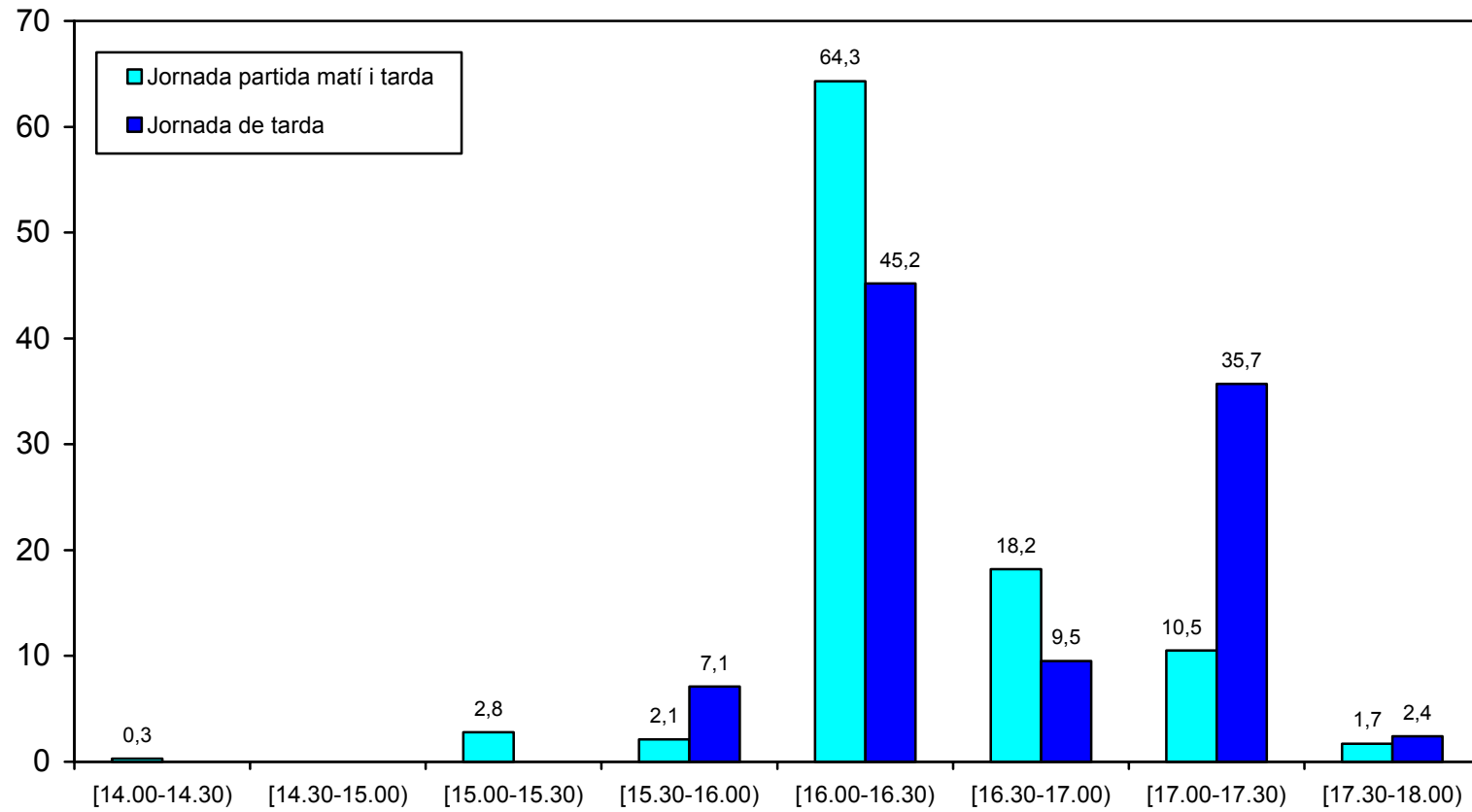


Figura 3.20. Percentatge de despatxos amb atenció telefònica en jornada de tarda o partida segons hora de finalització

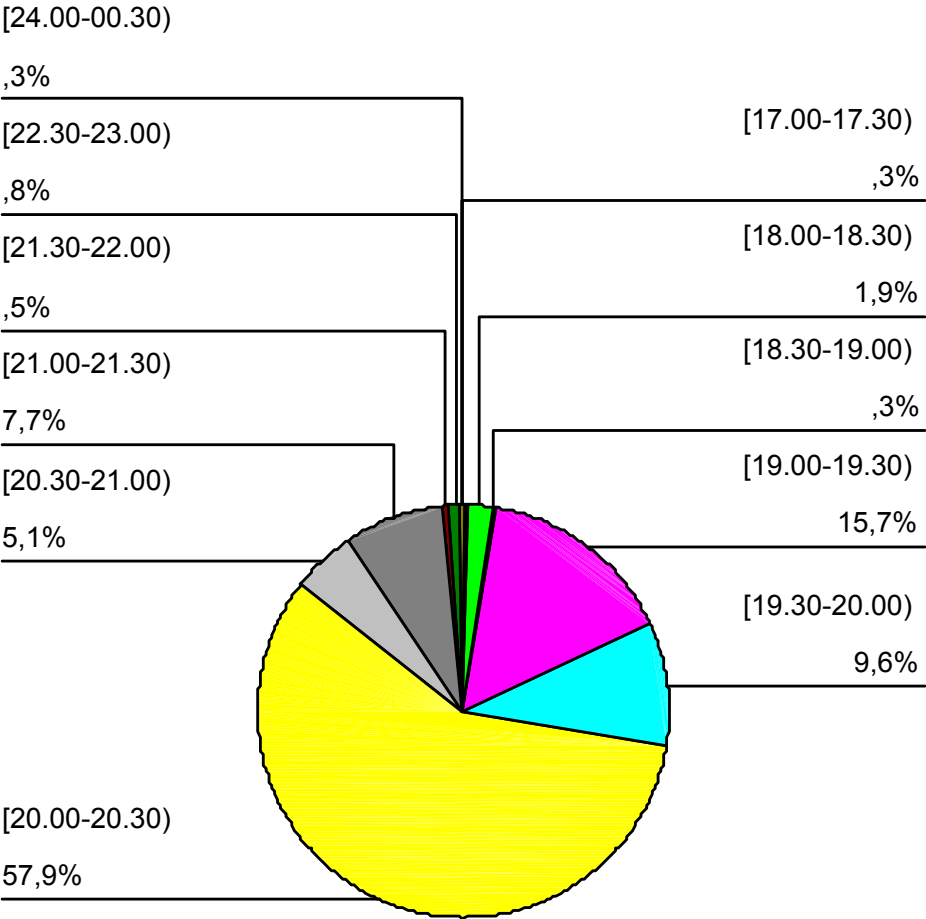


Figura 3.21. Percentatge de despatxos amb jornades continuada, partida i de tarda segons hores de finalització de l'atenció telefònica

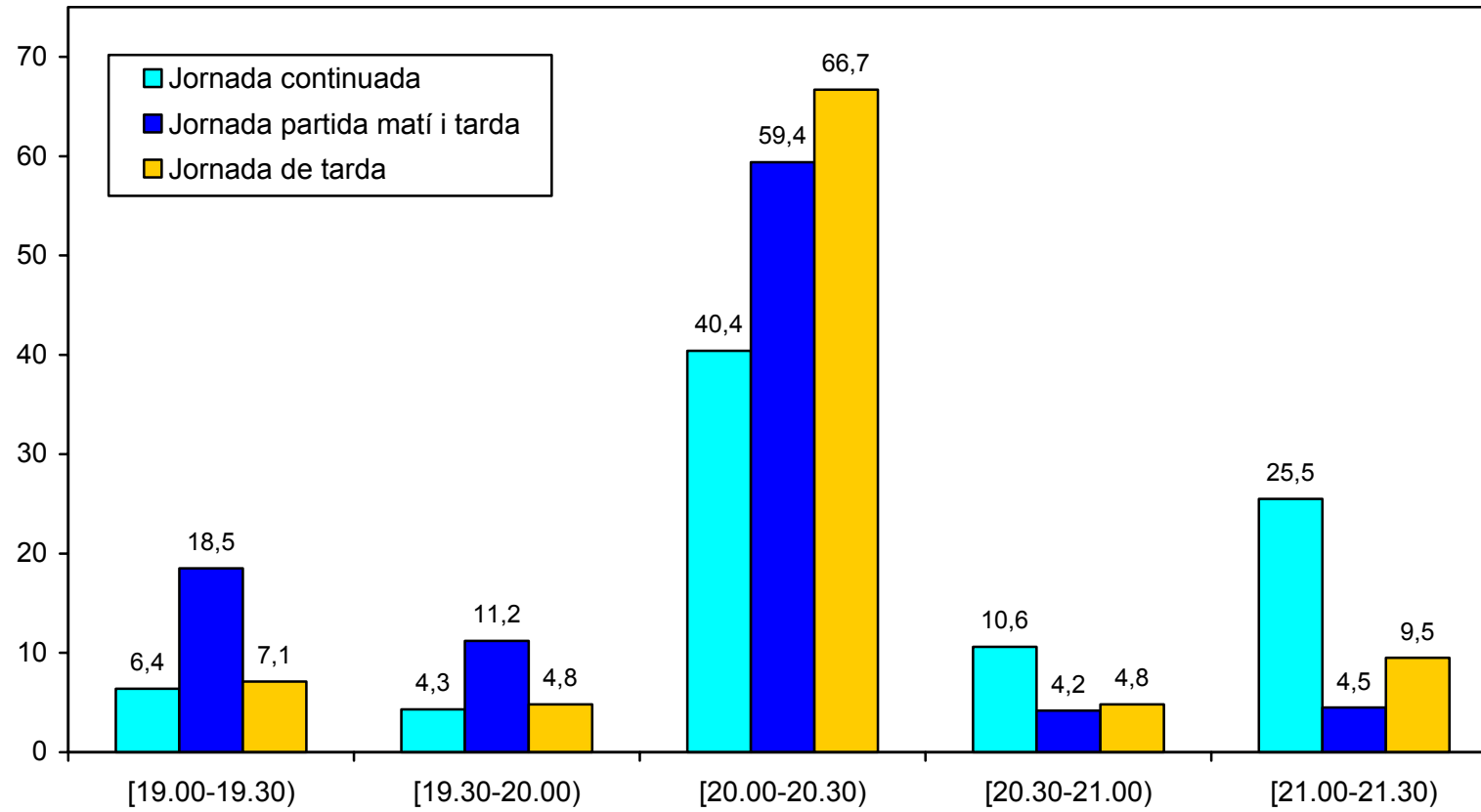


Figura 3.22. Percentatge de despatxos amb jornades de tarda o partida segons relació entre hores d'inici i finalització de l'atenció telefònica

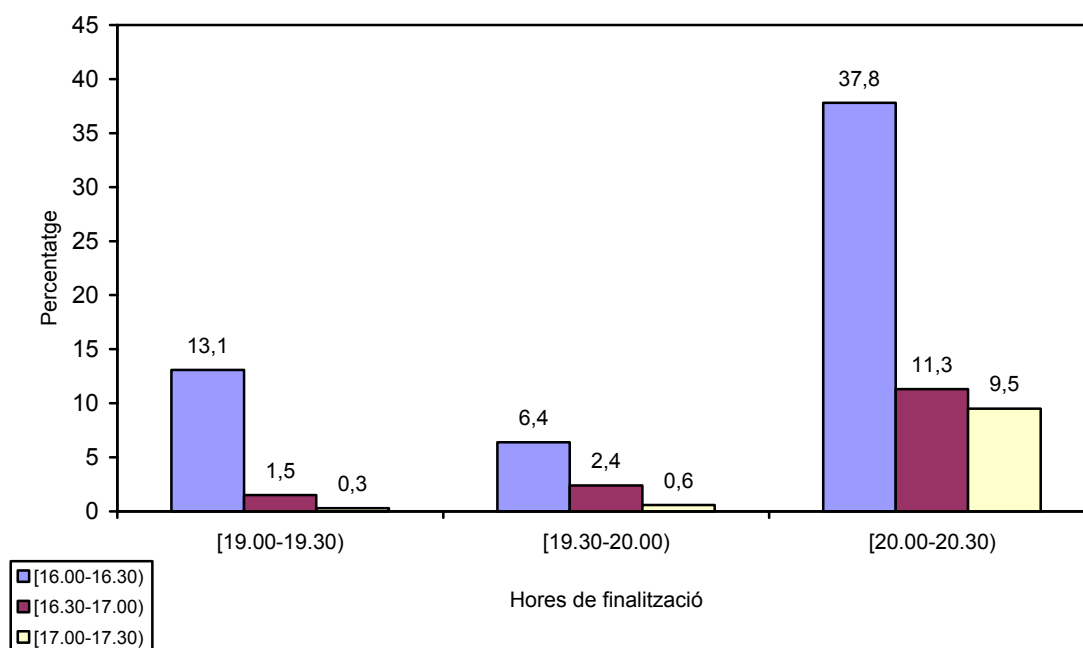


Figura 3.23. Percentatge de despatxos segons relació entre jornades de visites i d'atenció telefònica

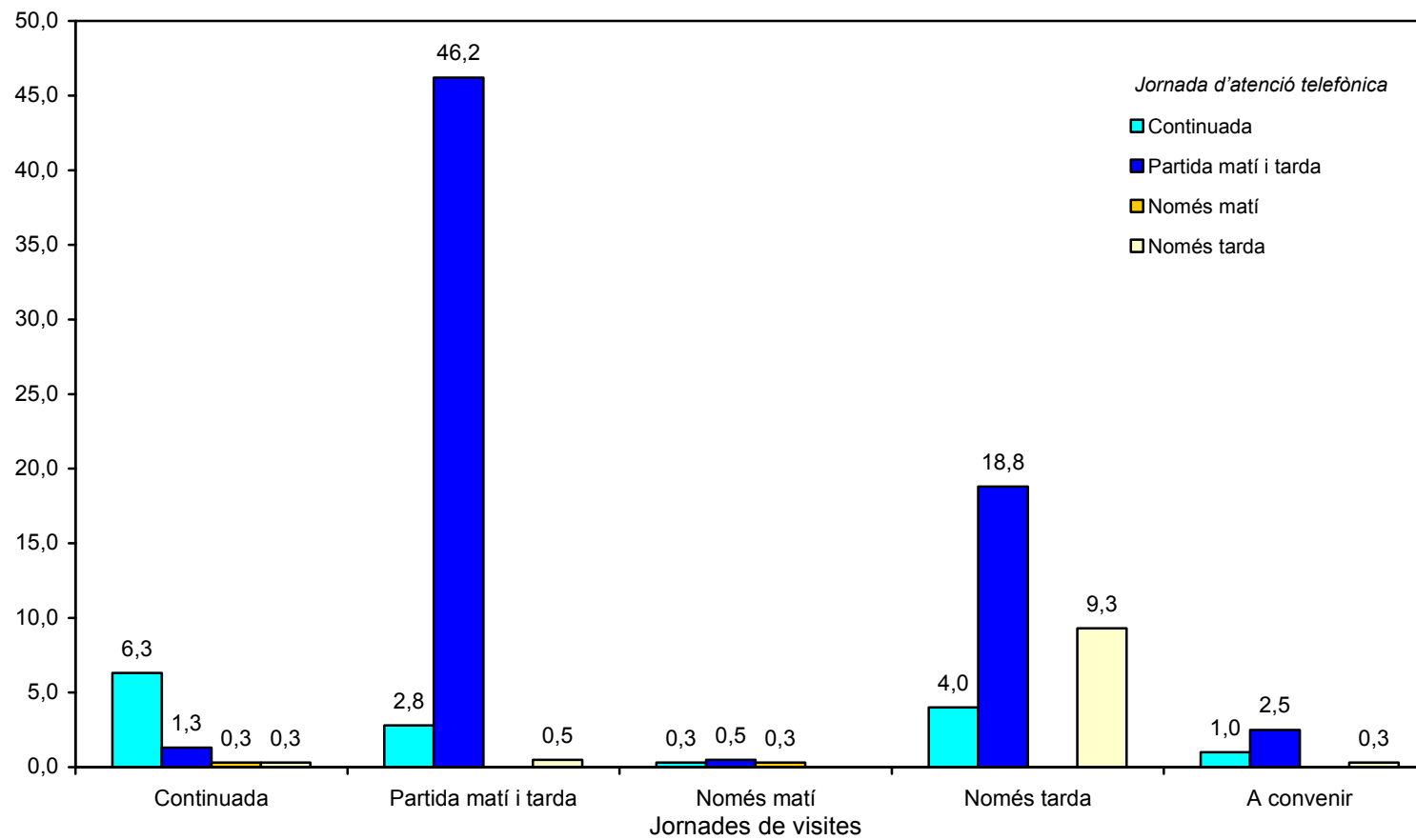


Figura 3.24. Percentatge de responsables de despatxos segons hora límit d'atenció telefònica (persona entrevistada)

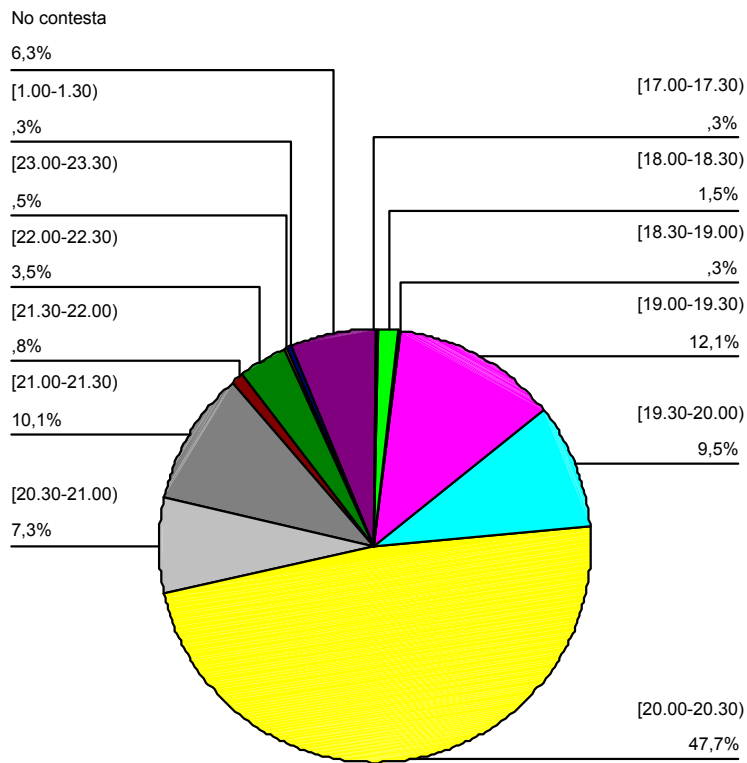


Figura 3.25. Percentatges en la relació entre les hores de finalització de l'atenció telefònica als despatxos i les hores límits d'atenció telefònica per part dels responsables

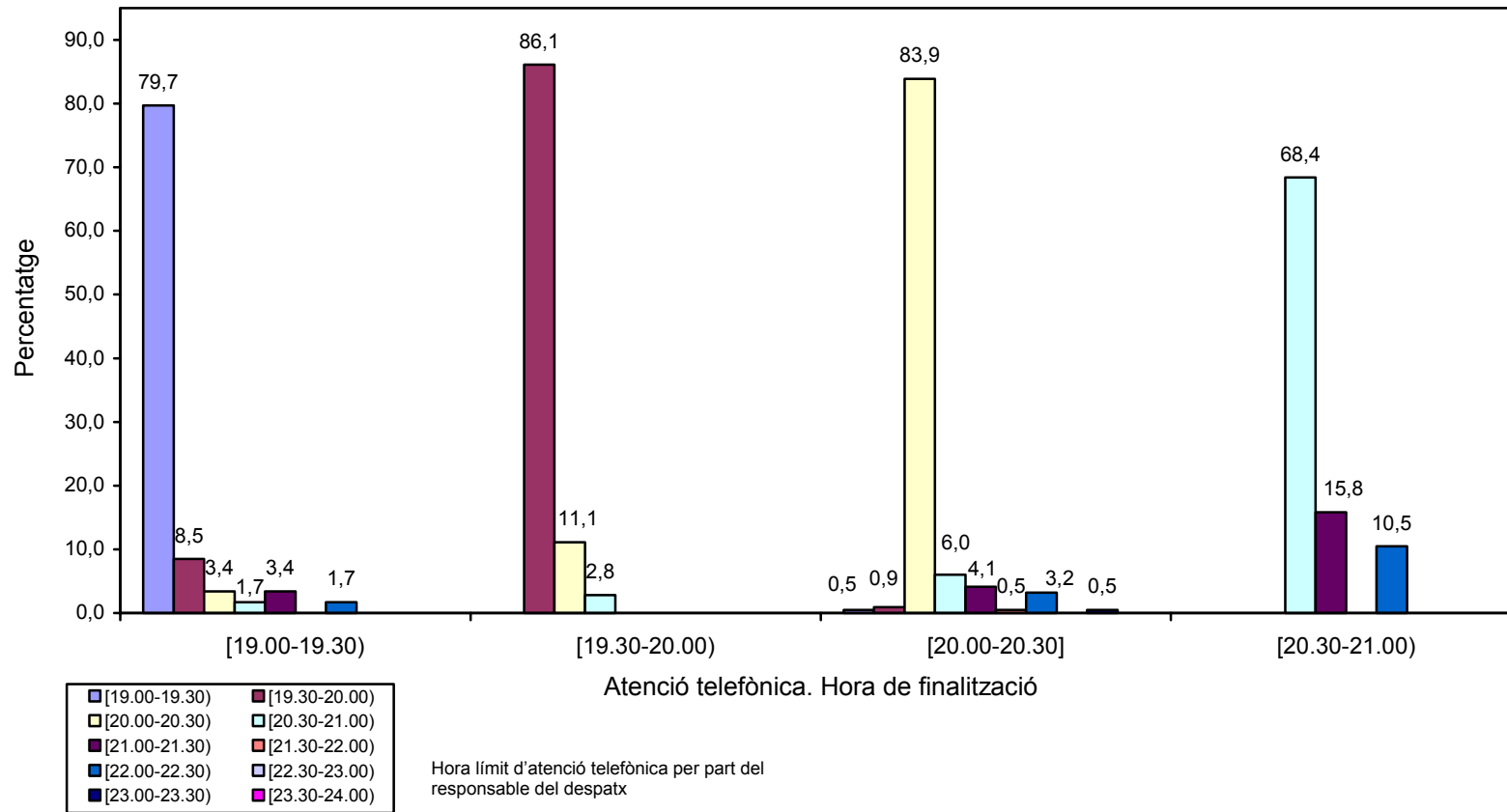


Figura 3.26. Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i hora límit d'atenció telefònica per part del responsable del despatx

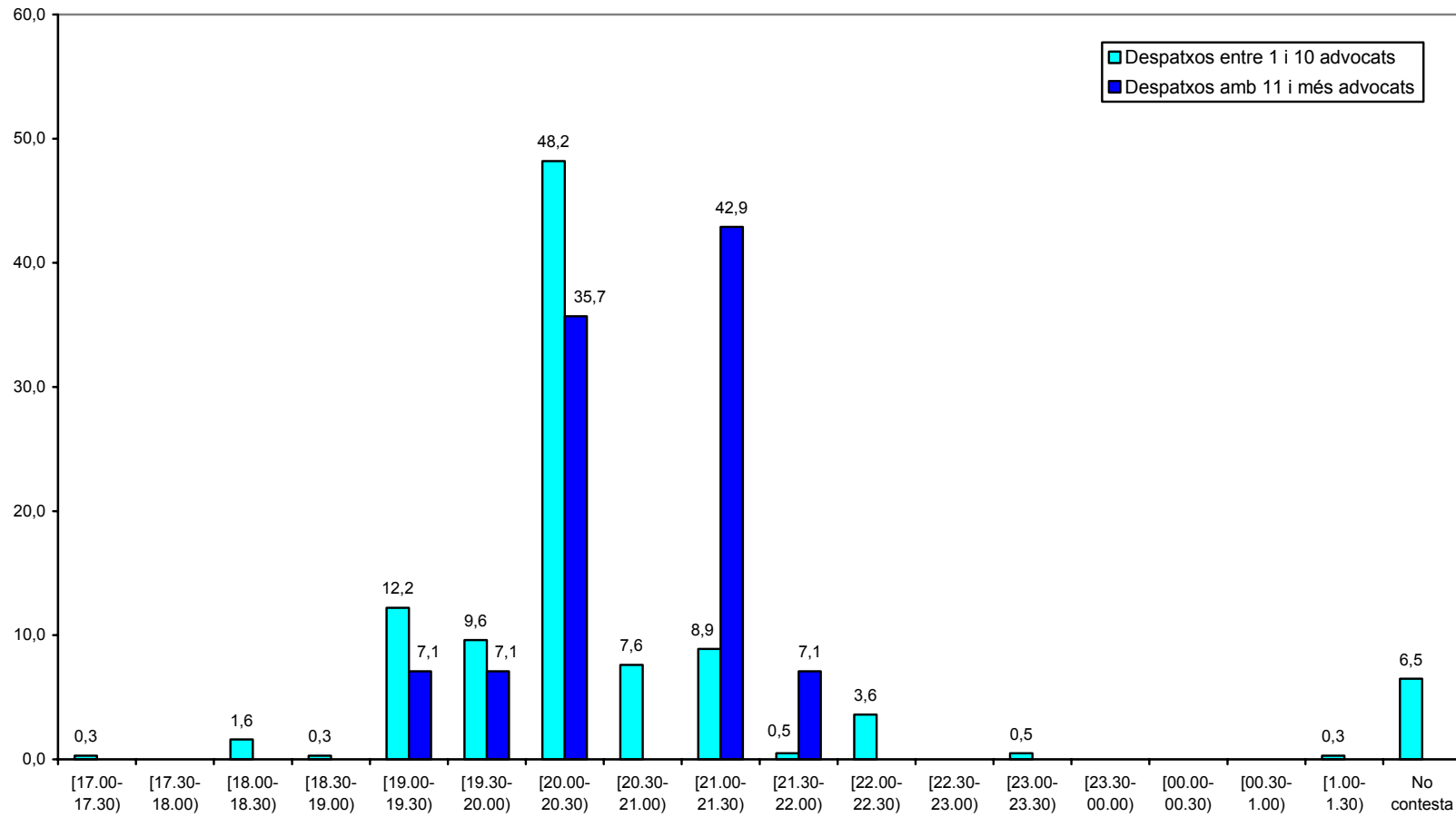


Figura 3.27. Percentatge de despatxos segons nombre d'administratius i hora límit d'atenció telefònica per part del responsable del despatx

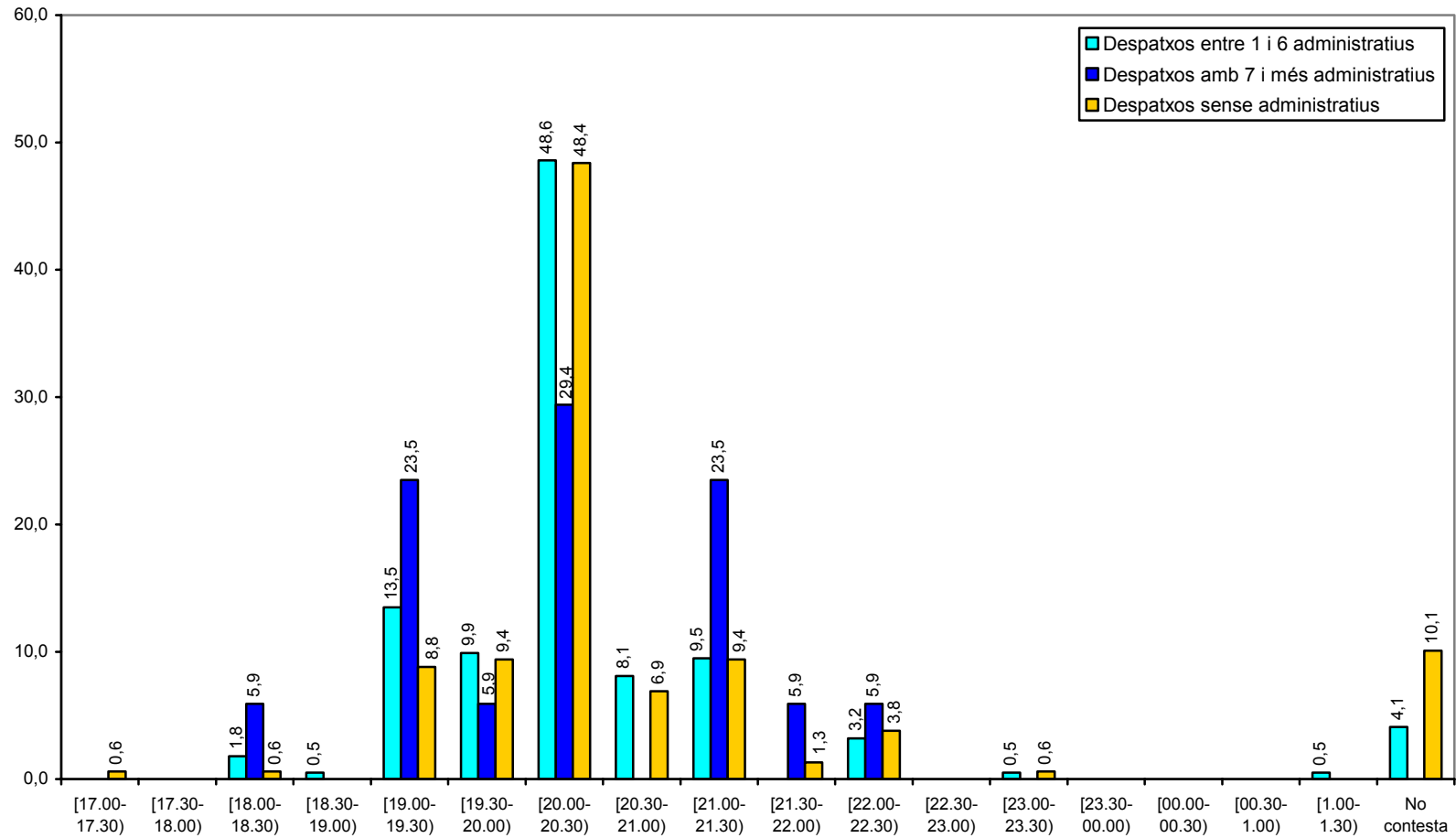


Figura 3.28. Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions

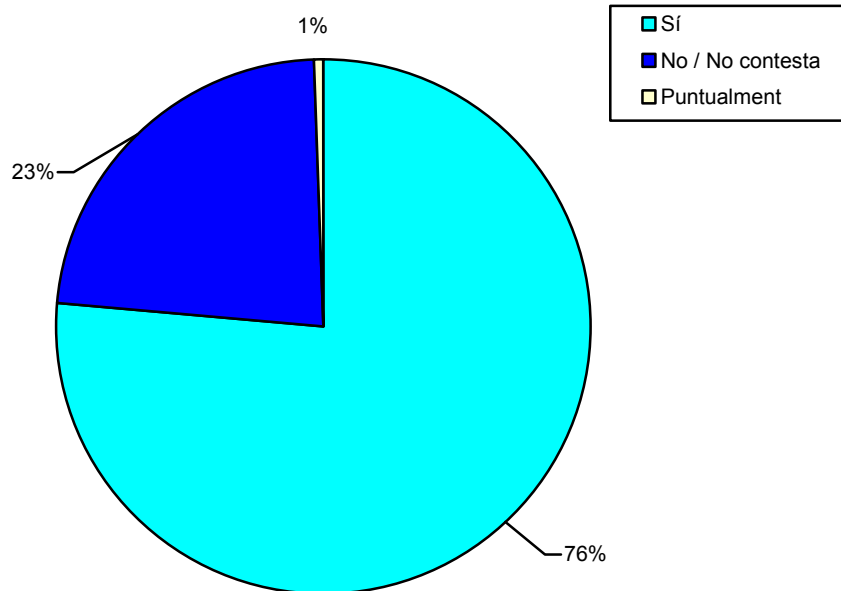
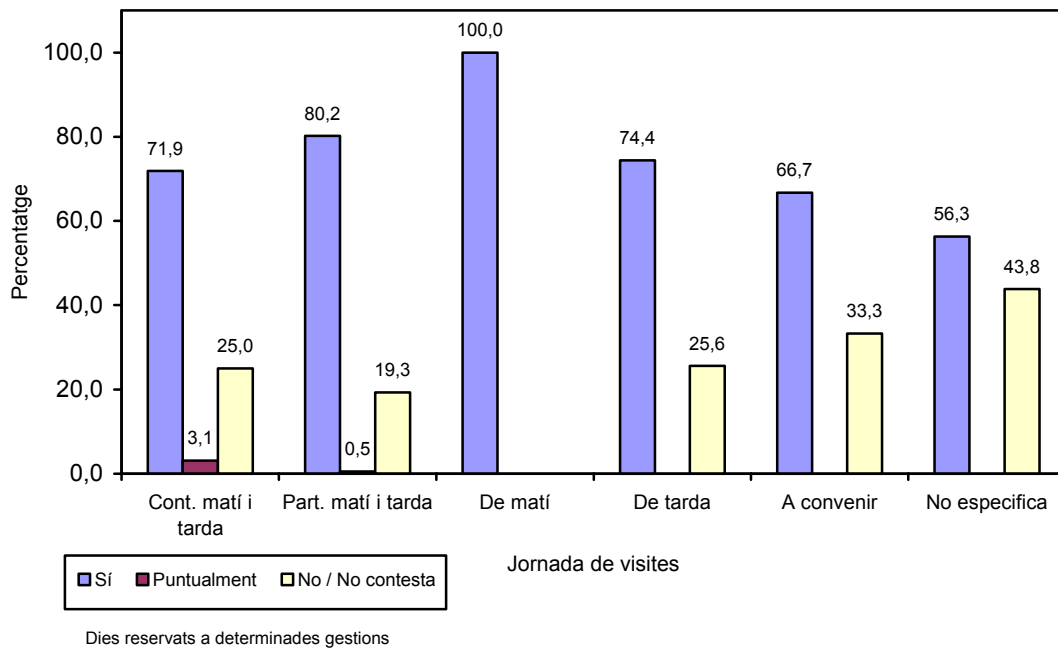
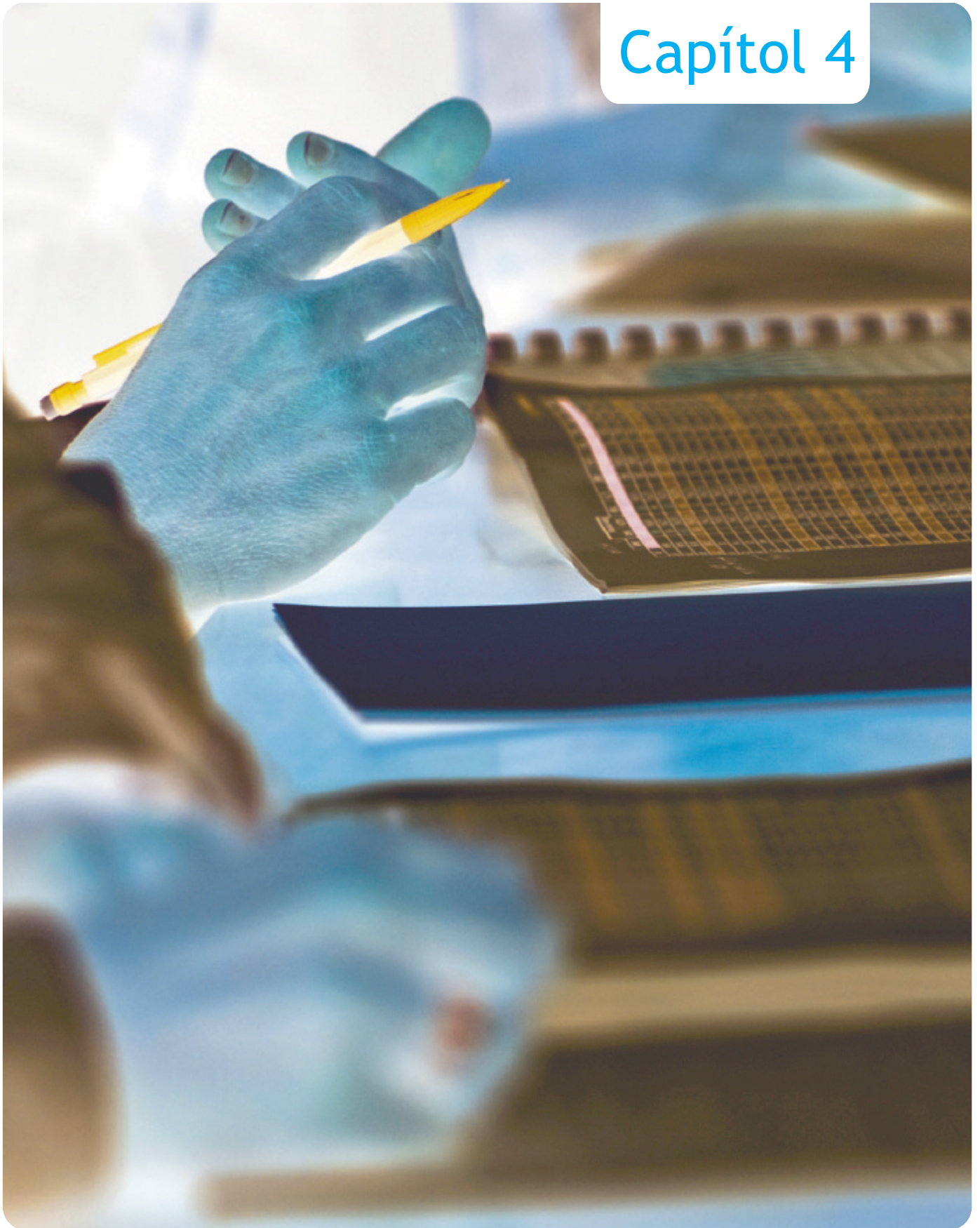


Figura 3.29. Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions segons jornada de visites



Capítol 4



Accions pel desenvolupament
professional del despatx:
Present i futur proper



CAPÍTOL 4

Accions pel desenvolupament professional del despatx: Present i futur proper

El despatx d'advocats com a organització que treballa en un context social canviant i competitiu, sembla lògic que procuri evolucionar, adaptar-se i fer-se un lloc dins del seu sector. Davant del repte i els diversos fronts on es pot respondre, els despatxos poden desenvolupar plans i accions molt heterogènies.

Considerant diferents aspectes de la realitat que envolta al despatx d'advocats, a l'enquesta es pregunta si, en un futur proper, el despatx té intencions de portar a terme accions en relació a les seves competències professionals, el funcionament i serveis oferts al client, l'engrandiment o no del despatx, etc. Així mateix es demana si a l'actualitat ja treballen en accions concretes sobre alguns dels camps assenyalats. Finalment, com a factor que possiblement orienta globalment al despatx en una direcció determinada, es pregunta per quins són els principis en els que es fonamenta el despatx.

A les següents pàgines es presenten les dades relatives a aquesta exploració de les accions presents i les intencions futures, les quals són seguides d'un anàlisi sobre les actituds davant de la possibilitat d'introduir canvis en l'entitat del despatx i els motius principals pels que es regeix la política del despatx. Les dades que es desprenen de les preguntes es complementen, quan aporta informació interessant, amb un anàlisi pormenoritzat en relació amb l'antiguitat i la dimensió dels despatxos.

4.1. Actuacions i plans pel futur del despatx

4.1.1. Cartera de clients

Respecte als clients els despatxos que actualment porten a terme accions per augmentar la clientela són el 37,9% i per fidelitzar-la, el 47,7% (FIGURA 4.1).

Ambdós percentatges s'incrementen considerablement quan es parla de les expectatives de futur. Aleshores, tres de cada quatre despatxos diuen tenir bastant o molt previst augmentar de la cartera de clients (75,7%), i vuit de cada deu, fidelitzar els clients (81,6%). En contrast amb aquestes actituds proactives, destaca que al voltant del 10% dels despatxos no té gens previst l'augment o la fidelització de la clientela (FIGURA 4.2).

- ✦ En les accions per incrementar els clients destaca el fet de que en la mostra estudiada hi treballen especialment despatxos establerts als darrers 10 anys (43%), així com la meitat dels creats abans de 1934¹. (FIGURA 4.3)
- ✦ En relació a la fidelització, els que més porten a terme accions en aquest sentit són els de les dècades [1964-1974) i [1994-2004), amb un 63,2% i un 53,0% respectivament, i també una bona part dels creats abans de 1934 (FIGURA 4.3).
- ✦ En relació amb el dimensió del despatx, la intenció de fidelitzar els clients, amb percentatges per sobre del 75%, es dona tan en els despatxos més grans com en els més petits, però destaca el que ho tenen previst el 100% o quasi el 100% dels despatxos de 6 i més advocats (FIGURA 4.4).

4.1.2. Noves tecnologies

Inversions per incorporar i actualitzar-se en el terreny de les noves tecnologies com a eines de treball, en porten a terme el 39,9% dels despatxos. Per tant, més de la meitat no està per la tasca d'invertir en aquest concepte (61,1%) (FIGURA 4.1).

¹ Cal observar, no obstant, que la representació d'aquest despatxos creats abans del 1934 és molt minsa.

Respecte a les noves tecnologies altres dades que reflecteixen una realitat de postures diferents i no tan contrastades, són les relatives a les previsions de futur. Una actitud positiva cap a les noves tecnologies la manifesta el 63,6% dels despatxos; més detalladament, tenen bastant previst fer inversions el 47,5% i molt previst, el 16,1%. Si es té en compte que cada vegada és més necessària la tecnologia, sorprèn que aproximadament dos de cada deu despatxos no tinguin gens previst invertir en aquesta línia (19,6%) i que el 16,1% ho tinguin poc previst (FIGURA 4.5).

- ✦ La intenció d'invertir en noves tecnologies és més freqüent entre els despatxos més grans. En aquest sentit, en front el 57,1% dels despatxos d'un advocat que té bastant o molt planificat invertir en noves tecnologies, hi ha un 78,3% de despatxos de 7 a 10 advocats, i, un 93,3% dels de 11 o més advocats (FIGURA 4.6).
- ✦ Les accions d'inversió en noves tecnologies no mostren seguir una tendència definida segons l'antiguitat del despatx quasi bé a totes les dècades el percentatge dels que hi treballen esta per sobre del 30%.

4.1.3. Fomentar la formació dels advocats

En la línia de fomentar la formació dels advocats diuen estar-hi treballant més d'un terç dels despatxos entrevistats (38,2%) (FIGURA 4.1). Aquesta quantitat supera als dos terços quan es tracta de les intencions de fomentar la formació d'advocats en un futur (69,6%). Més específicament, els que ho tenen bastant previst, és el 51,3%; i, molt previst, el 18,3%. Amb cap o poca previsió de fer quelcom per fomentar la formació dels advocats, hi ha, respectivament, el 13% i el 16,1% (FIGURA 4.7).

- ✦ La previsió de fomentar la formació dels advocats és més freqüent entre els despatxos creats a partir de mitjans dels anys 80. Així mentre que les dècades anteriors es queden amb percentatges del 30, 50, 60 ó 65%, el percentatge puja al 73,3% a la dècada [1984-1994] i al 72,5% a la dècada següent (FIGURA 4.8).
- ✦ En relació amb la dimensió del despatx, la previsió de fomentar la formació del advocat arriba al percentatge més alt entre els despatxos de 6 advocats, amb

un 91,7%; i, els segueixen els de 11 o més advocats, amb un 86,7% (FIGURA 4.9).

4.1.4. Millora de les infraestructures

En accions de millora de les infraestructures hi estan treballant el 30,9% dels despatxos, per tant la majoria actualment no fa inversions en aquest sentit (FIGURA 4.1).

Respecte a les intencions de futur, és quasi bé la meitat dels despatxos que pensa fer alguna inversió en aquest sentit. Per més precisió, les previsions de millorar les infraestructures són: bastant, pel 36,9% dels despatxos; molta, pel 12,8%; gens pel 30,4%; i poca pel 19,3%. (FIGURA 4.10).

- ⊕ En la relació entre dimensió i millora de la infraestructura del despatx crida l'atenció que hi treballi el 60% de despatxos de 4 advocats, ja que la resta de percentatges arriba com a màxim al 32,9% (FIGURA 4.11).
- ⊕ Pel que fa a la previsió de fer millores en les infraestructures, també els que tenen bastant o molta de previsió són els despatxos de 4 advocats, amb un 70%; però aquí s'afegeixen els despatxos de 11 ó més advocats, amb un 60% (FIGURA 4.12).

4.1.5. Especialització i diversificació dels àmbits de competència del despatx

Relacionat amb els serveis que ofereix el despatx, està l'especialització i diversificació dels àmbits de competència. D'avançar en l'especialització dins del terreny jurídic s'ocupa quasi bé a una quarta part dels despatxos (22,1%). Pel que fa a la diversificació, un 12,3% si es limita al àmbit jurídic, i, un 16,8% si va més enllà del terreny jurídic (FIGURA 4.1).

En les expectatives de futur respecte a l'especialització i diversificació de competències augmenta el nombre de despatxos que manifesten tenir una actitud positiva. En aquest sentit, diu tenir bastant o molt previst especialitzar els àmbits de competència, el 45,5% dels despatxos; diversificar-los, el 32,9%; i ampliar l'orientació del despatx més enllà del terreny jurídic, el 30,2% (FIGURA 4.13).

- ⊕ Les accions que emprenen els despatxos en relació als seus àmbits de competència, ja sigui per antiguitat, o, per nombre de advocats que integren el despatx, no presenten unes tendències clares. Però, com a dada que destaca, dins de l'activitat continguda, està aproximadament el 20% de despatxos de 1 ó 2 advocats que porten a terme accions per ampliar l'orientació del despatx més enllà del camp jurídic (FIGURA 4.14).
- ⊕ Respecte a les expectatives de futur en el terreny de la diversificació d'àmbits de competència, s'aprecia que on més es tendeix a pensar-hi, és en despatxos de 6 i més advocats. Comparativament, com es pot observar, ho tenen bastant o molt previst entre el 26,5 i el 42,1% dels despatxos de menys de 5 advocats; i, entre el 47,8 i el 66,7% dels despatxos de 6 o més advocats (FIGURA 4.15).

4.1.6. Incrementar el volum de facturació

Els despatxos que estan treballant per incrementar el volum de facturació no arriba a una tercera part dels enquestats, és queda en el 30,7% (FIGURA 4.1).

En aquesta qüestió les intencions de futur també superen a les accions del present. En efecte, en referència als propers anys afirmen tenir bastant o molt previst un augment del volum de facturació el 79,7%; d'aquest tenen molta previsió el 33,2%; i bastant, el 46,5% (FIGURA 4.16).

4.1.7. Promoure la imatge del despatx

La imatge del despatx és una qüestió que diuen promoure dos de cada deu despatxos (21,4%) (FIGURA 4.1).

En referència al futur la qüestió de la imatge pren més rellevància; diuen tenir bastant o molt previst actuar per promoure-la, el 40,7% dels despatxos. En canvi, no tenen gens previst actuar en aquesta línia, el 35,4%, i poca previsió, el 23,4% (FIGURA 4.17).

- ⊕ La intenció de promoure la imatge del despatx és més freqüent entre els despatxos creats a partir de mitjans dels 80. D'uns percentatges que giren al

voltant del 10, 20 i 30% a les dècades anteriors, es passa al 40,6% en el període [1984-1994] i al 48% en la dècada [1994-2004] (FIGURA 4.18).

- ✦ També s'ha trobat que és més corrent la intenció de promoure la imatge del despatx entre els que estan integrats per 6 ó més advocats. En concret, afirmen tenir bastant o molt previst actuar en aquest sentit el 75% dels despatxos de 6 advocats; el 56,6% dels de 7 a 10 advocats; i, el 80% dels de 11 ó més advocats. Per contra, destaca que més del 60% dels despatxos d'un, quatre i cinc advocats, diuen no tenir o tenir poca previsió de promoure la imatge del despatx (FIGURA 4.19).

4.1.8. Reorganització i distribució de responsabilitats

A nivell d'organització interna, els despatxos que estan en procés de reorganització i redistribució de responsabilitats és el 14,3% (FIGURA 4.1).

En el sentit de previsió o planificació pel futur, la reorganització és bastant o molt prevista per una tercera part (31,9%) i absent pràcticament en la meitat dels despatxos (49,2%) (FIGURA 4.20).

- ✦ Les accions orientades a reorganitzar i redistribuir responsabilitats dins del despatx, sense perdre de vista que és una pràctica poc seguida, s'observa que és bastant més freqüent en aquells que estan integrats per 5 i més advocats. El percentatge dels que desenvolupen aquesta tasca en els despatxos de 5 advocats és el 31,6%; en els de 6, el 33,3%; en els de 7 a 10, el 21,7%; i, en els de 11 ó més, el 40% (FIGURA 4.21). Aquests despatxos, a la vegada, també són els que més tenen planificada la reestructuració interna del despatx, seguint el mateix ordre, els percentatges pugen a 57,9%, 83,3%, 47,8% i 66,7%. Pel que respecte a despatxos de 4 o menys advocats, més del 80% no esta per aquesta tasca i més del 65% no la tenen prevista o la tenen poc prevista (FIGURA 4.22).

4.1.9. Honoraris i despeses

En relació als honoraris s'ha trobat que amb l'objectiu de disminuir-los mantenint els mateixos serveis només treballen el 0,8% dels despatxos (FIGURA 4.1). En relació a les previsions, tenen bastant o molta intenció de fer quelcom per

disminuir-los en un futur proper el 2,5% dels despatxos i no té cap previsió, el 81,2% (FIGURA 4.23).

Per contra, en la línia d'augmentar el honoraris mantenint els mateixos serveis està portant a terme accions el 6,3% dels despatxos (FIGURA 4.1). Pel que fa referència als plans de futur, i tenen bastant o molt previst actuar, el 17,6%; però amb cap previsió hi ha el 46,7% i amb poca, el 34,6% (FIGURA 4.23).

Finalment, en una altre vessant de diners que gestiona el despatx, la de les despeses, estan actuant per reduir-les un 14,3 %. De cara al futur, disminuir despeses no esta gens previst en més d'un terç dels despatxos (36,2%); poc previst, en un terç (33,2%); bastant previst, en un 22,4%; i, molt previst en un 7,8% (FIGURES 4.1 i 4.23).

- ⊕ L'increment o reducció d'honoraris no presenta cap tendència definida en relació a l'antiguitat o la dimensió del despatx. No obstant, hi ha algunes de les xifres que sobresurten, com és que la previsió d'incrementar honoraris la comparteixen el 30% de despatxos de 4 advocats; el 30,4% dels de 7 a 10 advocats i el 33,3% dels de 11 o més advocats (FIGURA 4.24).
- ⊕ Pel que fa a la reducció d'honoraris en relació amb el nombre d'advocats del despatx, els que més hi treballen, són també, els que més previst tenen la seva reducció. En concret, es tracta dels despatxos de 7 a 10 advocats i de 11 ó més advocats (veure FIGURA 4.24).

4.1.10. Canvis en la plantilla de professionals i en la distribució de responsabilitats

La composició de professionals que treballen al despatx sembla estar en procés de canvi per part d'un 9,3% de despatxos que estan per la tasca d'incrementar la plantilla d'advocats, i, per un 8,3% que volen incorporar nous professionals no advocats. Per un altre costat, en la reducció de professionals advocats i no advocats, quasi bé cap despatx hi treballa (0,3%) (FIGURA 4.1).

En relació al futur, en torn a una quarta part dels despatxos tenen bastant o molt previst augmentar el nombre de professionals advocats (27,7%) i no advocats (24,7%) i no ho tenen gens previst aproximadament la meitat, respectivament, el 46,2% i el 52%. (FIGURA 4.25).

Pel que fa a l'expectativa de reducció de professionals advocats i no advocats, aquesta és molt poc contemplada, només la tenen prevista el 0,3% dels despatxos (FIGURA 4.24).

- ⊕ Els que estan actuant per incrementar de la plantilla de advocats, al relacionar-los amb la dimensió del despatx, s'observa que els que més hi treballen, amb un 40%, són els integrats per 11 ó més advocats (FIGURA 4.26).
- ⊕ Pel que respecte a l'increment de professionals no advocats, destaca que els despatxos que hi treballen són els de menys nombre d'avocats. Així, només tenen engegades accions amb aquest objectiu, el 12,4% de despatxos d'1 advocat, el 8,3%, dels de 2; el 8,8%, dels de 3; i el 3,3%, dels de 4 (FIGURA 4.26).

4.1.11. Pòlisses de responsabilitat civil professional

La subscripció o ampliació de pòlisses de responsabilitat civil professional la tenen o la estan gestionant a l'actualitat un 12,1% dels despatxos (FIGURA 4.1). El percentatge anterior augmenta al parlar de les intencions o previsions de futur; llavors un 21,8% dels despatxos ho té bastant o molt previst, no obstant, un 58,5% no ho té gens previst (FIGURA 4.27).

Pel que fa a la possibilitat de subscriure o ampliar pòlisses de responsabilitat civil per casos concrets només un 4% diu que ja la té o que la gestiona (FIGURA 4.1). Pel que fa a les expectatives de futur, invertir ho té bastant o molt previst, el 12,8% dels despatxos (FIGURA 4.27).

- ⊕ Encara que la despesa en pòlisses és poc freqüent, destaquen algunes dades. De les pòlisses de responsabilitat civil professional, els majors consumidors són els despatxos establerts als darrers vint anys, amb un 14,9% de despatxos entre els constituïts a la dècada [1984-1994) i un 12% dels creats en el decenni [1994-2004) (FIGURA 4.28). I analitzat des de la perspectiva del dimensió del despatx, es veu que els majors consumidors, amb un 26,7%, són dels despatxos de 11 o més advocats (FIGURA 4.29).
- ⊕ Respecte a la previsió de subscriure o ampliar en un futur proper pòlisses de responsabilitat civil professional, els despatxos que mostren una actitud més

favorable són els de 11 o més advocats, amb un 60% de partidaris; percentatge que és seguit de lluny per els dels despatxos de 6 advocats amb un 33,3% (FIGURA 4.30).

4.1.12. Destinació del fons de comerç de l'advocat en deixar d'exercir

Respecte al fons de comerç de l'advocat que deixa d'exercir, en la majoria de despatxos no hi ha previsió. Concretament, només el 18,3% diu tenir previst què fer amb el fons de comerç (FIGURA 4.31).

- ⊕ La planificació en aquest tema és més freqüent en despatxos creats fa més de quaranta anys. Específicament, des de 1933 fins a 1964, la dècada menys previsorà és la del [1934-1944) amb un 33,3% de despatxos que sí que ho tenen previst; després bé la del [1954-1964), amb un 40%; i, com a més previsorà la del [1944-1954) amb el 44,4%. En front a aquestes les dècades més planificadores en la qüestió del fons de comerç, les que ho son menys són les dues darreres, la del [1984-1994), amb el 18,8% i la del [1994-2004), amb el 13% (FIGURA 4.32).

4.2. Actituds davant la possibilitat d'introduir canvis en l'entitat del despatx

Davant d'un mercat de treball canviant i competitiu, per posicionar-se dins del sector, una possibilitat que té el despatx és comptar d'alguna manera amb altres despatxos amb competències complementaries o no; ampliar el mercat creant un altre despatx; fer una fusió de despatxos, etc.

En relació a alternatives com les apuntades, a l'enquesta s'han formulat varies preguntes tenint en compte que les decisions que es puguin prendre són diverses i poden tenir una actitud més o menys extrema. Les diferents respostes que s'han obtingut s'analitzen a continuació, i si aporten dades interessants, es consideren en relació amb l'antiguitat o dimensió del despatx.

4.2.1. Obrir un nou despatx

A curt o mitjà termini, obrir un nou despatx és una opció en la que hi ha pensat molt el 5,3%; bastant, el 10,8%; poc, el 9%; i gens, el 74,6% (FIGURA 4.33).

- ⊕ Malgrat que només un 16,1% dels despatxos manifesta alguna intenció més propera a obrir un nou despatx, per antiguitat s'observa que aquesta opció pràcticament només es contempla per part dels despatxos creats a partir de mitjans dels 60 (FIGURA 4.34).
- ⊕ En relació al dimensió del despatx, la previsió d'obrir un nou despatx comparativament és més freqüent en despatxos de 5 ó més advocats, i menys freqüent entre els d'1 ó 2 advocats (veure FIGURA 4.35).

4.2.2. Dividir el despatx

La possibilitat de dividir el despatx és contemplada en molts pocs despatxos, tan sols el 3% diu que hi pensa bastant; i, un 0,3%, molt. La gran majoria, el 91% afirma que no hi pensa gens (FIGURA 4.33).

- ⊕ Respecte els que consideren dividir el despatx, encara que només arriba al 3,3%, és interessant veure que són intencions procedents de despatxos creats a partir de mitjans dels 70 (FIGURA 4.35).

4.2.3. Fusionar-se amb altre despatx

L'alternativa de fusionar-se amb un altre despatx amb l'objectiu d'oferir un ventall d'especialitzacions més ampli, la contempen molt, un 3,8% de despatxos; bastant, un 10,3%; poc, un 13,1%; i gens, un 72,6% (FIGURA 4.33).

- ⊕ Els despatxos més receptius a aquesta possibilitat, predominantment, són els creats als darrers quaranta anys, destacant, sobretot, el 19% dels despatxos de la última dècada [1994-2004] (FIGURA 4.34).

Pel que fa a l'opció de fusionar-se amb un altre despatx per cobrir un àmbit geogràfic més ampli, la consideren molt el 2,8% de despatxos; bastant, el 8%; poc, el 11,3%; i gens, el 77,6% (FIGURA 4.33).

- ✦ En aquest cas també són els despatxos creats als darrers quaranta anys els que majoritàriament es mostren més predisposats a la fusió, en especial els de la última dècada, amb un 17% dels despatxos. Un excepció es troba en el 25% dels despatxos creats abans del 1934² (FIGURA 4.34).

4.2.4. Crear aliances amb altres despatxos

El crear aliances entre despatxos per tal de cobrir més especialitats és una proposta en la que més de la meitat dels despatxos no hi pensa gens (53,8%); una quarta part, si que hi pensa bastant (25,6%) i un 7,5%, hi pensa molt (FIGURA 4.33).

La creació d'una aliança per cobrir un àmbit geogràfic més ampli, la consideren bastant o molt, el 24,6% dels despatxos, i no s'ho planteja gens, el 60,6% (FIGURA 4.33).

- ✦ En relació amb els anys de creació dels despatxos, destaca que els més predisposats a crear aliances per incrementar les especialitzacions son els constituïts a partir de mitjans dels anys 70 (FIGURA 4.34)

4.2.5. Ser absorbit per part d'un altre despatx

La possibilitat de ser absorbit per un altre despatx és molt poc considerada entre els despatxos enquestats. Concretament diu que no la contempen gens, el 93%; poc, el 3,5%; bastant, el 2,5% i molt, el 0,8% (FIGURA 4.33).

- ✦ D'acord amb l'antiguitat dels despatxos, les postures receptives a l'absorció es troben entre els creats als darrers quaranta anys. Tot i això, en cap d'aquestes dècades es supera el 5,3% (FIGURA 4.34).

² Veure nota 1

4.2.6. Tancar el despatx

La decisió de tancar el despatx també és poc valorada entre els despatxos de la mostra. Així, no hi pensa gens, el 93%; poc, el 4,5%; bastant, el 1%; i molt, el 1,3% (FIGURA 4.33).

- ⊕ La possibilitat de tancar el despatx, encara que presenta una tendència irregular, és més freqüent entre els creats abans de mitjans dels anys 60 (FIGURA 4.34).

4.3. Motius prioritaris condicionants del funcionament del despatx

Les accions concretes que porten a terme els despatxos d'advocats per evolucionar en el sector i les intencions d'actuar en el futur, de manera directe o indirecte, estan condicionades per fonamentar-se en uns plantejaments més genèrics, com pot ser donar prioritat a "les maneres de fer de sempre", "ser, per sobre de tot, funcional", "estar al dia de les novetats o tendències socio-professionals", etc.

Per conèixer fins quin punt aspectes com els apuntats abans constitueixen motivacions més o menys importants que orienten el desenvolupament del despatx, a l'enquesta es van plantejar varies preguntes; d'aquestes, a continuació s'analitzen les respostes obtingudes.

4.3.1. Tradició

La tradició es percep que pesa poc o gens en més de la meitat dels despatxos d'advocats. En concret, al preguntar si pel despatx és fonamental la tradició, diuen que gens, el 38,9%; poc, el 17,6%; bastant, el 30,7%; i, molt, el 12,6% (FIGURA 4.36).

- ⊕ El protagonisme de la tradició en relació amb l'antiguitat del despatx mostra que els que menys la valoren són els creats més recentment. Així mentre diuen que es fonamenten bastant o molt en la tradició el 100% dels despatxos de la dècada [1934-1944) i el 88,9% dels la del [1944-1954). Els percentatges baixen

bastant entre els constituïts en els períodes [1984-1994) i [1994-2004); en aquestes dècades, respectivament, només arriben al 43,6% i al 28,5% (FIGURA 4.37).

4.3.2. Gestió organitzativa

La gestió organitzativa té un paper bastant o molt important en cinc de cada deu despatxos i no té cap importància en dos de cada deu. En dades més exactes, té molt de pes, en el 9,3% de despatxos; bastant, en el 45%; poc, en el 34%; i, gens, en el 20,6% (FIGURA 4.36).

- ⊕ En relació amb el nombre de advocats del despatx, en conjunt, la gestió organitzativa tendeix a ser més valorada com a bastant o molt rellevant en els despatxos de 5 ó més membres (veure FIGURA 4.38).

4.3.3. Noves tecnologies

Les noves tecnologies són valorades com a molt o bastant fonamentals per més de la meitat dels despatxos. Entre aquestes valoracions més positives, molt fonamentals ho són pel 11,1% de despatxos; i, bastant, pel 42,7%. En relació a les estimacions menys favorables, diu que són gens fonamentals, el 16,3%; i, poc, el 29,6% (FIGURA 4.36).

- ⊕ La valoració que es fa de les noves tecnologies en relació amb el nombre d'advocats del despatx mostra que aquestes eines de treball són més apreciades entre els despatxos de 5, 6 i 11 ó més advocats (veure FIGURA 4.38).

4.3.4. Respondre a les noves necessitats del mercat

Davant de la pregunta de si el despatx es fonamenta en respondre a les necessitats del mercat, la majoria contesta afirmativament. En concret, aquesta qüestió està molt present en el 18,8% dels despatxos; bastant present, en el 53,5%; poc present, en el 18,1%; i gens present, en el 9,3% (FIGURA 4.36).

- ✦ El procurar donar resposta a les noves necessitats dels clients és un dels fonaments que comparteixen la totalitat de despatxos de 11 o més advocats. Entre els que menys atenció els presten són els despatxos integrats per 3 i 4 advocats, no obstant, els percentatges arriben al 61,4% i al 63,3% (FIGURA 4.38).

4.3.5. Qualitat del servei

La voluntat de donar una bona qualitat de servei, quasi bé és compartida al 100%. L'excepció és un de cada deu; per més exactitud, el 1,3% que diu que la qualitat del servei no és gens, o, és en poca mesura és un dels principis pels que es fonamenta el despatx. Dels que valoren el donar un servei de qualitat, el 54,4% manifesta que molt; i, la resta, bastant (44,3%) (FIGURA 4.36).

- ✦ La qualitat de servei malgrat ser un valor compartit per la immensa majoria dels despatxos, en relació amb el nombre d'advocats que integren el despatx s'observa que els percentatges entre els que el consideren bastant i molt estan força equilibrats, però destaca el predomini d'una postura més extrema entre els de 7 a 10 advocats i els d'11 o més advocats. En l'altre sentit, el 1,3% dels que consideren poc o gens l'oferta de qualitat de servei, majoritàriament són despatxos de 1 ó 2 advocats (FIGURA 4.38).

4.3.6. Especialització

L'especialització del despatx és un dels motius que semblen justificar bastant o molt les accions de més de les tres quartes parts dels despatxos (80,1%). Específicament es valorada com a molt fonamental, pel 34,9% de despatxos; i, com a bastant, per 45,2%. En canvi, la valoren poc, el 13,9%; i gens, el 5,5% (FIGURA 4.36).

- ✦ L'especialització és considerada com a fonamental en més de les dos terceres parts dels despatxos de sigui quina sigui la dècada en que es van crear o el nombre d'advocats que l'integren (FIGURA 4.37). No obstant, com a valors positius extrems destaquen els despatxos de 6 advocats i els de 11 ó més advocats, que arriben a percentatges del 100% i el 93,3% (FIGURA 4.38).

4.3.7. Multidisciplinarietat

Sobre el paper que juga la multidisciplinarietat en el funcionament del despatx no hi ha un clar domini en el conjunt de despatxos entrevistats. La seva presència es considera nul·la en el 19,1% dels casos; poca, en el 26,6%; bastant, en el 35,9%; i molta, en el 18,1% (FIGURA 4.36).

- ✦ Les valoracions més i menys favorables que rep la multidisciplinarietat com un dels aspectes que fonamenten el despatx es mantenen en una posició de domini tendencial quan es considera en relació amb les dècades de creació dels despatxos i amb el dimensió del despatx. No obstant, respecte a les dècades, destaca la del [1954-1964) en la que només el 20% valora la multidisciplinarietat com bastant o molt fonamental per el funcionament del despatx. I, per altre part, sobresurten els despatxos de 7 a 10 advocats i els d'11 ó més advocats que, respectivament, en el 87% i el 80% dels casos valoren com a bastant o molt fonamental la multidisciplinarietat (FIGURES 4.37 i 4.38).

4.3.8. Oferta de serveis complementaris

Respecte a l'oferiment de serveis complementaris, predominen els despatxos pels que aquestes activitats són poc o gens fonamentals. En aquest sentit, estima que és gens fonamental, el 41,7%; poc, el 22,9%; bastant, el 24,6%; i molt, el 10,6% (FIGURA 4.36).

- ✦ L'oferta de serveis complementaris en relació amb el nombre d'advocats del despatx no mostra una tendència clara. En tot cas, s'observa algun contrast, ja que els despatxos amb més advocats són a la vegada els que més i menys els valoren. Així, entre que els despatxos de 6 i entre els d'11 ó més advocats, el 41,7% i el 46,7% dels despatxos, respectivament, consideren bastant o molt fonamental els serveis complementaris, però en canvi, aquesta postura només la manté el 26,1% dels despatxos de 7 a 10 advocats (FIGURA 4.38).

4.3.9. Màrqueting

El màrqueting és un dels aspectes que menys despatxos consideren com a fonamental pel seu funcionament. En les dades obtingudes es troba que és gens fonamental per sis de cada deu despatxos (60,1%). La resta de valoracions donen els següents percentatges, poc fonamental, el 24,6%; bastant, el 12,6%; i molt, el 2,5% (FIGURA 4.36).

- ⊕ El paper que juga el màrqueting en el funcionament del despatx relacionat amb l'antiguitat del mateix posa de manifest que, encara que amb timidesa, comença a ser valorat entre els despatxos creats a partir de mitjans dels anys 50. Pel que fa a valors més destacats, està la dècada del [1994-2004) amb un 19%, seguida per la del [1964-1974), amb un 15,8% (FIGURA 4.37).
- ⊕ La valoració que es dóna al marqueting segons el nombre de advocats que constitueixen el despatx permet observar algunes valoracions positives diferenciades en els despatxos de més advocats, però amb algunes irregularitats (veure FIGURA 4.38).

4.3.10. Preus competitiu

La oferta de serveis a preus competitiu és un aspecte bastant fonamental per la meitat del despatxos (51,5%) i molt fonamental per quasi el 10% (9,8%). En canvi, és poc i gens rellevant pel 21,9% i 16,1% (FIGURA 4.36).

- ⊕ El percentatge de despatxos que valoren els preus competitiu com un dels elements bastant o molt primordials és mitjanament estable entre els creats a les darreres quatre dècades, l'oscil·lació va del 53,1% i al 62,5%. Les majors diferències es troben entre les quatre dècades més recents i la dels [1934-1944), [1944-1954) i [1954-1964), les quals registren percentatges del 100%, 77,8% i 90% (FIGURA 4.37).

Figura 4.1. Percentatge de despatxos treballant en diversos fronts

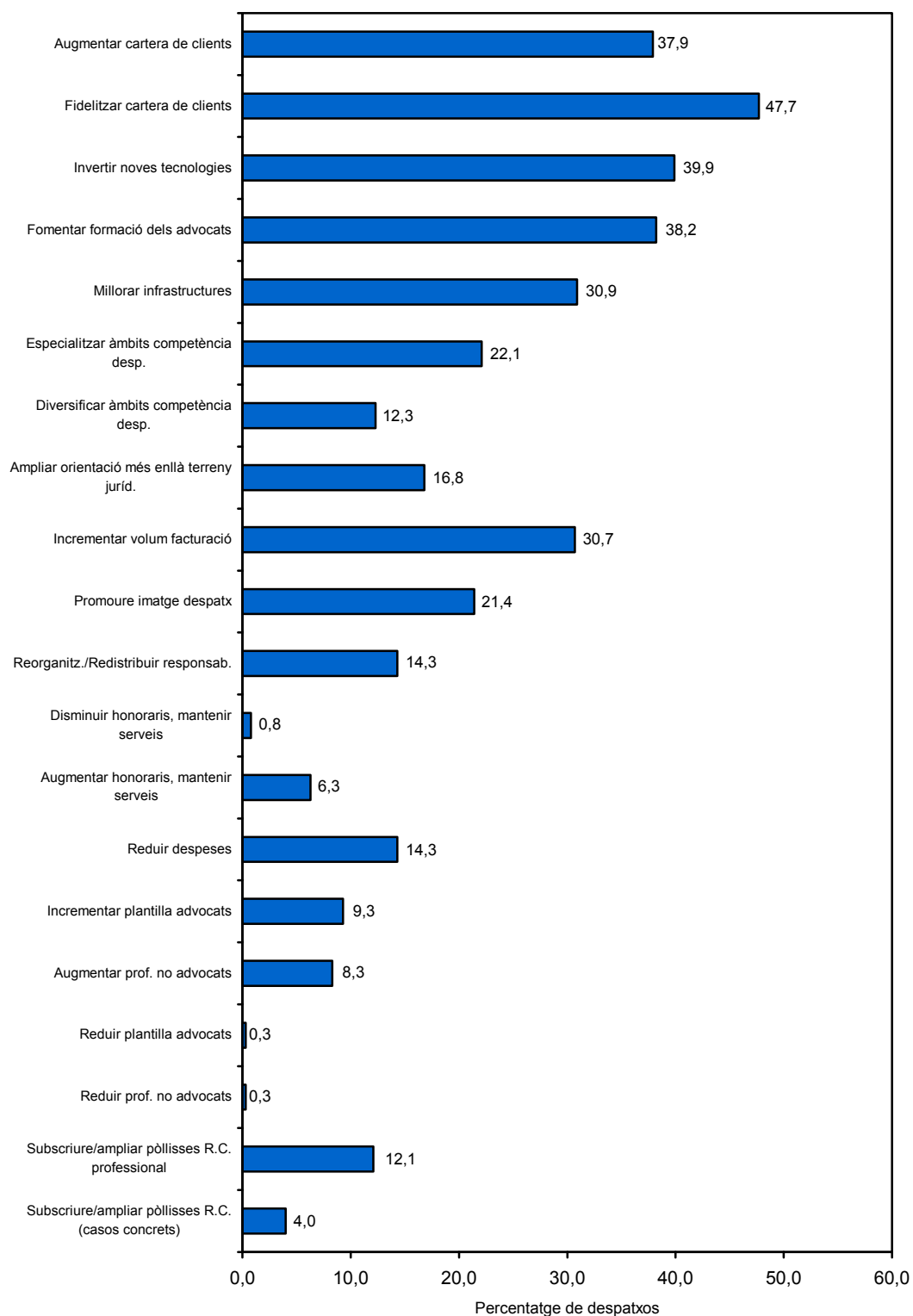


Figura 4.2. Percentatge de despatxos treballant per augmentar i fidelitzar la cartera de clients

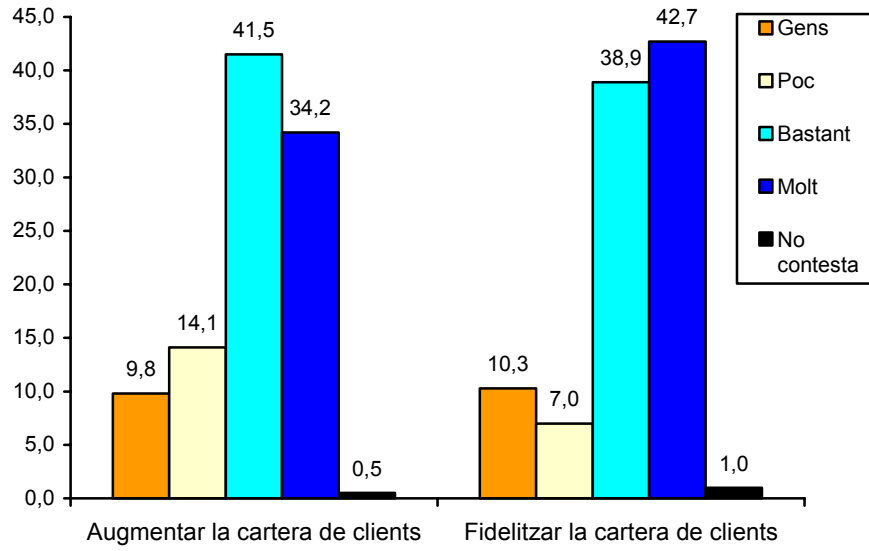


Figura 4.3. Percentatge de despatxos treballant per augmentar i fidelitzar la cartera de clients segons dècada d'establiment

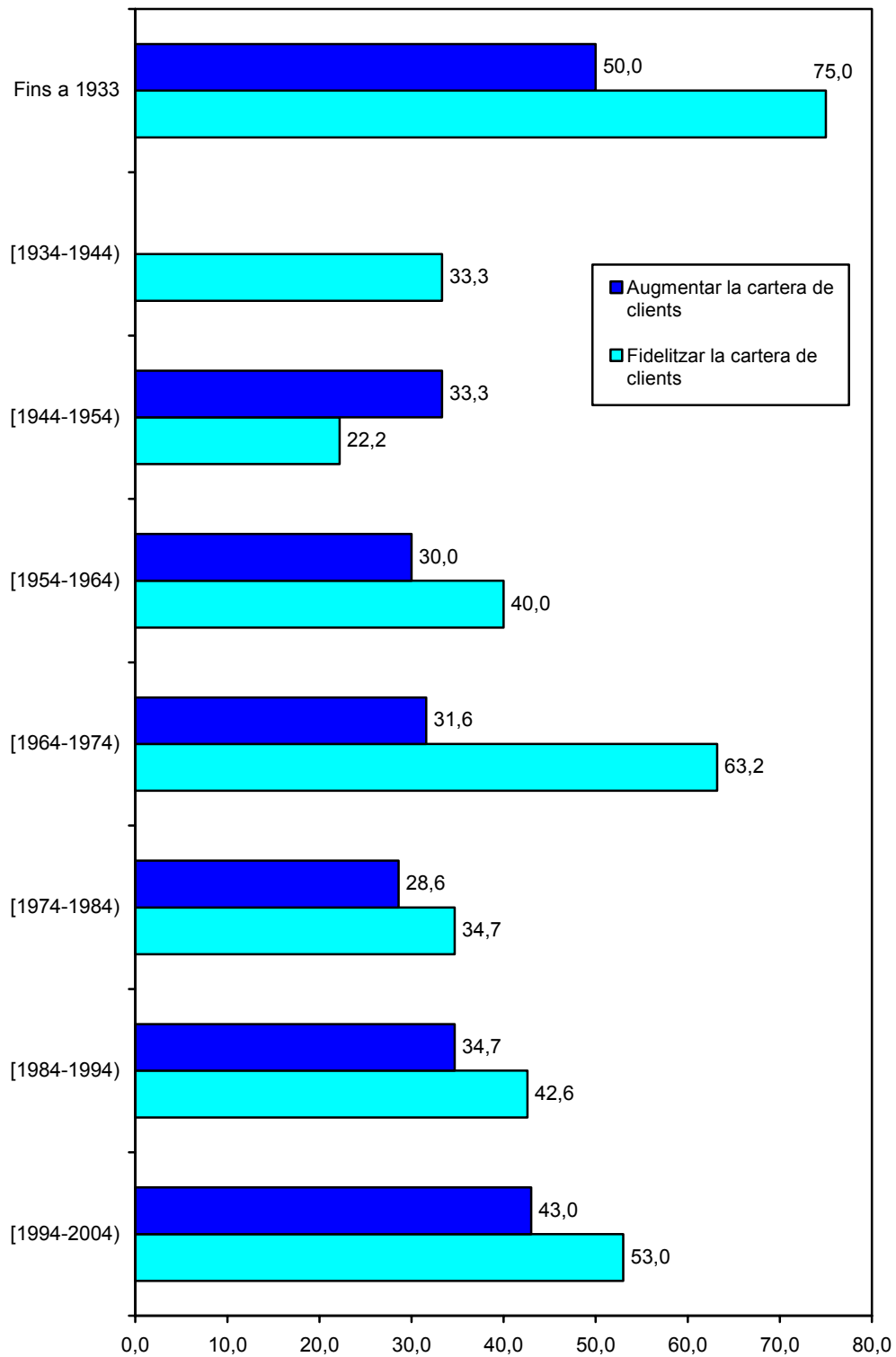


Figura 4.4. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per fidelitzar la cartera de clients

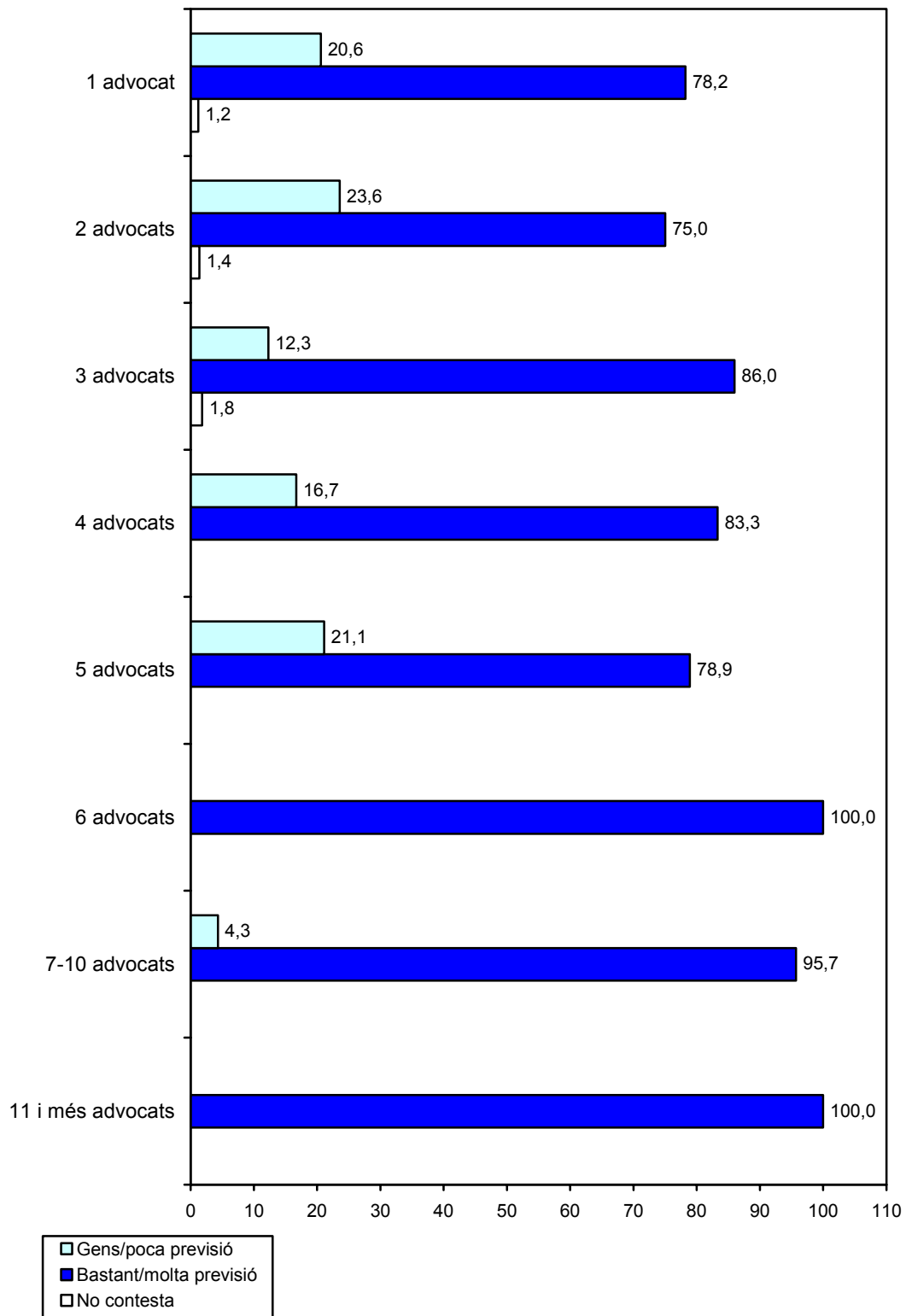


Figura 4.5. Percentatge de despatxos invertint en noves tecnologies

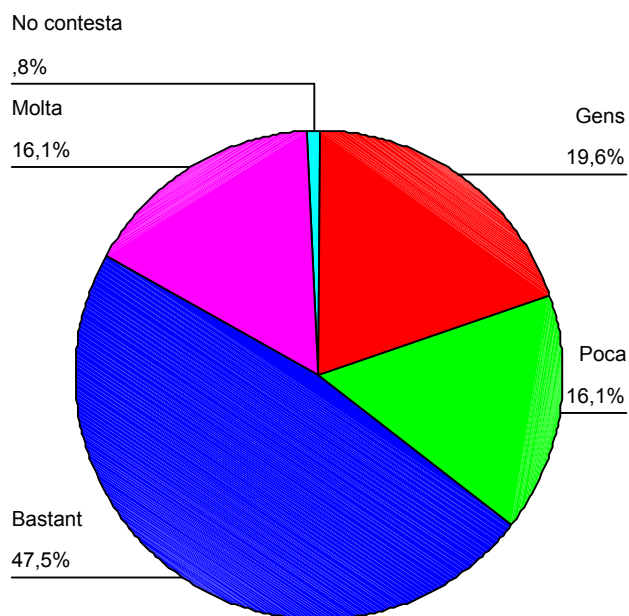


Figura 4.6. Percentatge de despatxos segons nombre d'advocats i previsions o plans per invertir en noves tecnologies

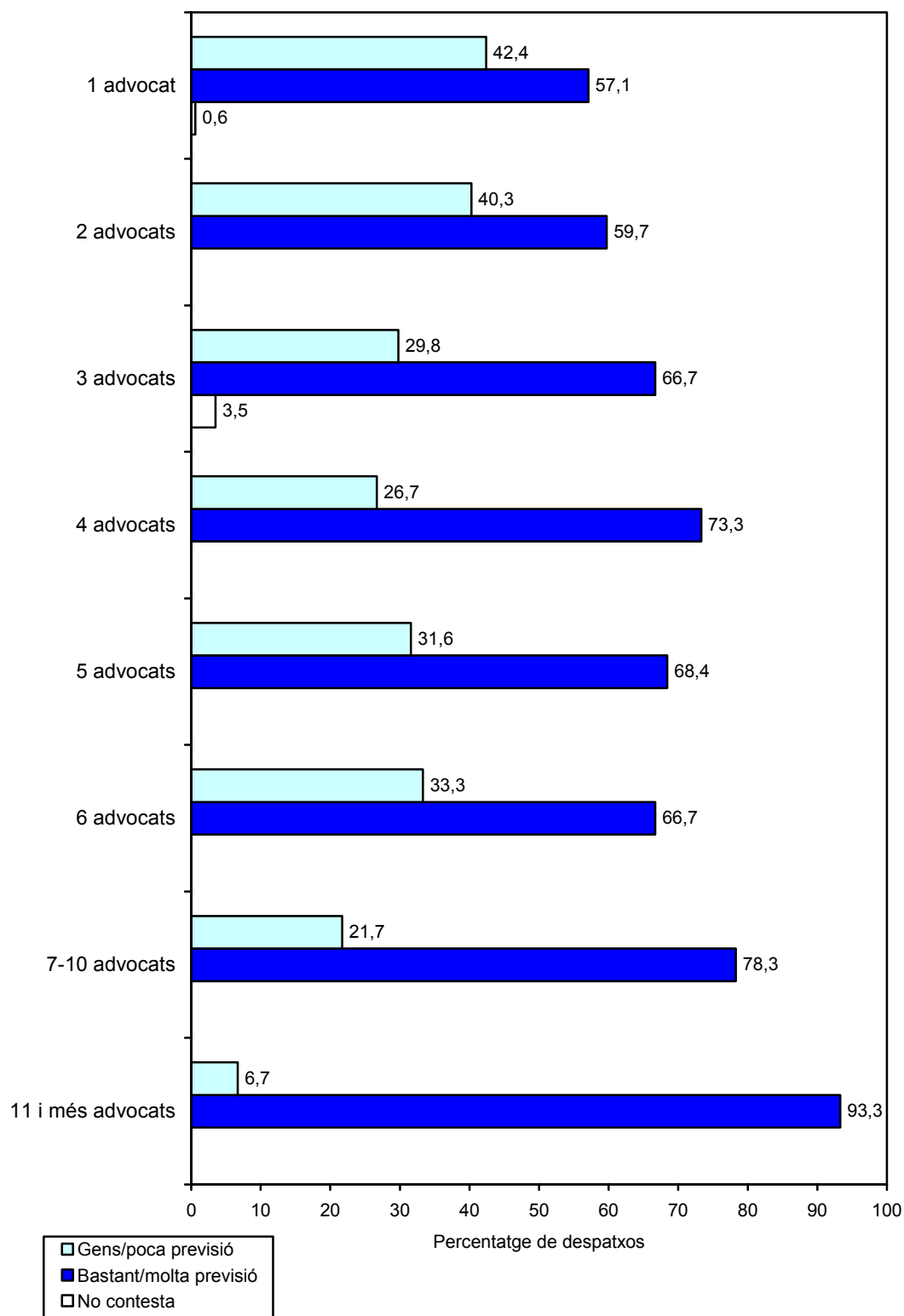


Figura 4.7. Percentatge de despatxos treballant per fomentar la formació dels advocats

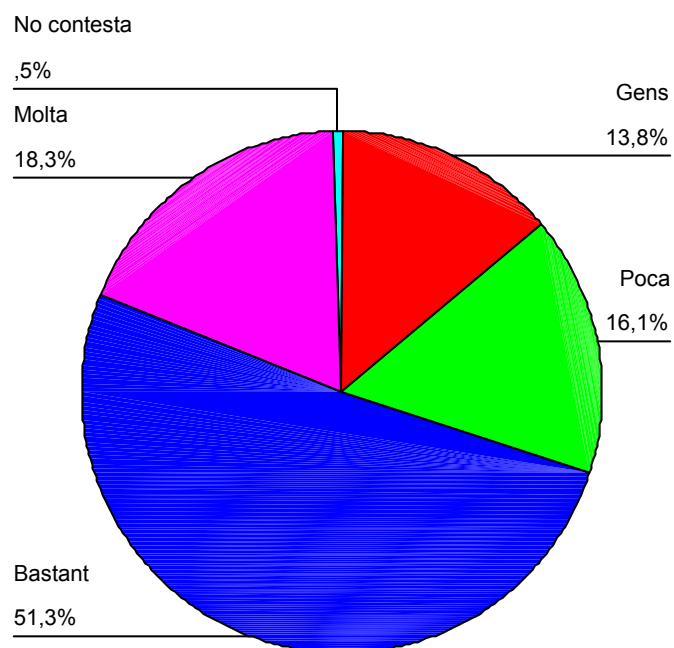


Figura 4.8. Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans per fomentar la formació dels advocats

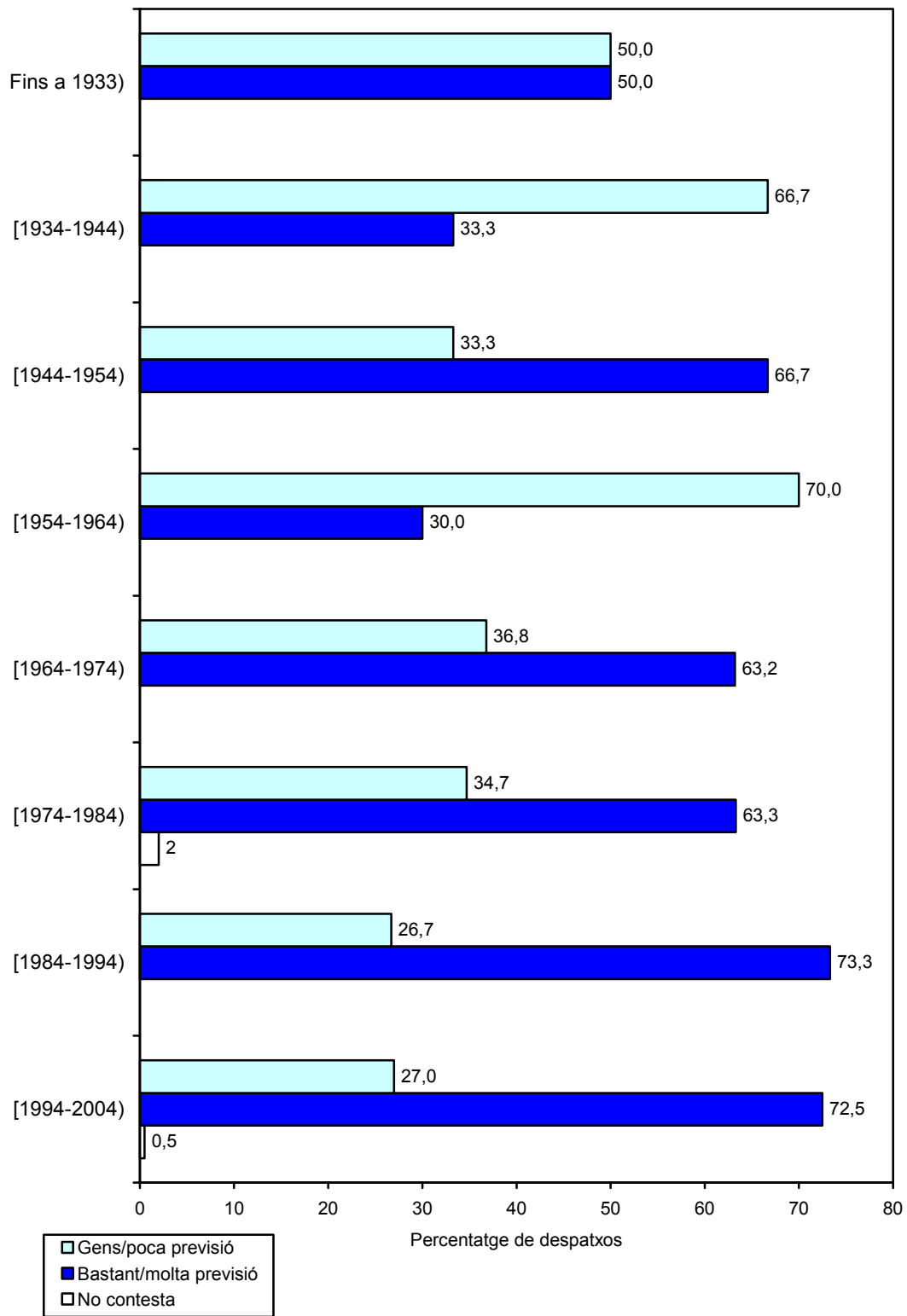


Figura 4.9. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per fomentar la formació dels advocats

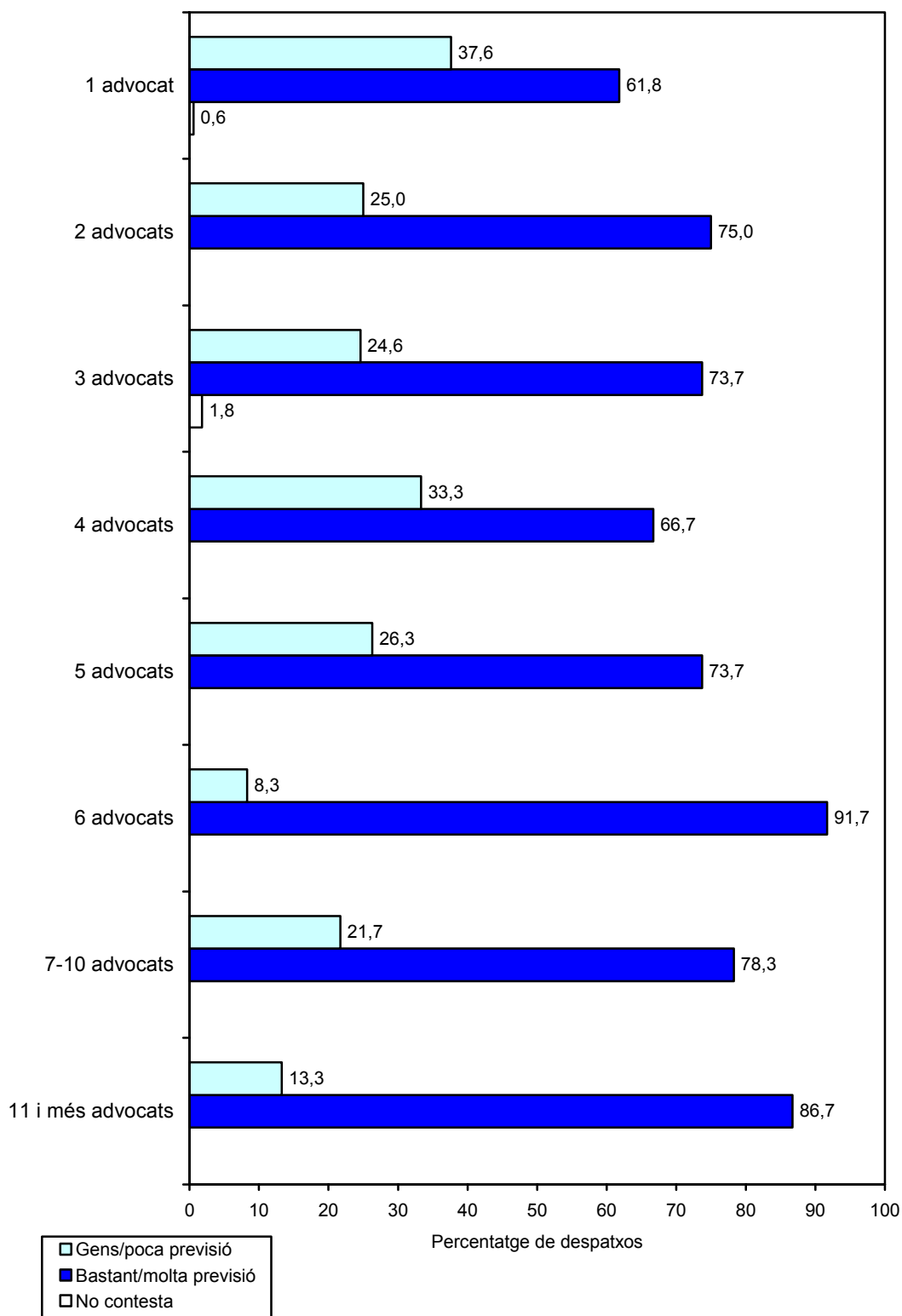


Figura 4.10. Percentatge de despatxos treballant per millorar les infraestructures

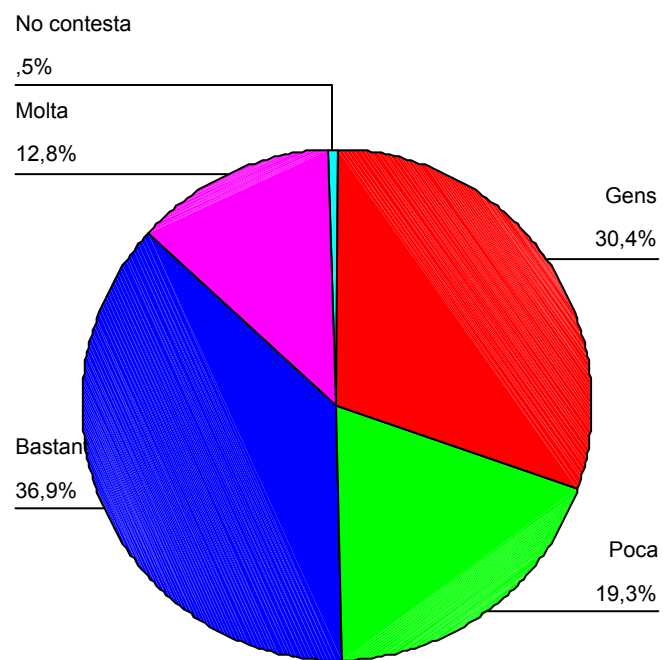


Figura 4.11. Percentatge de despatxos treballant per millorar les infraestructures segons nombre d'advocats al despatx

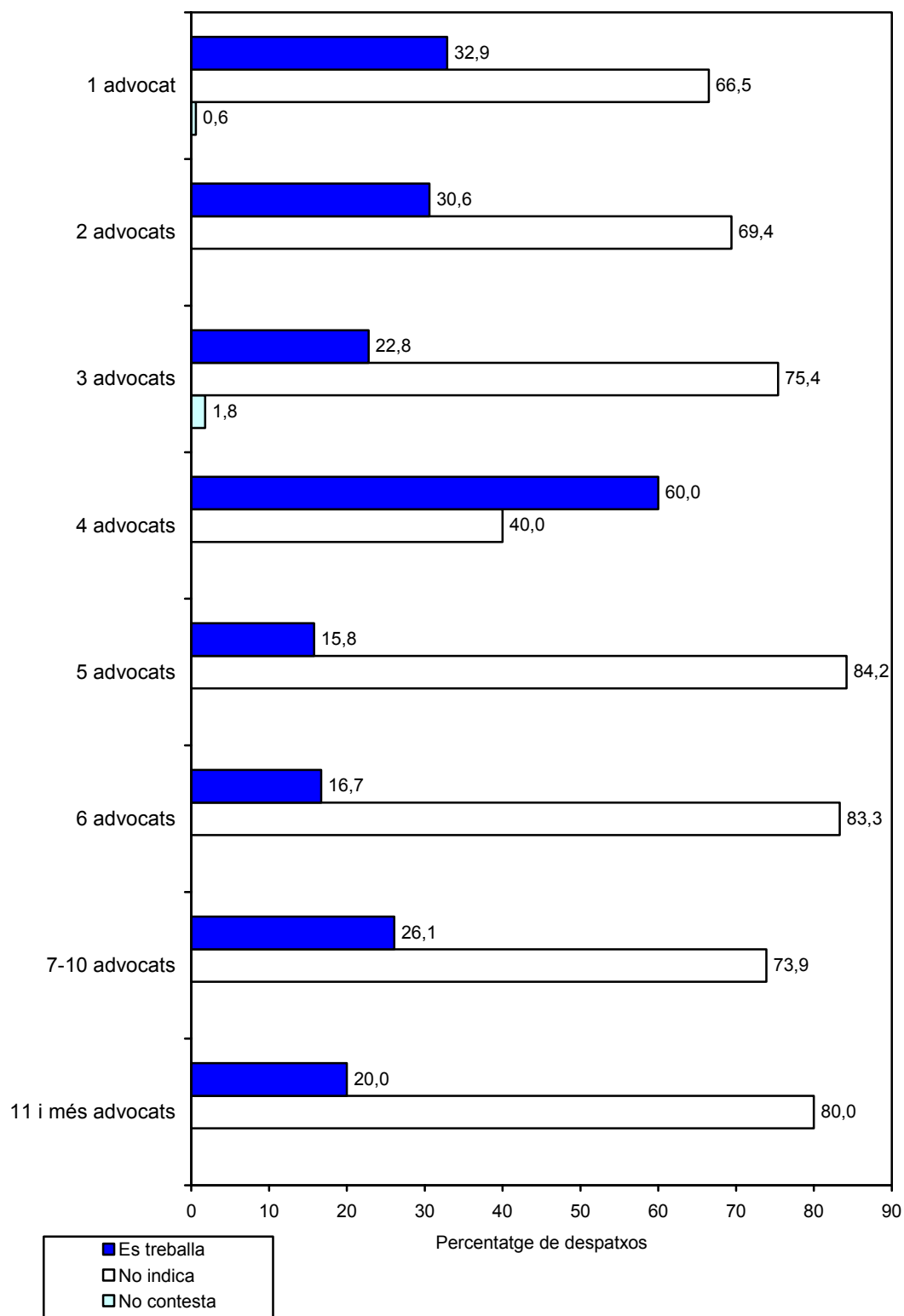


Figura 4.12. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per millorar les infraestructures

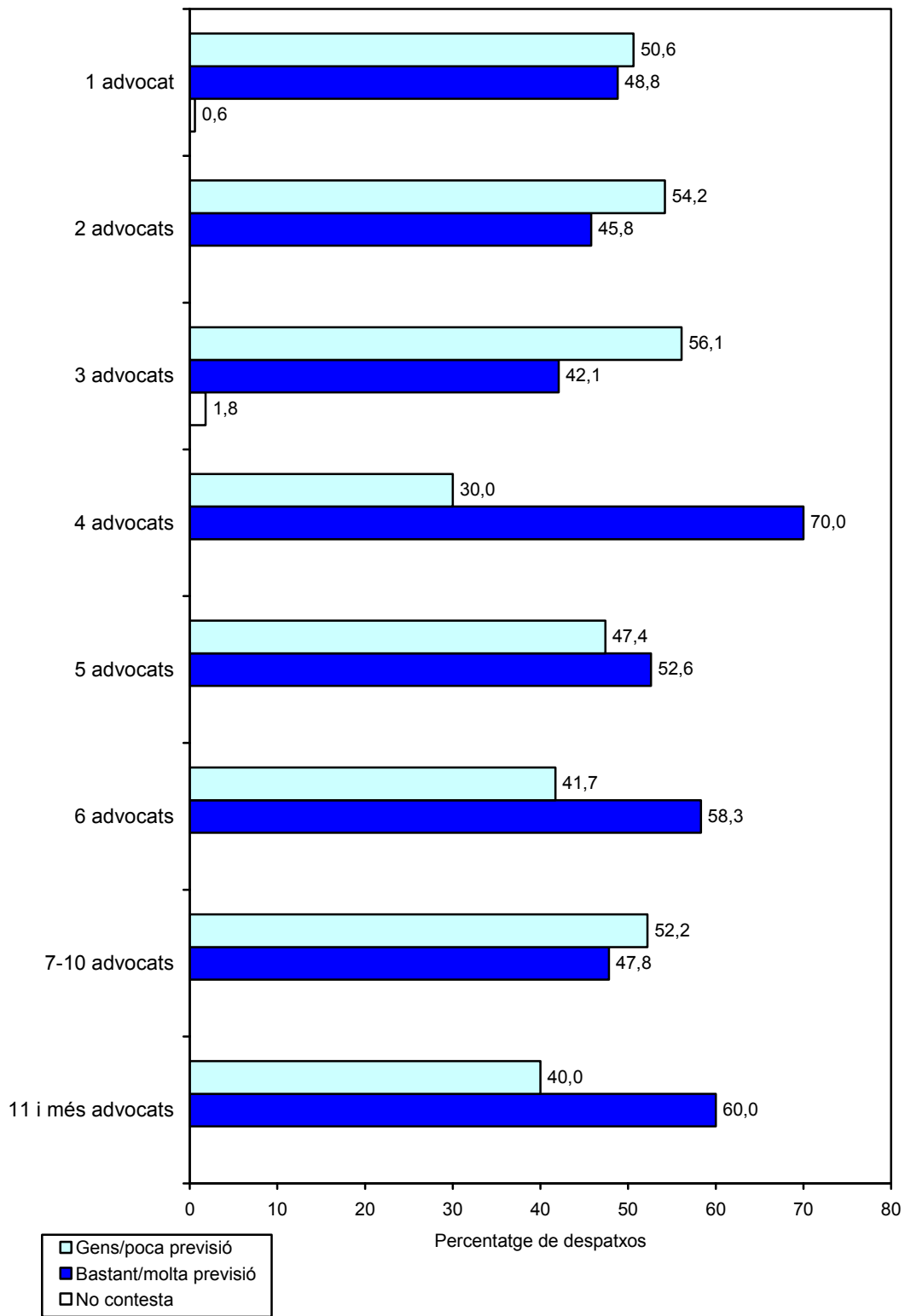


Figura 4.13. Percentatge de despatxos treballant per: especialitzar els àmbits de competència del despatx; diversificar els àmbits de competència del despatx; i ampliar l'orientació del despatx més enllà del terreny jurídic

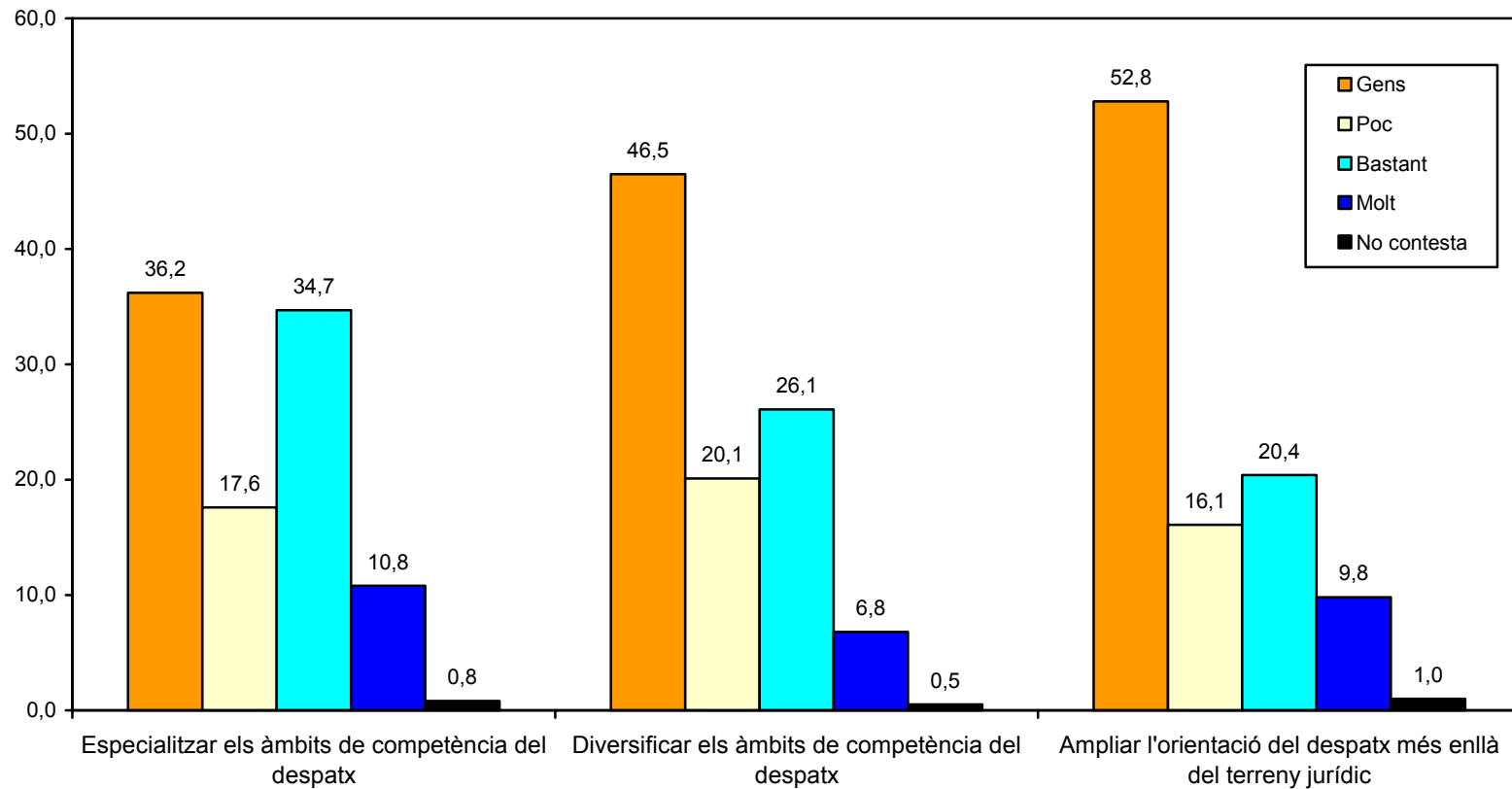


Figura 4.14. Percentatge de despatxos treballant per ampliar l'orientació del despatx més enllà del terreny jurídic segons nombre d'advocats al despatx

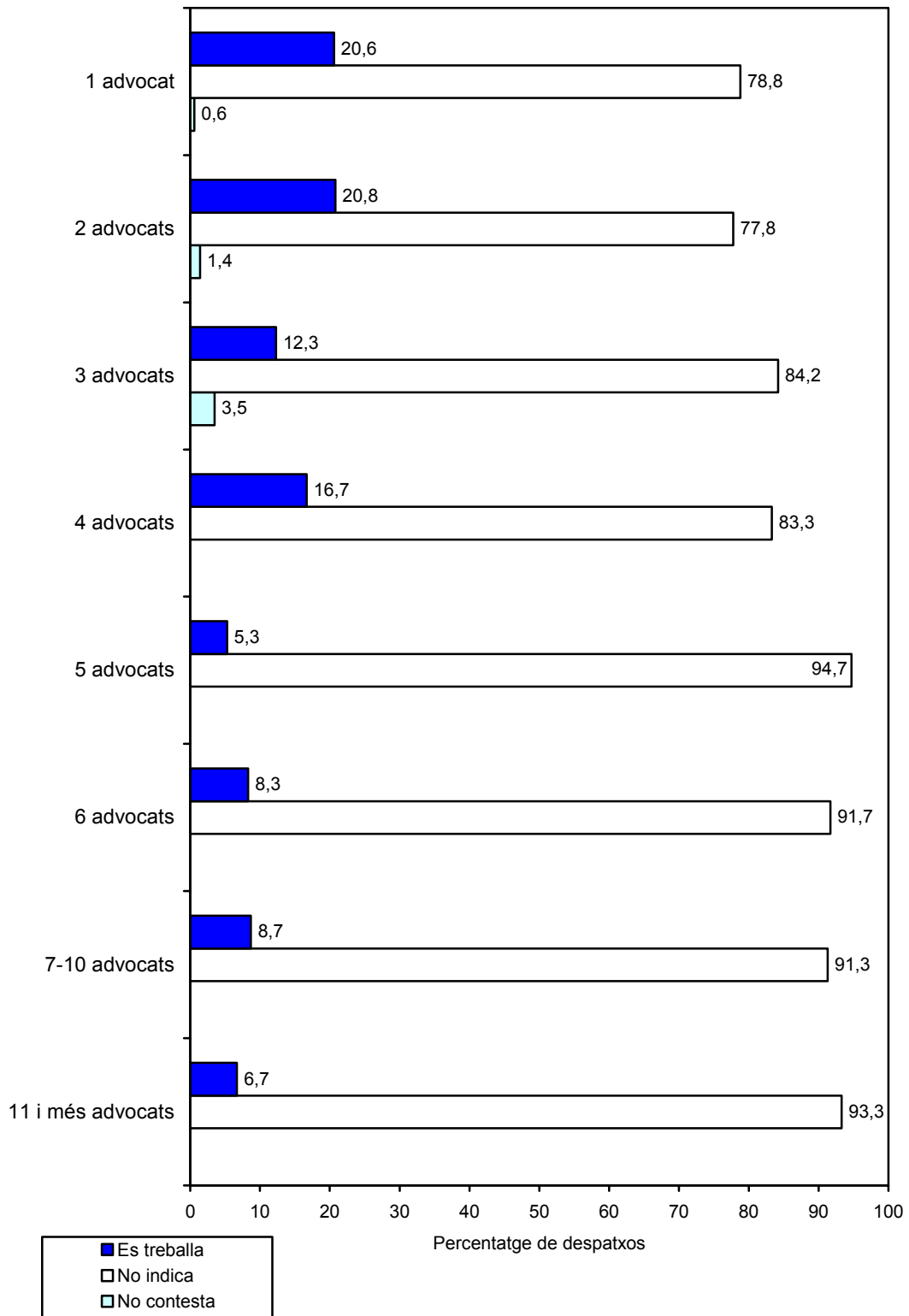


Figura 4.15. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per diversificar els àmbits de competència del despatx

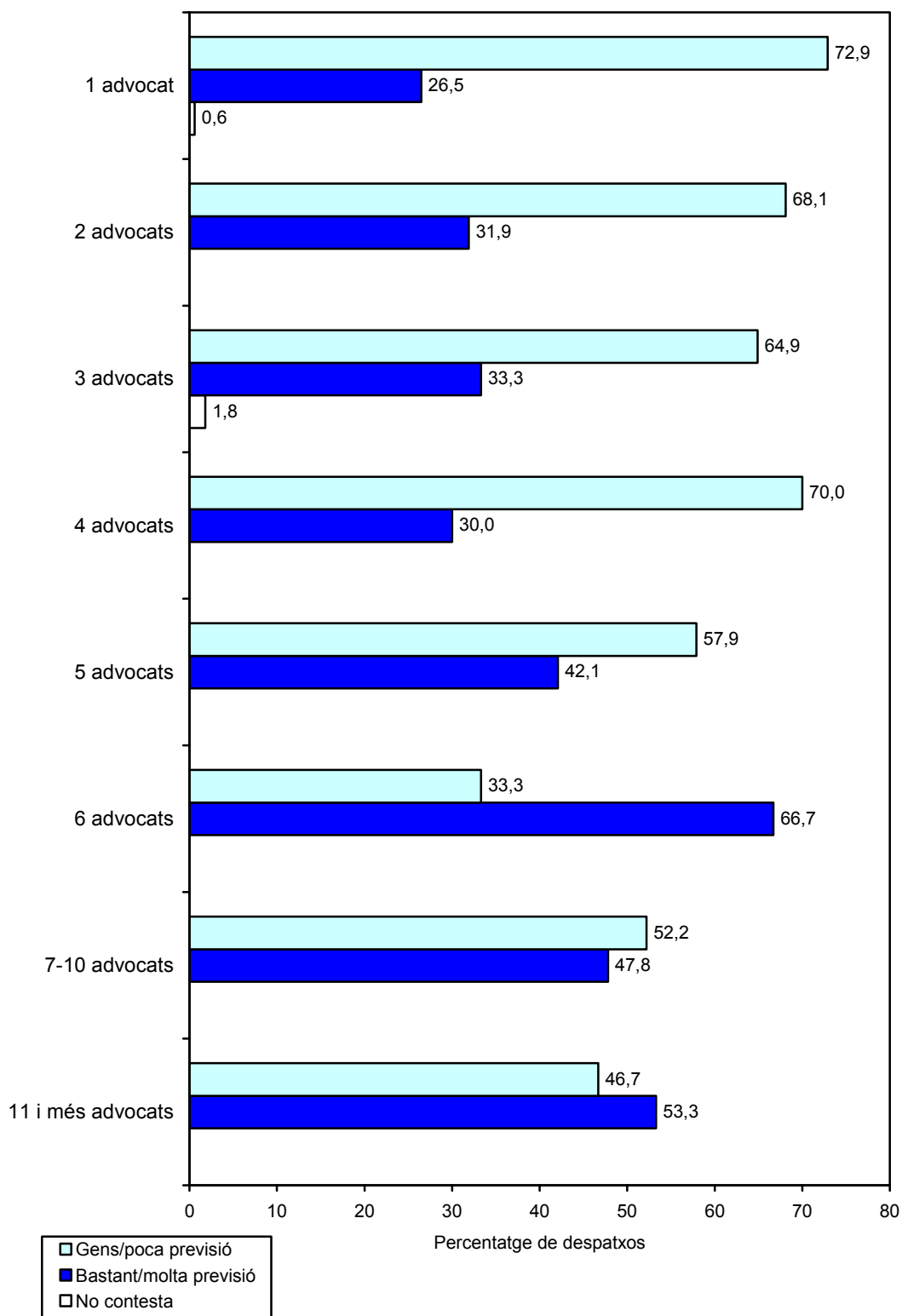


Figura 4.16. Percentatge de despatxos treballant per incrementar el volum de facturació

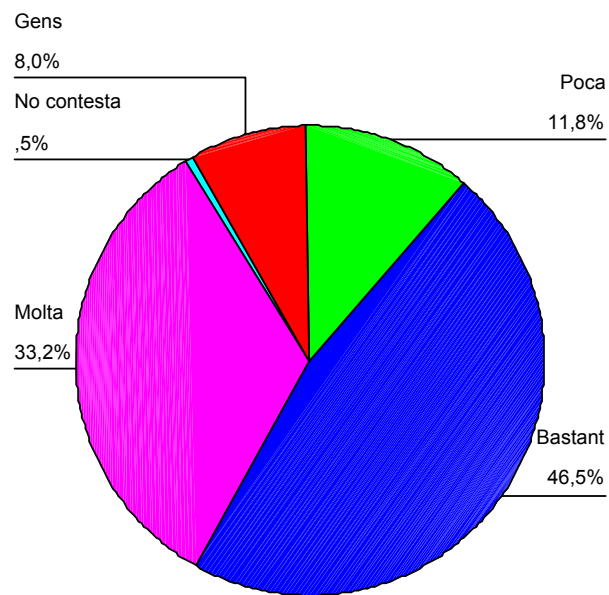


Figura 4.17. Percentatge de despatxos treballant per promoure la imatge del despatx

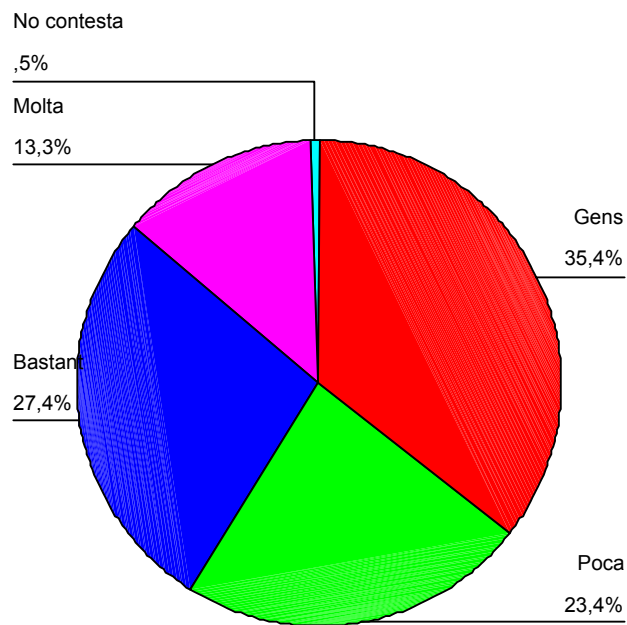


Figura 4.18. Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans per promoure la imatge del despatx

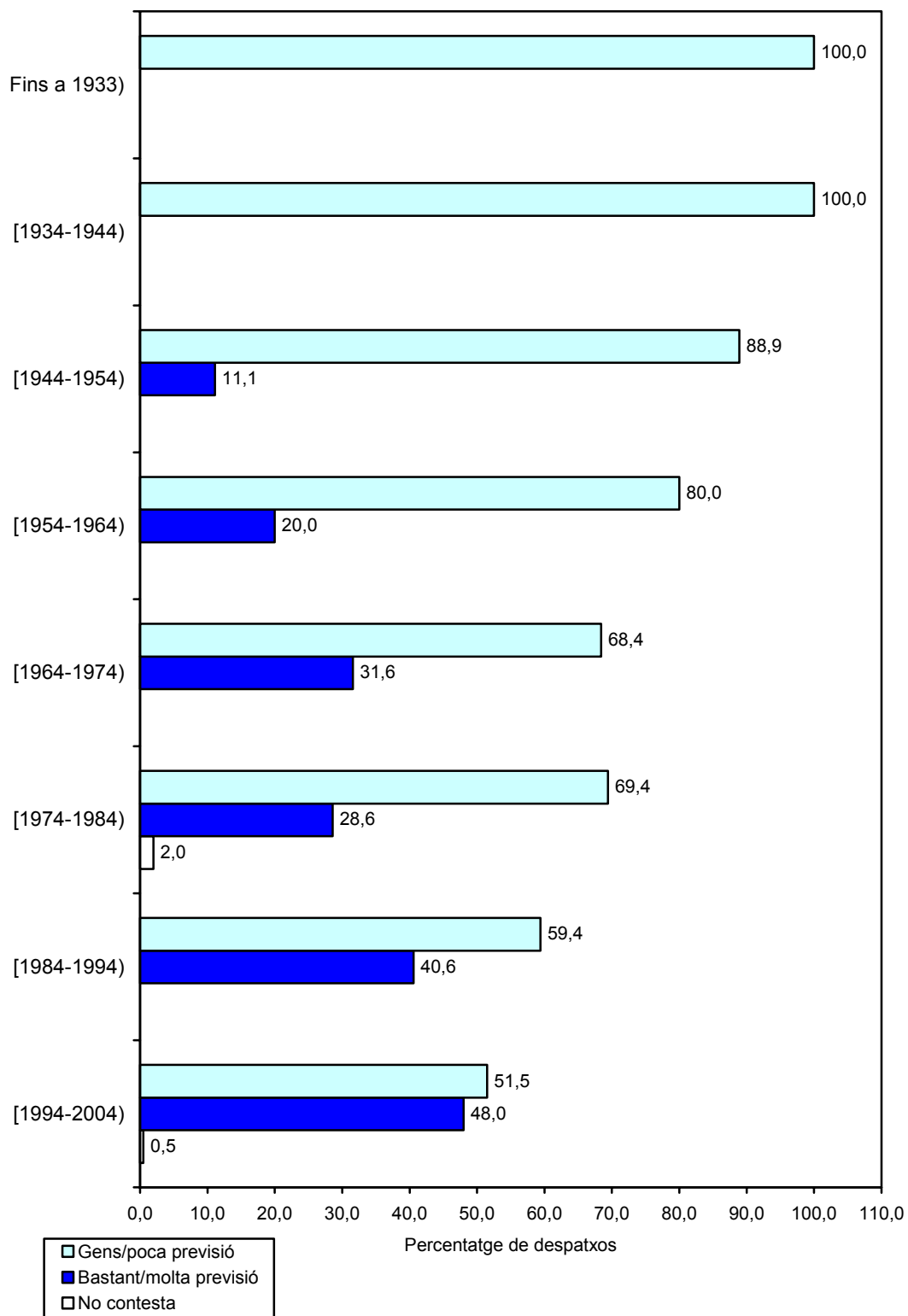


Figura 4.19. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per promoure la imatge del despatx

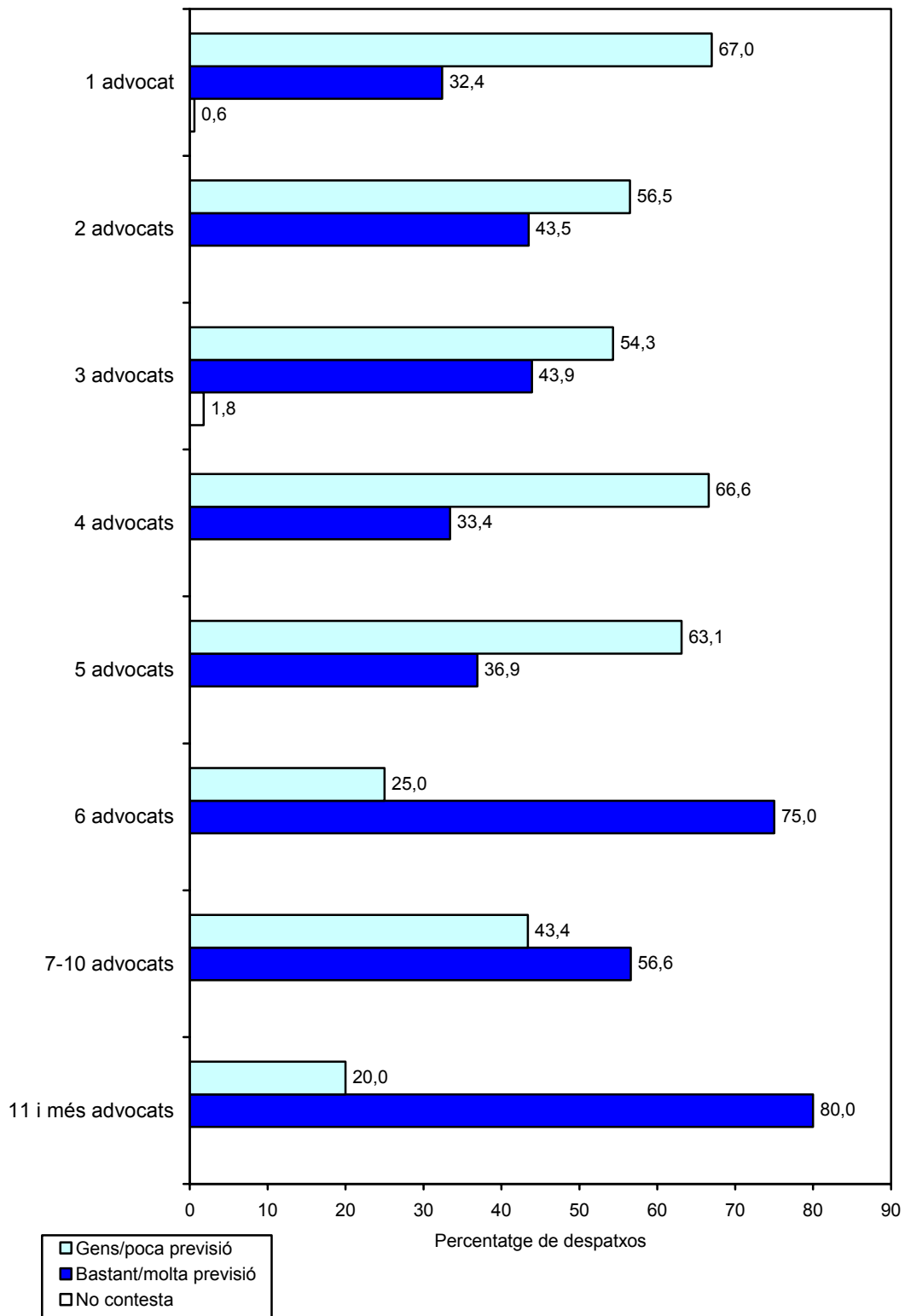


Figura 4.20. Percentatge de despatxos treballant per reorganitzar i redistribuir responsabilitats

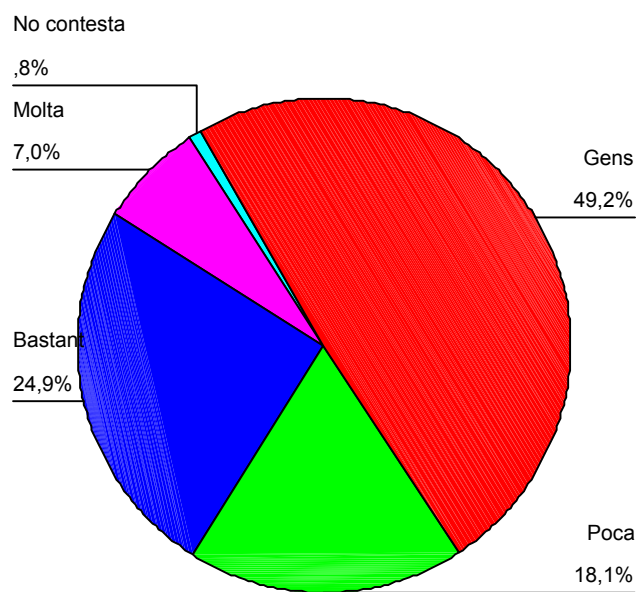


Figura 4.21. Percentatge de despatxos treballant per reorganitzar i redistribuir responsabilitats segons nombre d'advocats al despatx

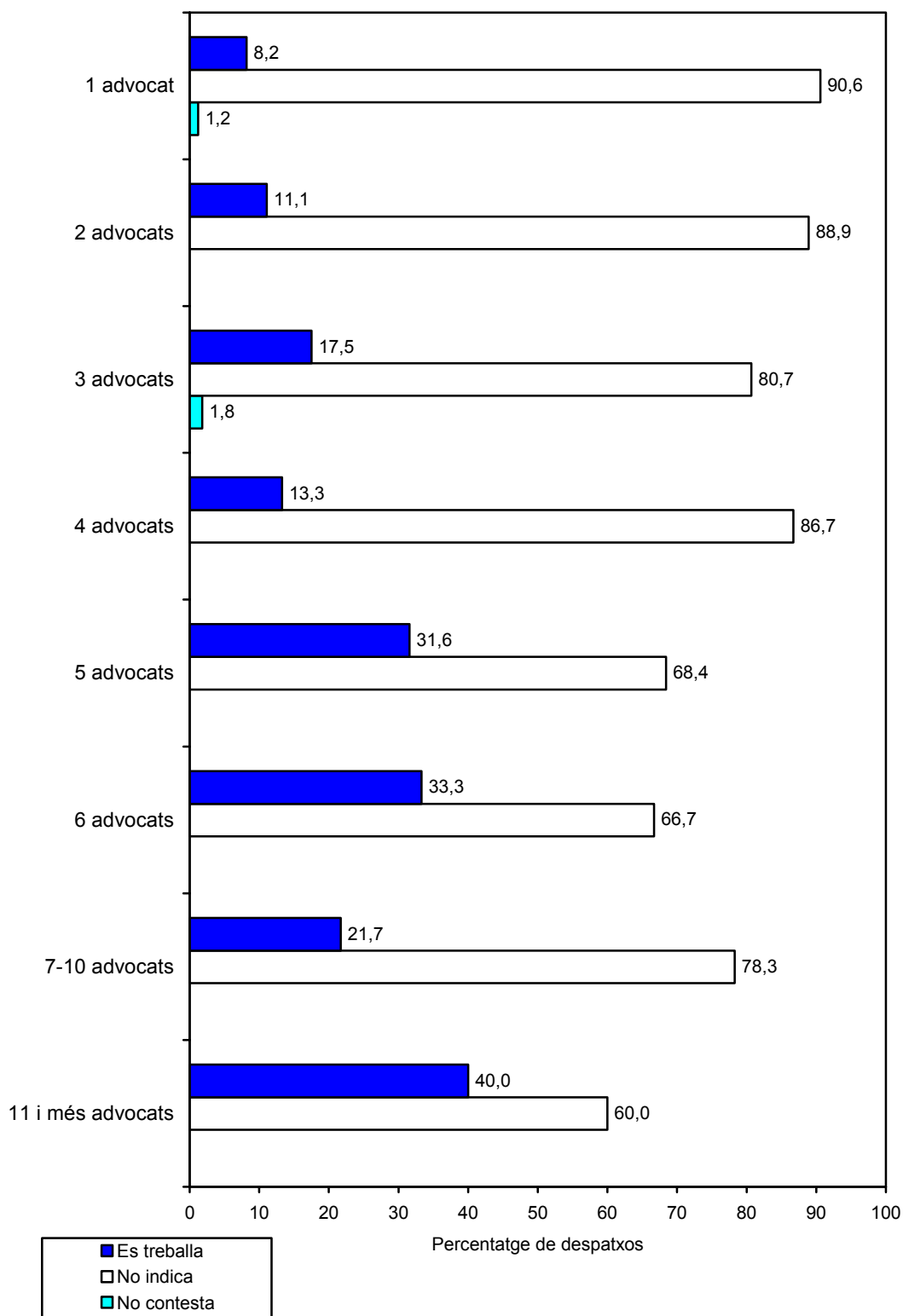


Figura 4.22. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per reorganitzar i redistribuir responsabilitats

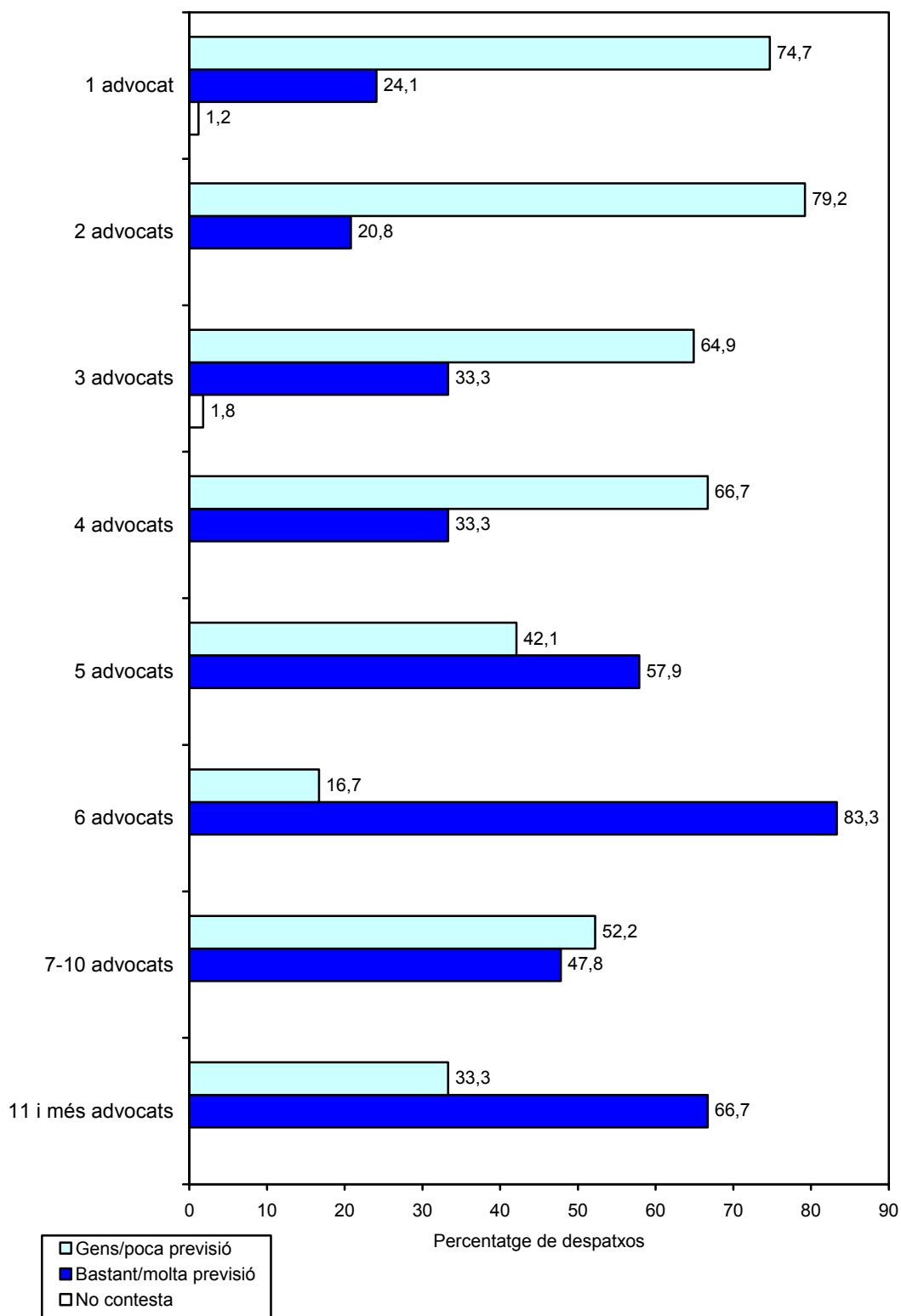


Figura 4.23. Percentatge de despatxos treballant per: els honoraris mantenint els serveis; disminuir i augmentar els honoraris mantenint els serveis; i reduir les despeses

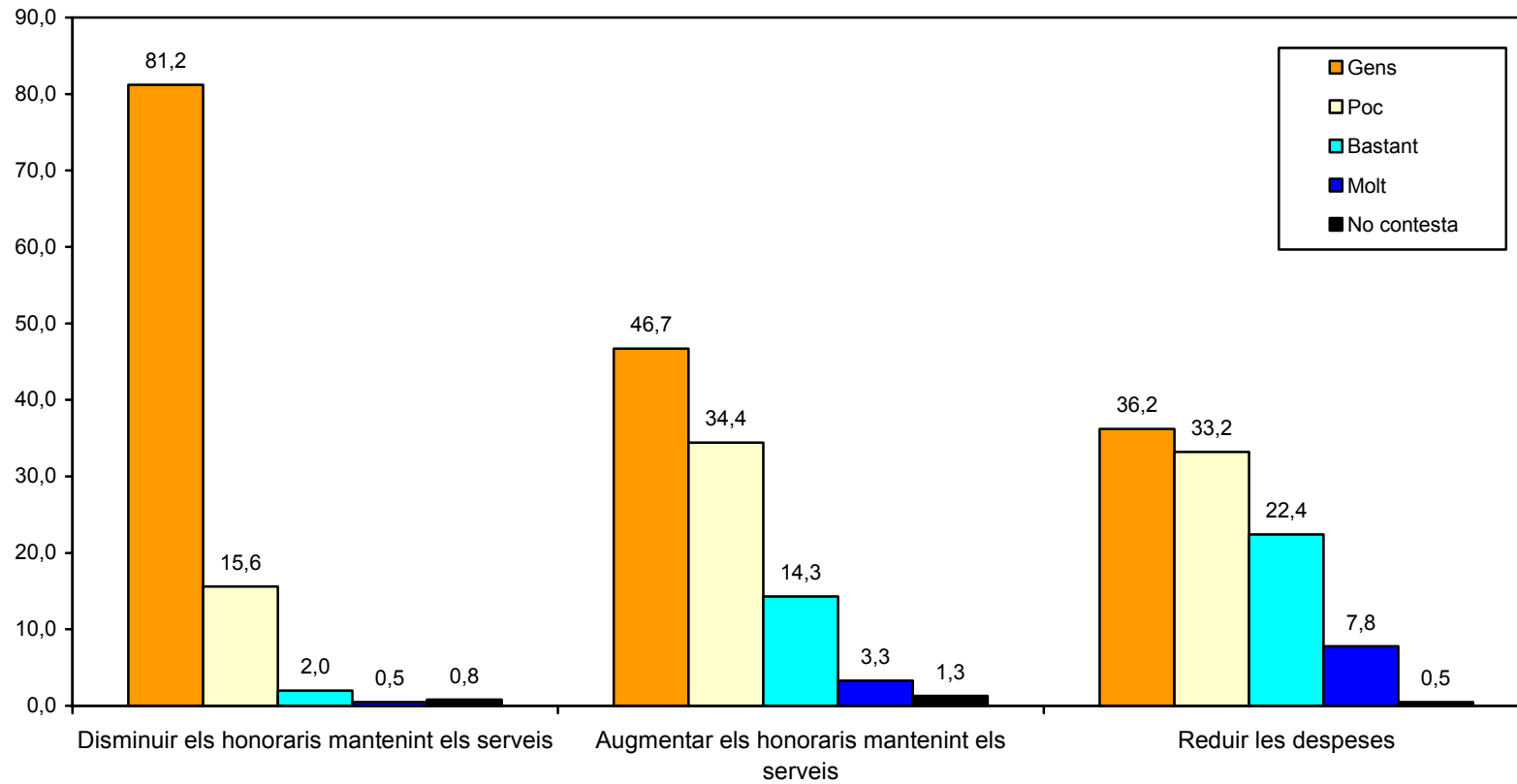


Figura 4.24. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i bastant/moltes previsions per augmentar els honoraris mantenint els serveis i reduir les despeses

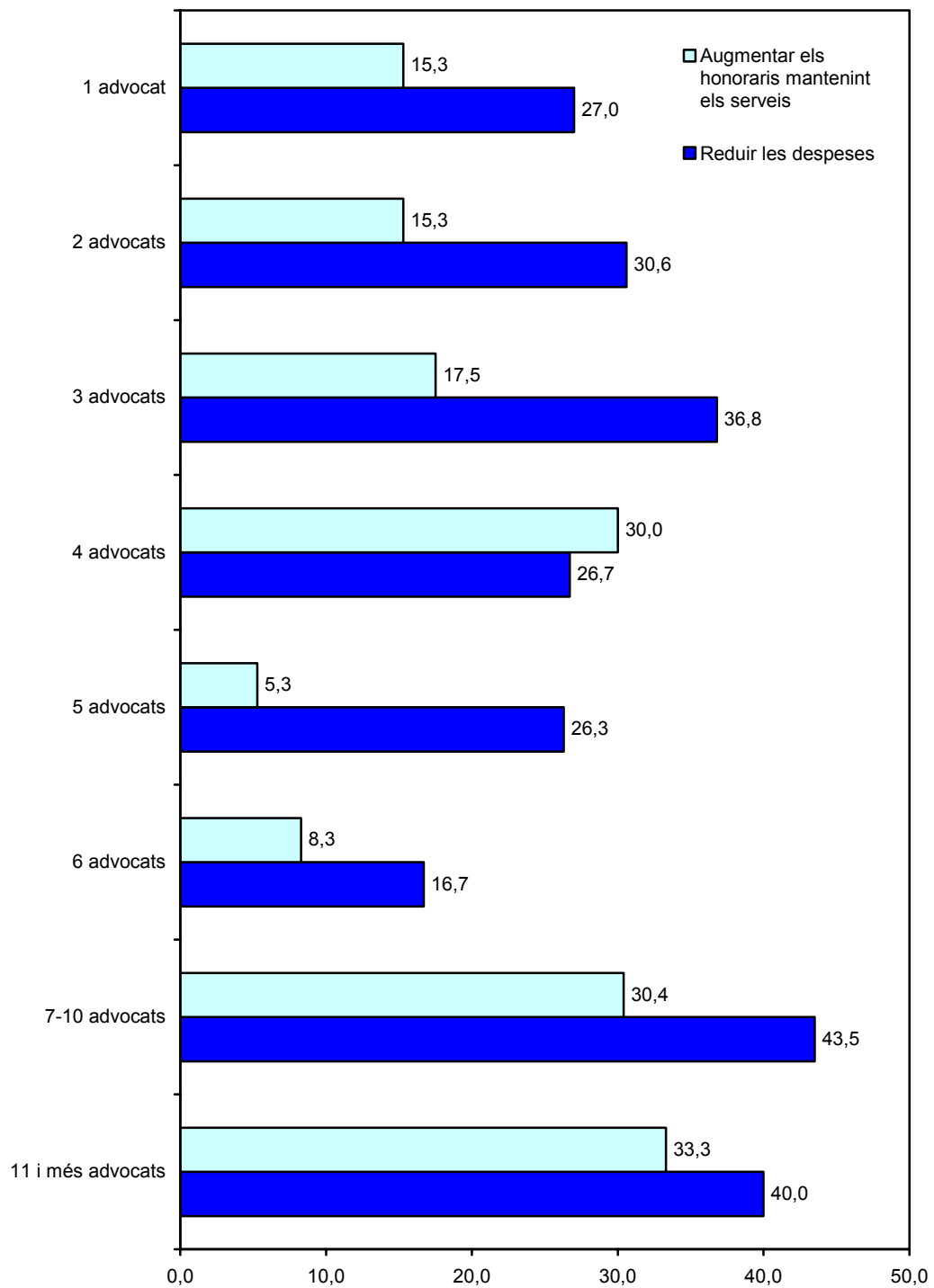


Figura 4.25. Percentatge de despatxos treballant per: incrementar la plantilla d'advocats; augmentar els professionals no advocats; reduir la plantilla d'advocats; i reduir els professionals no advocats

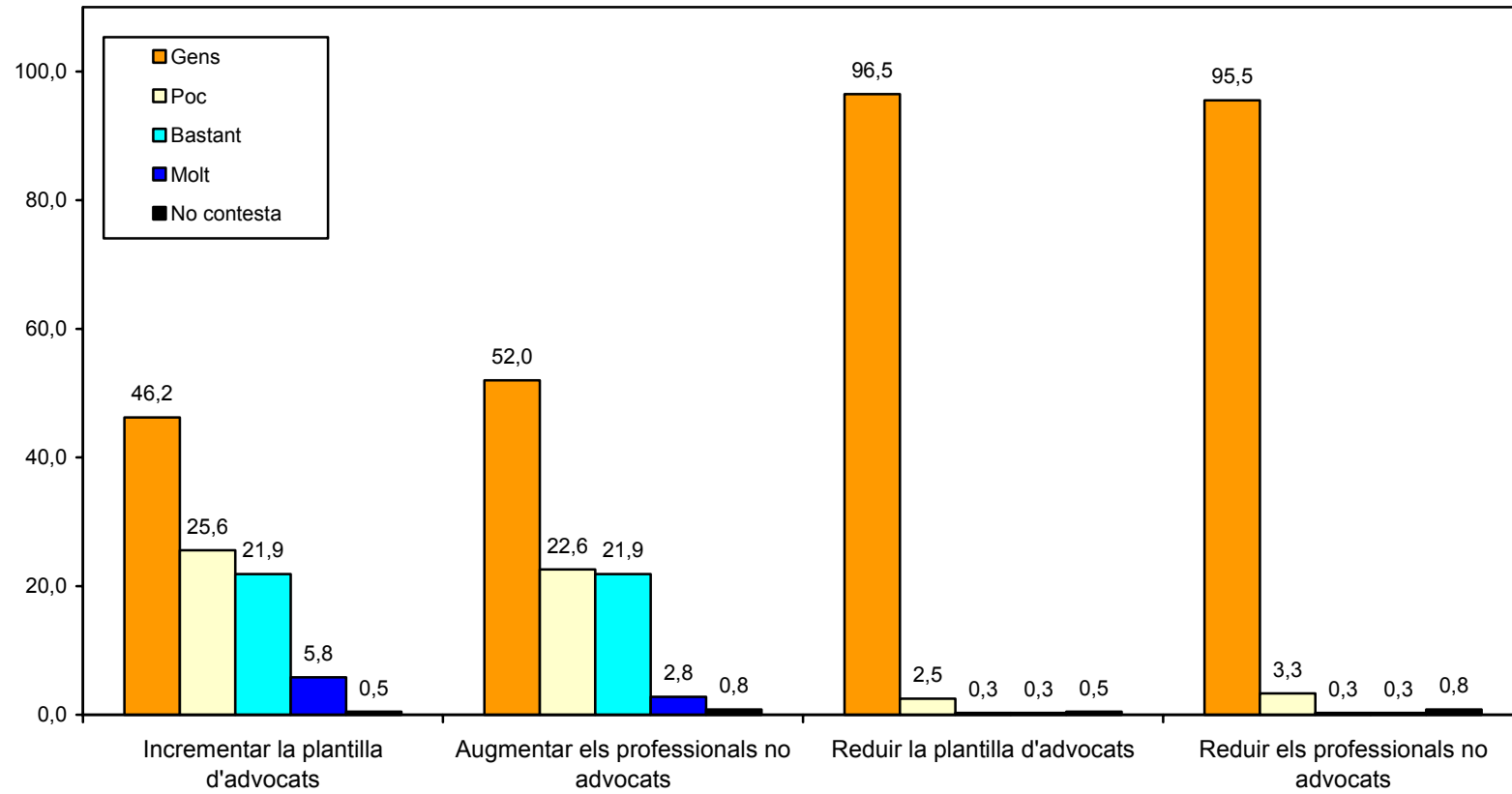


Figura 4.26. Percentatge de despatxos treballant per incrementar la plantilla d'advocats i augmentar els professionals no advocats segons nombre d'advocats al despatx

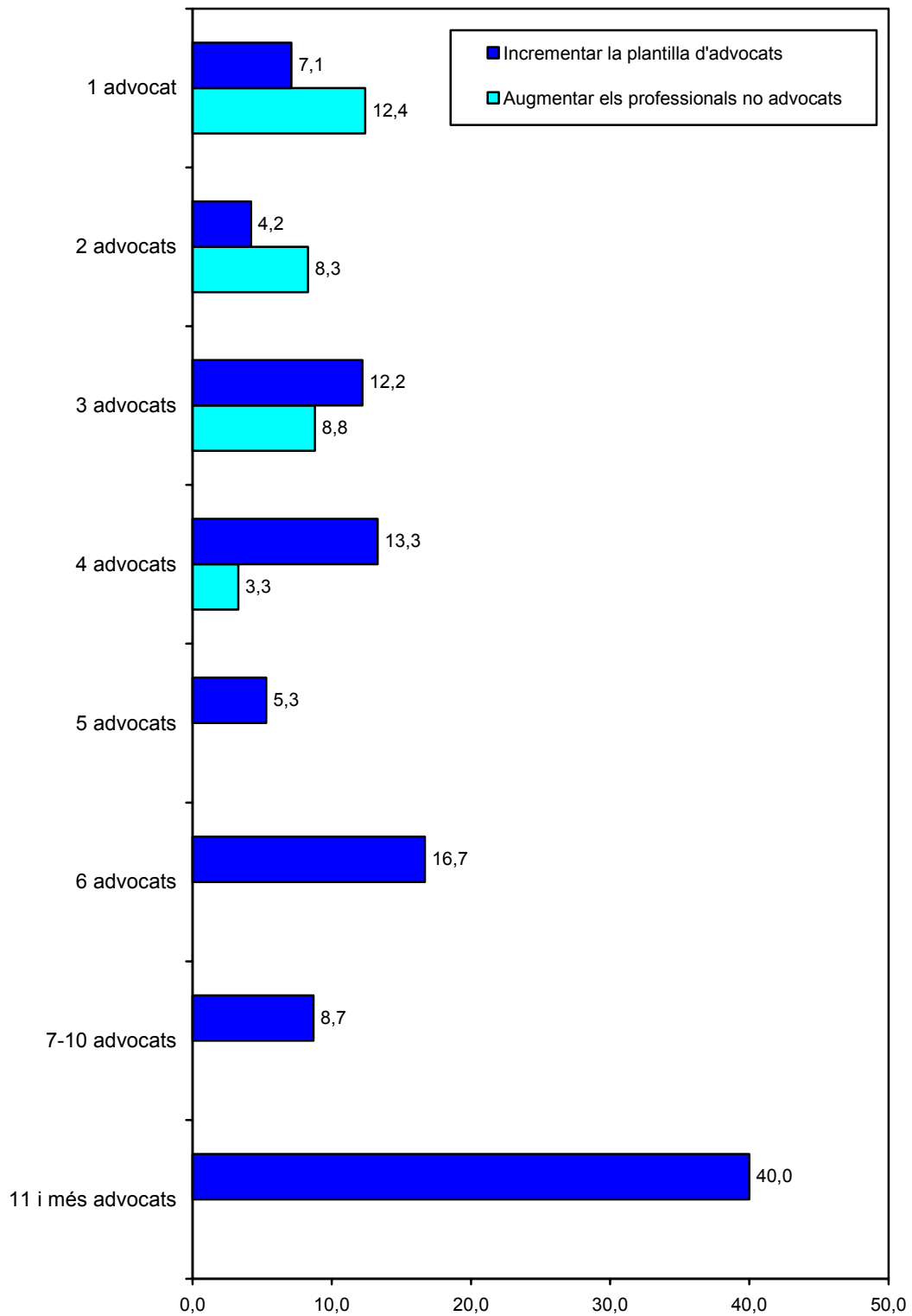


Figura 4.27. Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional i casos concrets)

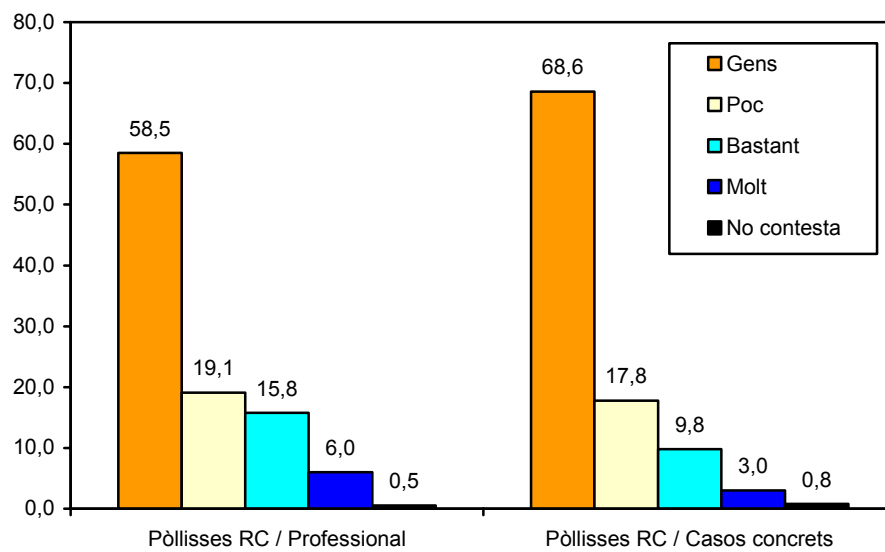


Figura 4.28. Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional) segons dècada d'establiment

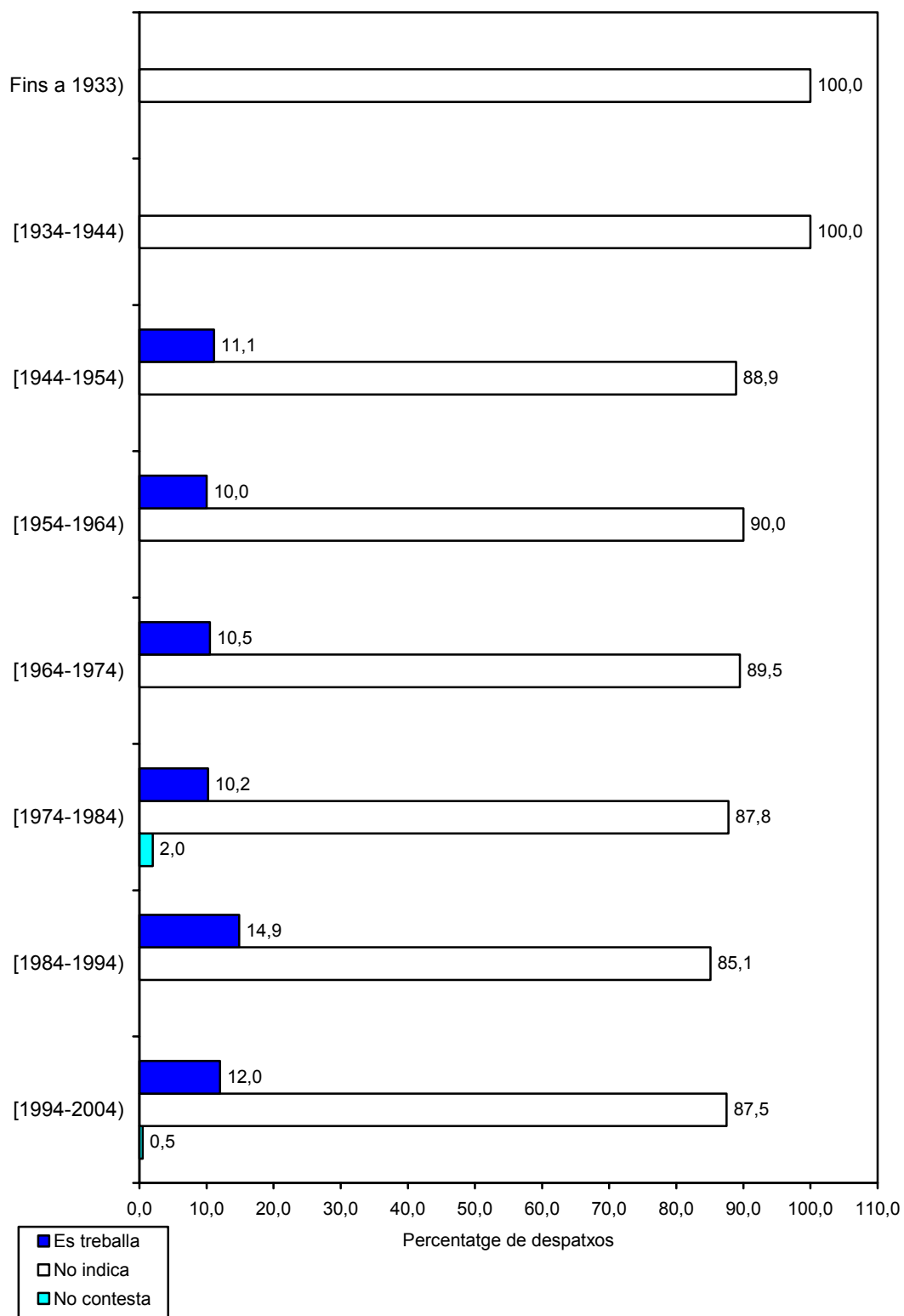


Figura 4.29. Percentatge de despatxos treballant per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional) segons nombre d'advocats al despatx

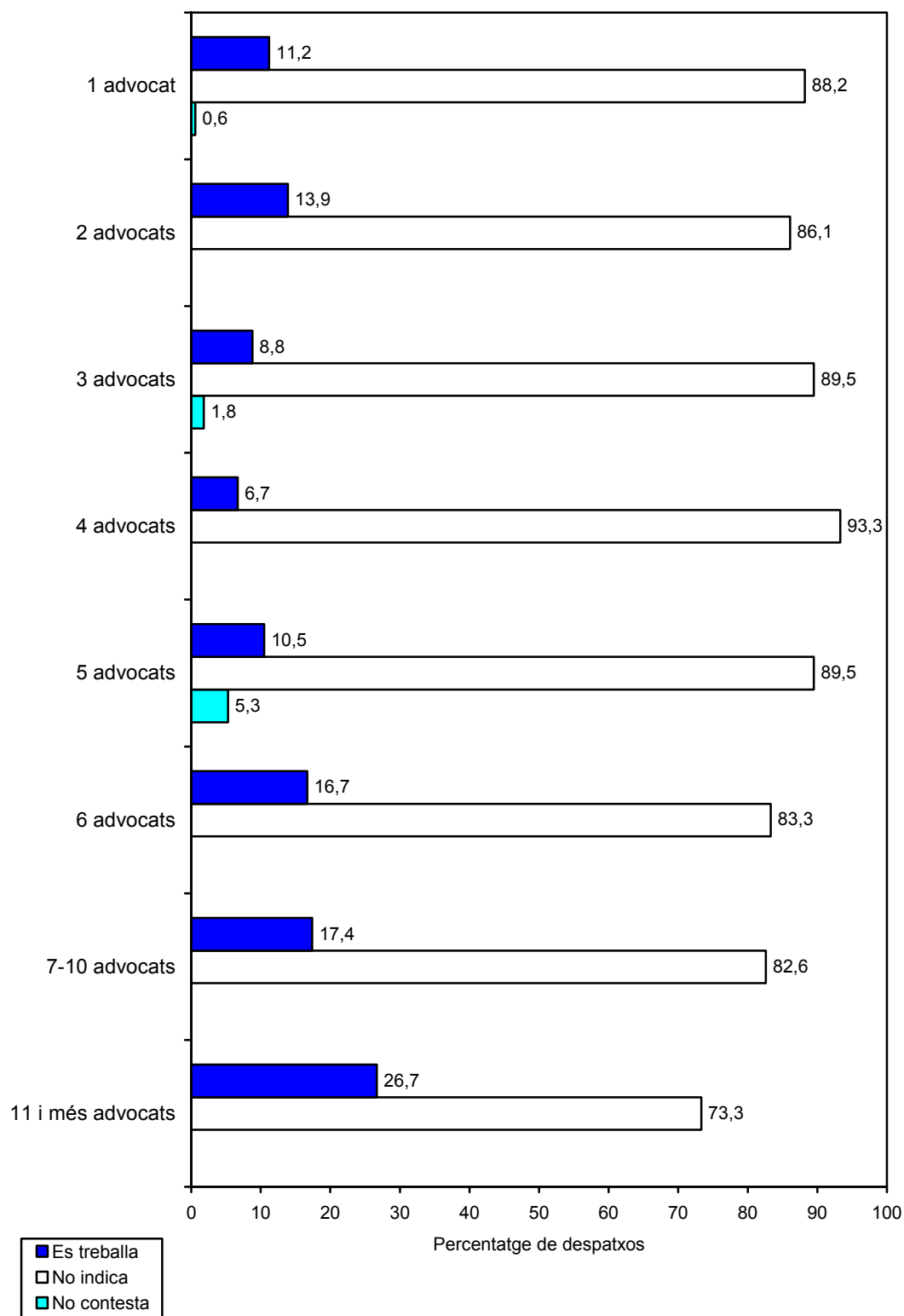


Figura 4.30. Percentatge de despatxos segons nombre de professionals i previsions o plans per subscriure / ampliar pòlisses de responsabilitat civil (professional)

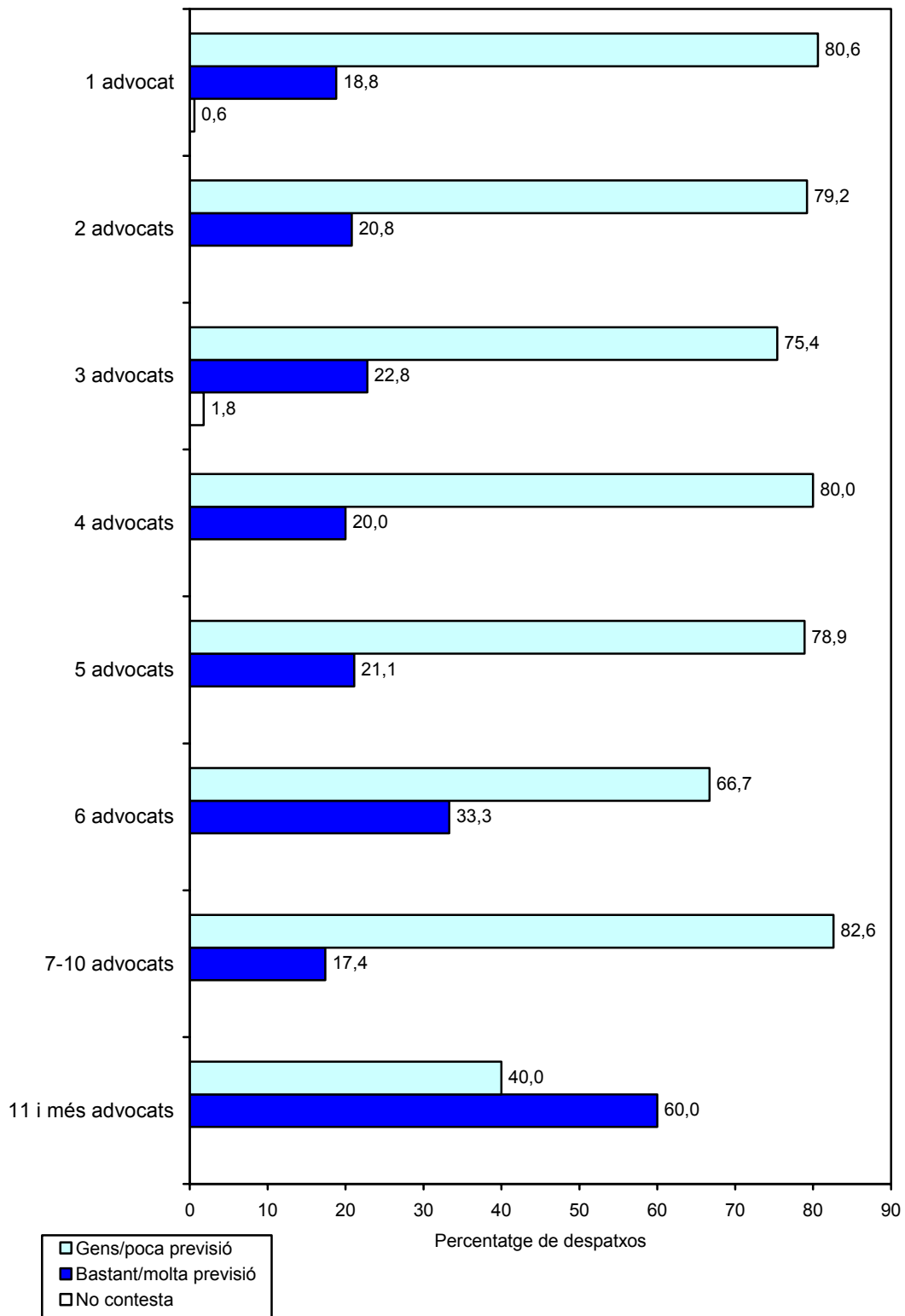


Figura 4.31. Percentatge de despatxos amb previsió sobre el fons de comerç de l'advocat que es retira

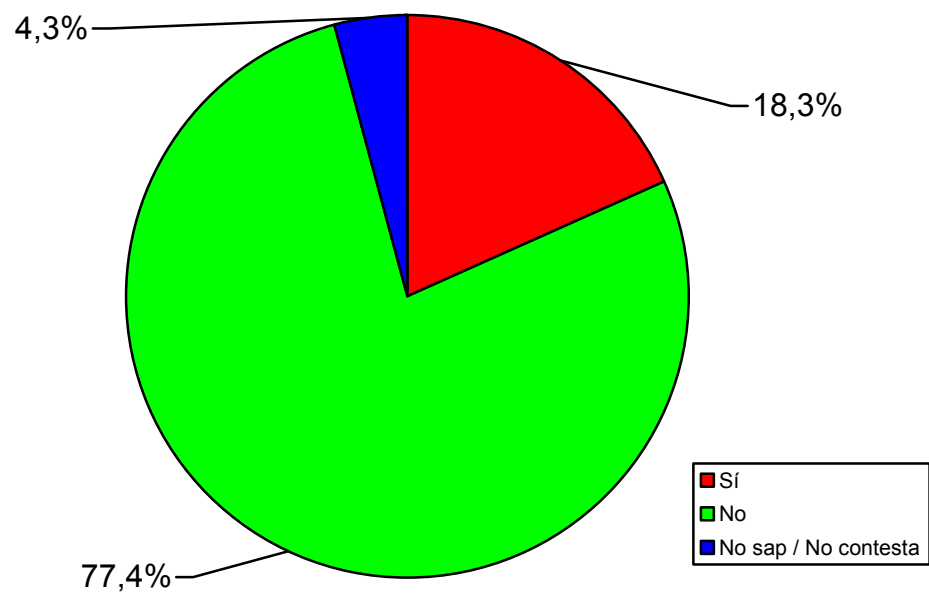


Figura 4.32. Percentatge de despatxos segons dècada d'establiment i previsions o plans sobre el fons de comerç de l'advocat que es retira

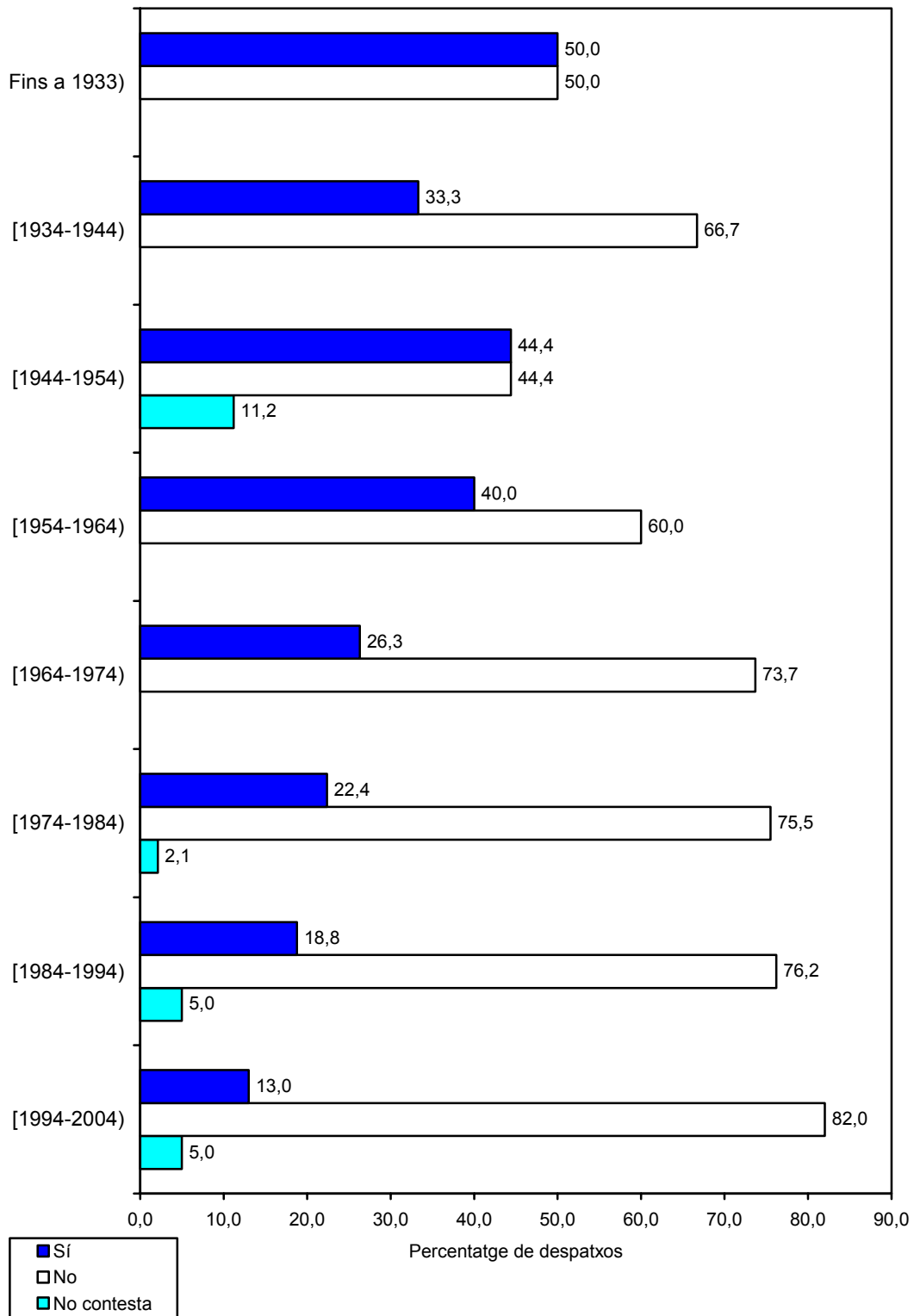


Figura 4.33. Percentatge de despatxos pensant en canvis a curt o mitjà termini

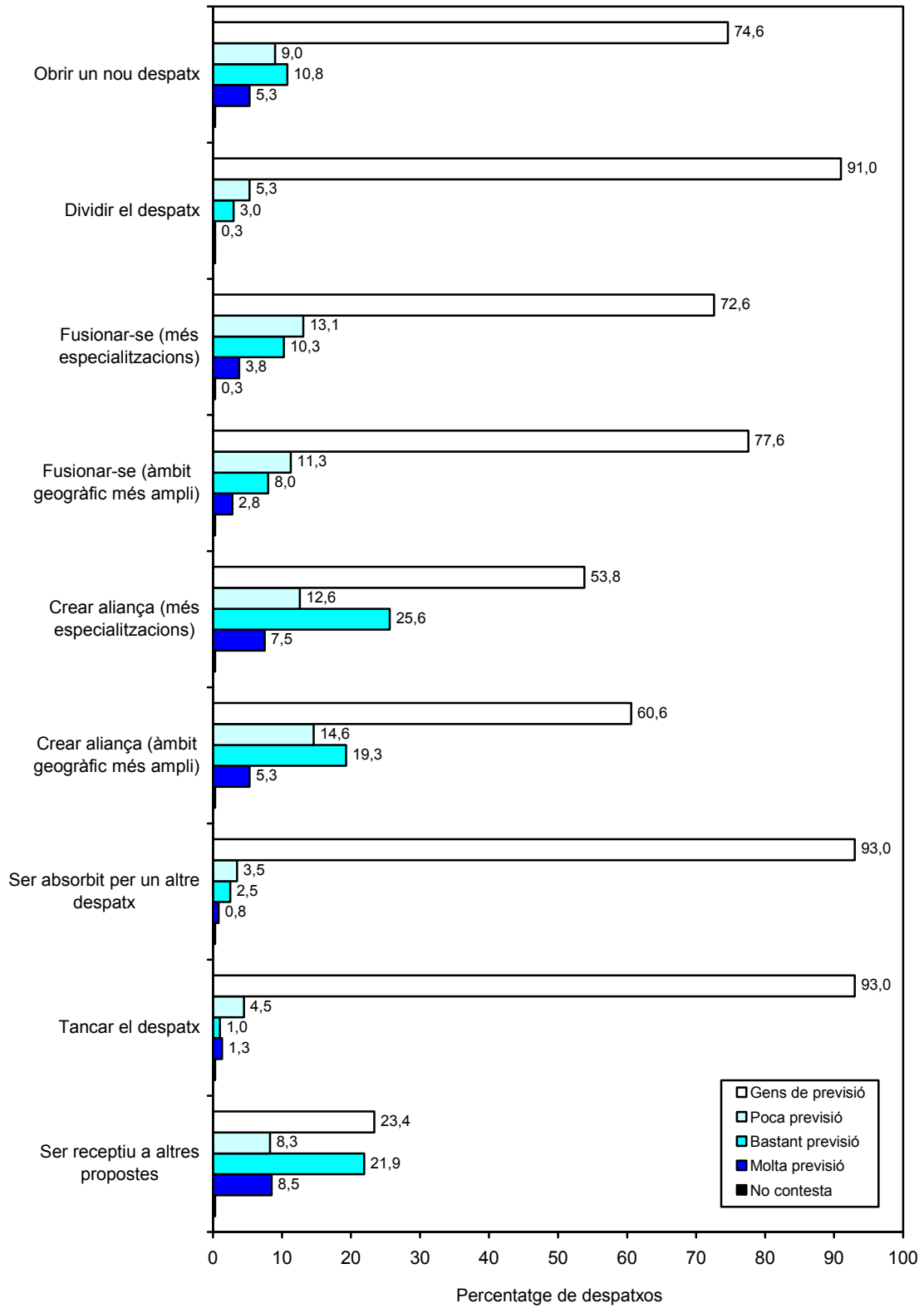


Figura 4.34. Percentatge de despatxos pensant bastant / molt en certs canvis a curt o mitjà termini (segons dècada de constitució del despatx)

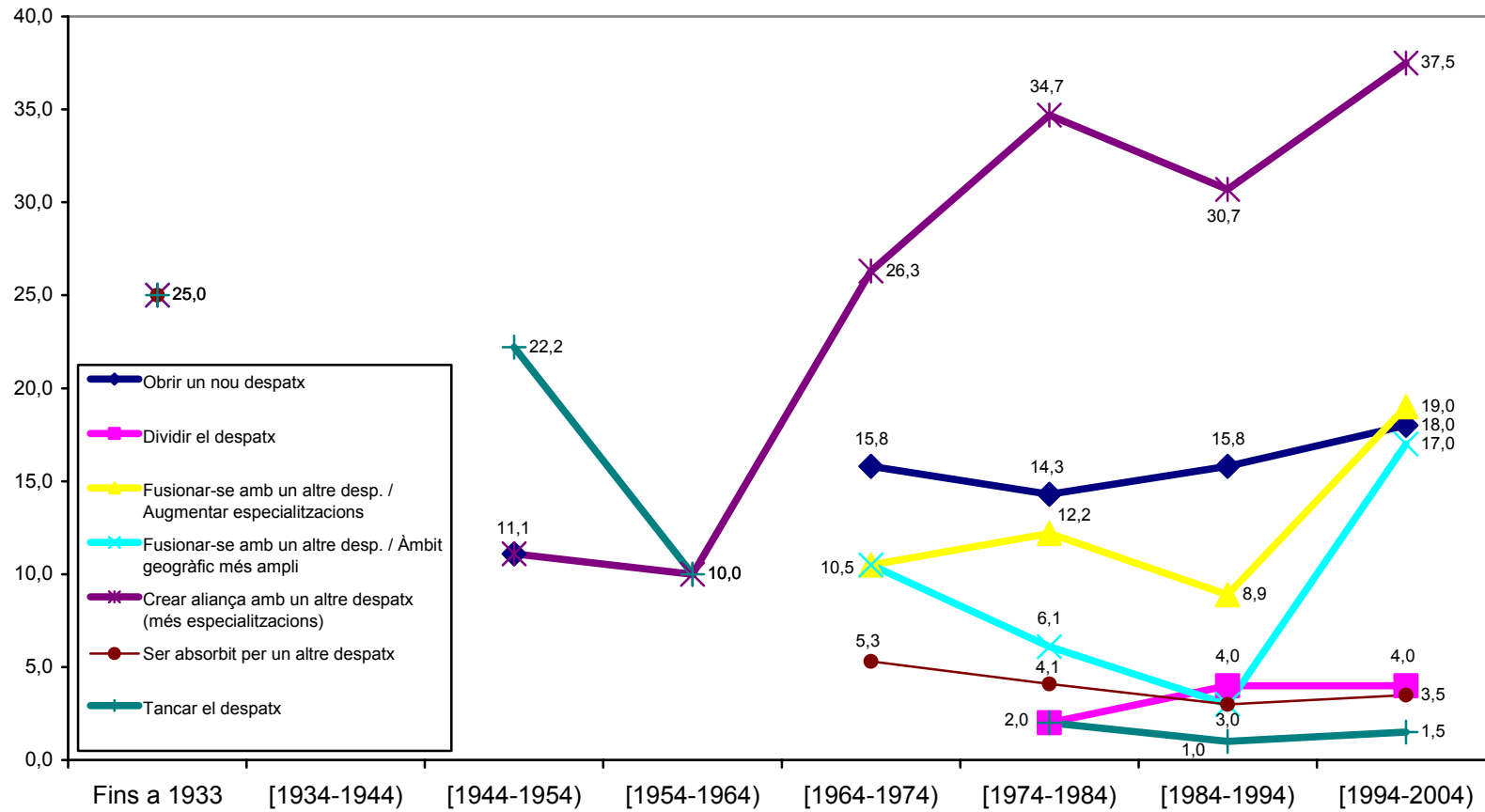


Figura 4.35. Percentatge de despatxos que consideren a curt o mitjà termini obrir un nou despatx (segons nombre d'advocats als despatxos)

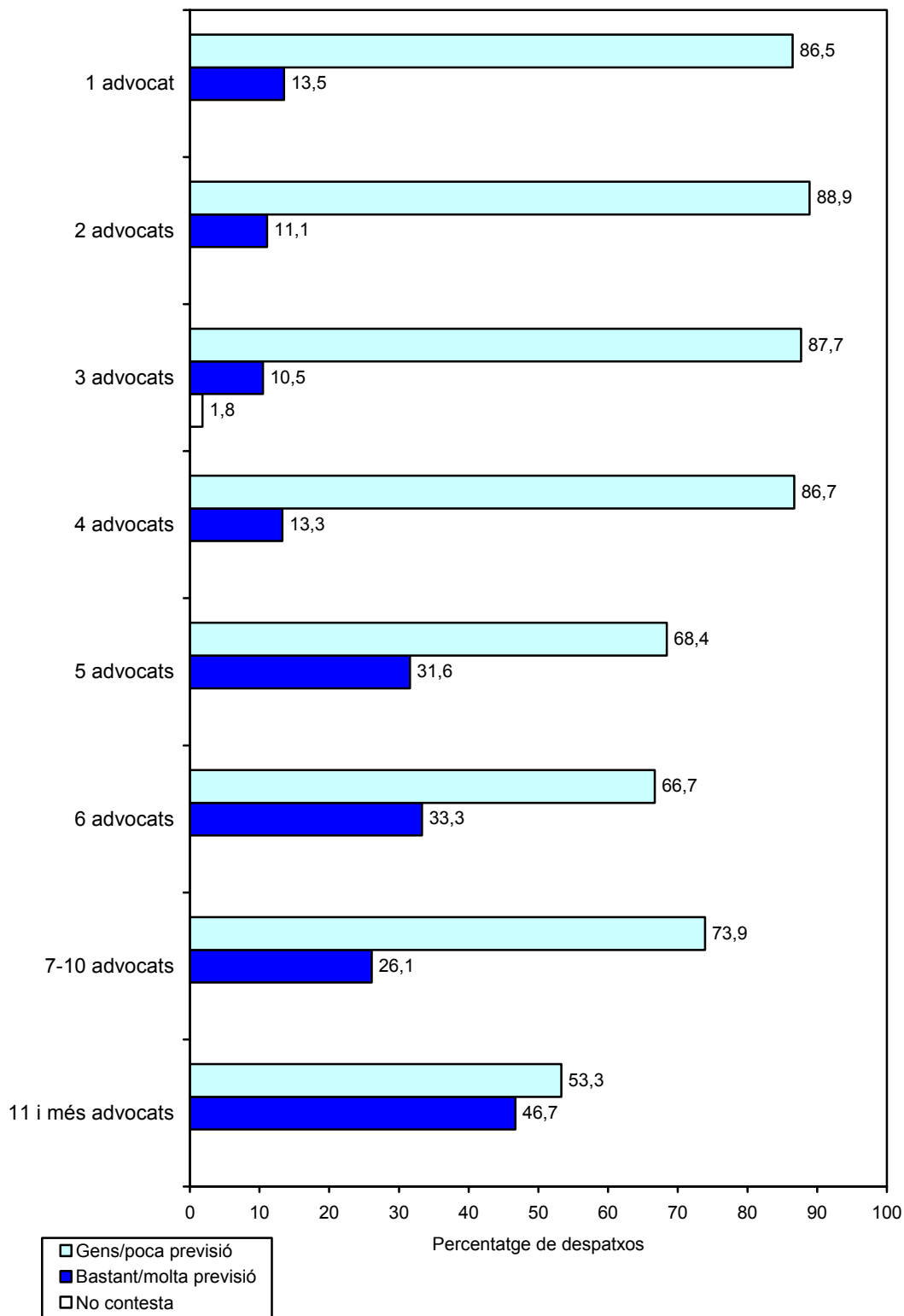


Figura 4.36. Percentatge de despatxos segons els valors sobre els que es fonamenten

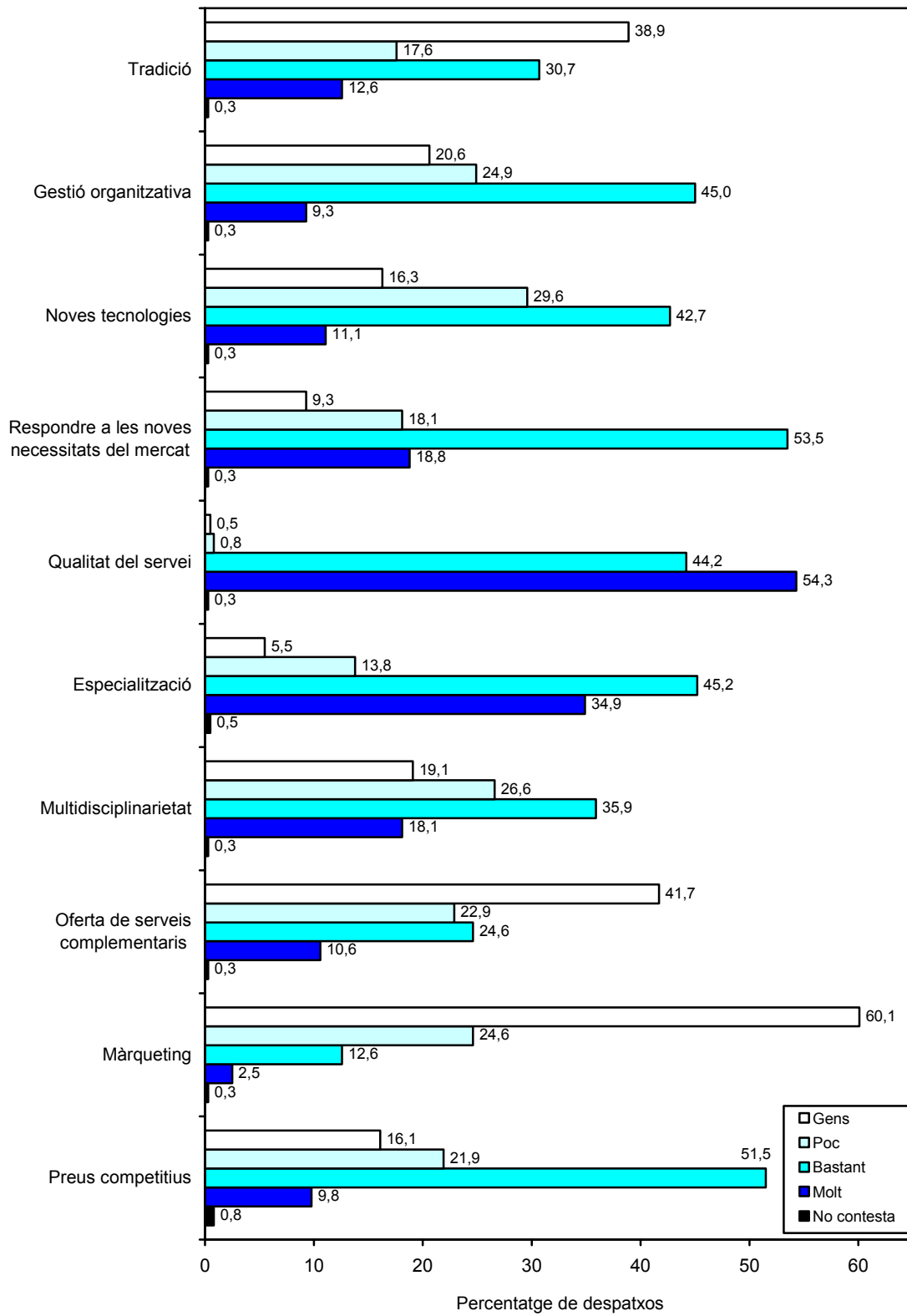


Figura 4.37. Percentatge de despatxos segons certs valors sobre els que es fonamenten bastant / molt (segons dècada de constitució del despatx)

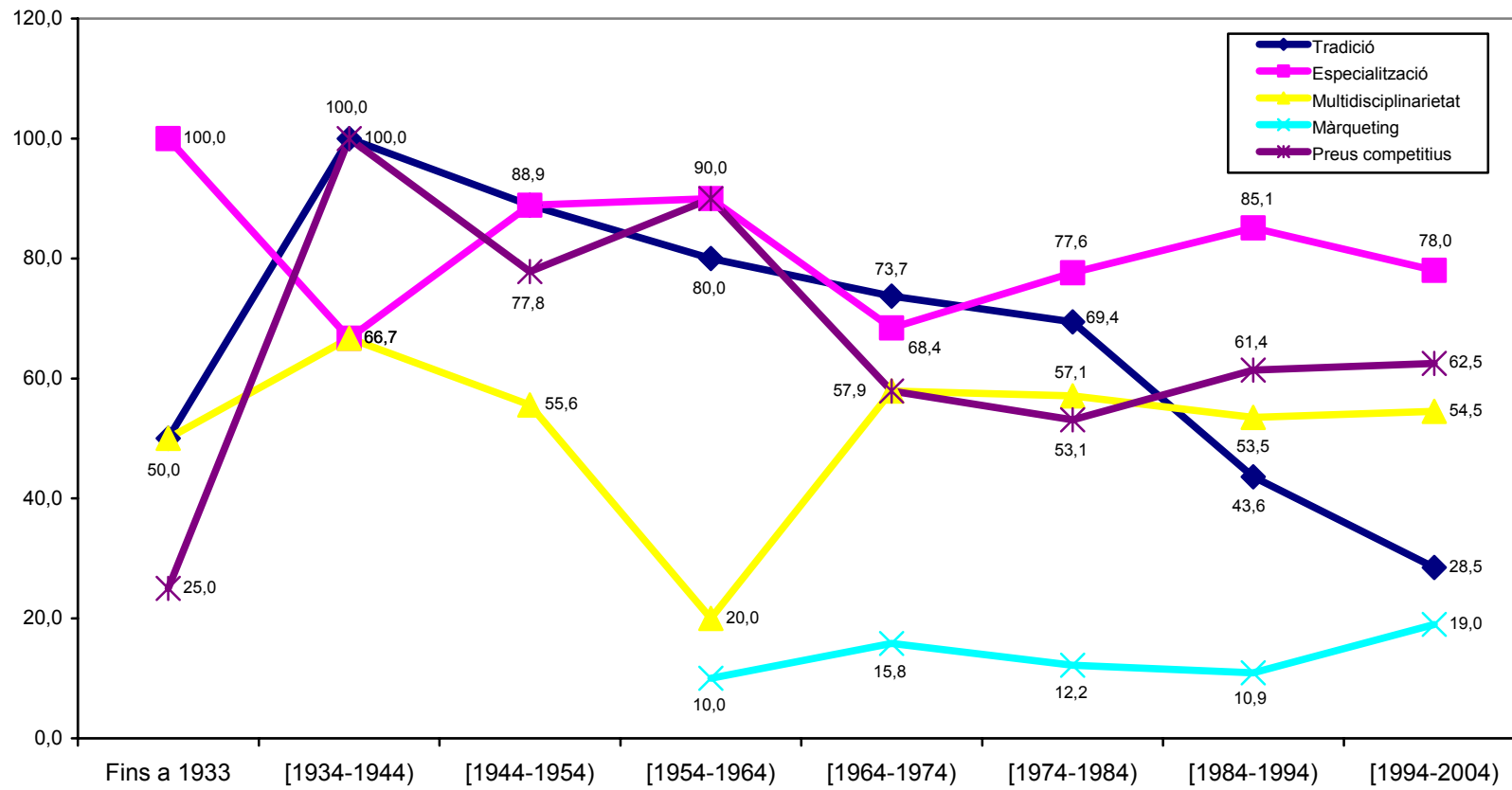
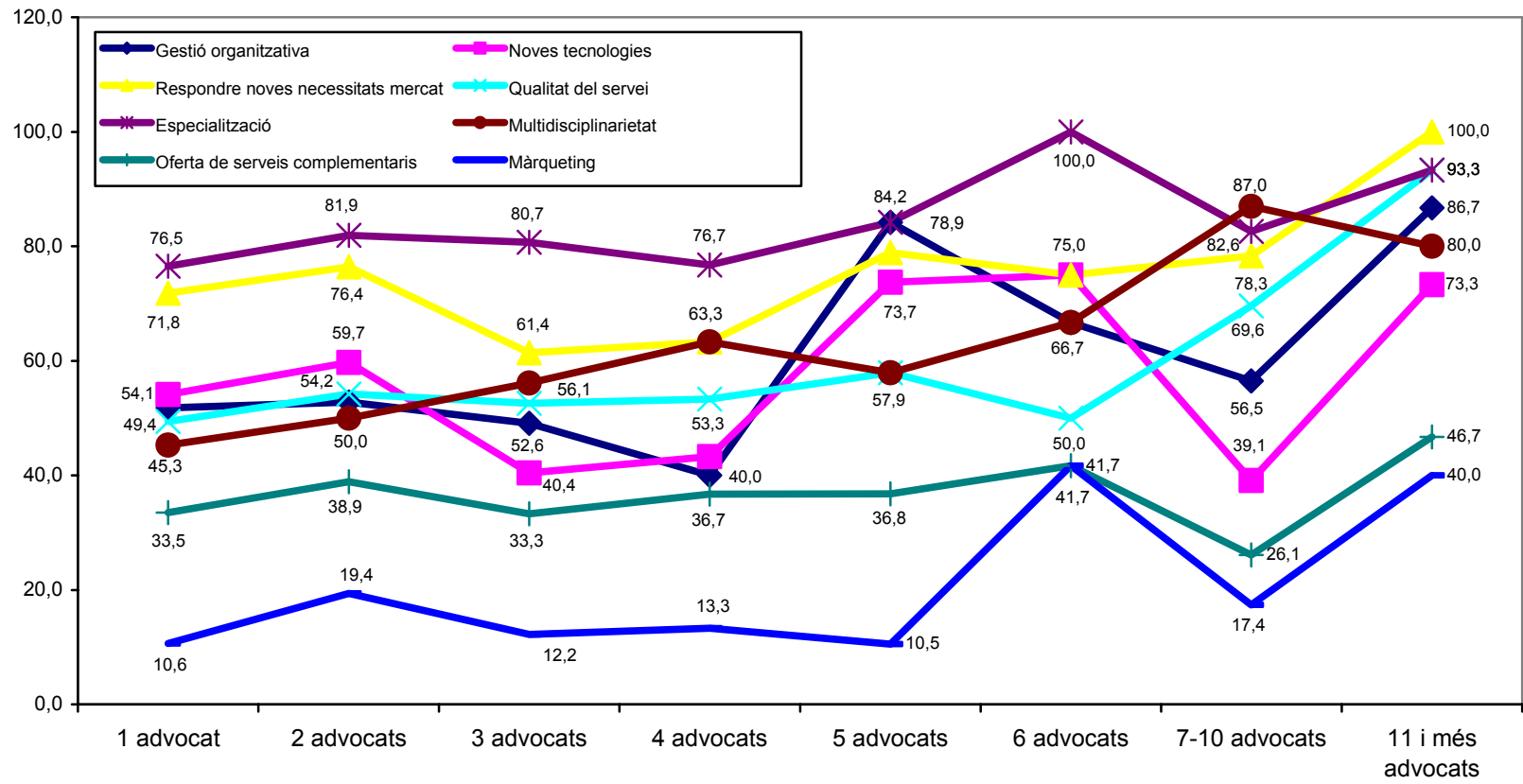


Figura 4.38. Percentatge de despatxos segons certs valors sobre els que es fonamenten bastant / molt (segons nombre d'advocats als despatxos)



Capítol 5

La dinàmica econòmica
del despatx i les relacions
extralaborals dels seus membres



CAPÍTOL 5

La dinàmica econòmica del despatx i les relacions extralaborals dels seus membres

Majoritàriament, de la gestió econòmica d'un despatx de professionals liberals s'acostuma a parlar amb reserves i a vegades amb certa reticència. Malgrat la certesa de que les preguntes sobre aquesta temàtica són delicades, a l'estudi s'han demanat varies dades relacionades amb les transaccions econòmiques del despatx d'advocats. L'índex de respostes que s'ha obtingut en aquestes preguntes és força alt, encara que menor si es compara amb l'aconseguit en altres qüestions de la mateixa enquesta. Aquest fet, però, no impedeix que de les dades obtingudes es pugui fer una anàlisi i extreure unes valoracions. Com es veu a continuació, els resultats de les anàlisis s'han estructurat en quatre apartats: ingressos, despeses, relació entre ingressos i despeses i retribucions dels advocats del despatx.

Al igual que la gestió econòmica no es parla molt pel fet de ser un tema delicat, un altre aspecte del que sovint no es parla, però per raons diferents, és el de les activitats extraprofessionals. Les reserves respecte a aquesta qüestió, generalment, tenen el seu motiu en el fet de que aquestes activitats es consideren frívolas o es valoren com a molt secundaries. No obstant, aquesta percepció no es compartida per tothom. Cada vegada més, gestors de recursos humans i persones amb un cert protagonisme en la direcció i gestió de despatxos professionals estimen que les activitats extralaborals són eines bàsiques per facilitar la integració, la cooperació, la confiança i en definitiva, les relacions interpersonals entre les persones que comparteixen en alguna mesura un mateix lloc de feina, uns projectes, unes il·lusions, uns compromisos, etc. Fent-nos reso d'aquesta vessant de l'activitat en el despatx professional, a l'enquesta també s'ha preguntat per les activitats extralaborals.

5.1. Ingressos dels despatxos d'advocats

La pregunta que fa referència als ingressos bruts que registra anualment el despatx, per la naturalesa de la pregunta, és rellevant remarcar que hagi sigut contestada per quasi bé 9 de cada 10 responsables entrevistats.

Entre els despatxos que han contestat indicant una xifra d'ingressos bruts anuals (FIGURA 5.1), es troba que:

- ❖ Menys de 60.000€, és el que ingressa aproximadament un de cada dos despatxos (50,6%). Una anàlisi més particular mostra que amb ingressos inferiors als 15.000 € hi ha un 10,5% de despatxos; amb xifres d'entre [15.000 i 30.000) €, un 17,8%; i, entre [30.000 i 60.000) €, un 19,8%.
- ❖ Més de 60.000€ i menys de 250.000 € és la quantitat que ingressa quasi bé un de cada tres despatxos (31,6%). Per més precisió, entre [60.000 i 125.000 €) és el que ingressa un 18,6%; i, entre [125.000 i 250.000 €), un 13%.
- ❖ En la franja superior d'ingressos: més de 16 milions de € és el que ingressa un 1% dels despatxos enquestats; entre [1 i 16 milions) de €, un 4,2%; entre [500.000 i 1 milió) de €, un 5,6%; i, entre [250.000 i 500.000 €), un 6,8%.

5.1.1. Ingressos i dimensió del despatx

La quantitat de diners que ingressa un despatx d'advocats no presenta gaires diferències en relació amb l'antiguitat del despatx, o al menys no s'aprecien unes tendències definides. Comparativament, la quantitat d'ingressos és més sensible al nombre d'advocats que formen part del despatx (FIGURA 5.2):

- ❖ Els despatxos d'un advocat ingressen quantitats que van de [15.000 als 30.000) €, el 29,9%; de [30.000 als 60.000) €, el 27,9%; i, menys de 15.000 €, el 18,8%.
- ❖ Els despatxos integrats per dos advocats tenen ingressos d'entre [60.000 i 120.000) €, el 29,2%; d'entre [30.000 i 60.000) €, el 27,7%; i, d'entre [125.000 i 200.000) €, el 15,4%.

- ❖ Entre els despatxos de tres advocats, ingressen de [125.000 a 250.000) €, el 27,5%; de [30.000 a 60.000) €, el 25,5%; i, entre [60.000 i 125.000) €, el 21,6%.
- ❖ Amb quatre advocats, els ingressos del despatx són d'entre [60.000 i 125.000) € pel 25%; i, d'entre [125.000 i 250.000), per un altre 25%.
- ❖ En els despatxos de cinc advocats ingressen de [125.000 a 250.000) €, el 35,3%; d'entre [60.000 i 125.000) €, el 23,5%; i de [250.000 a 500.000) €, el 17,6%.
- ❖ Despatxos formats per sis advocats, arriben a ingressar de [250.000 a 500.000) €, el 30%; de [60.000 a 125.000) €, el 20%; i de [500.000 a 1.000.000) € també, el 20%.
- ❖ En el cas de despatxos d'entre 7 i 10 advocats, ingressen de [500.000 a 1.000.000) €, el 36,8% i de [250.000 a 500.000) €, el 15,8%.
- ❖ Finalment, despatxos d'11 o més advocats, amb ingressos de [500.000 a 1.000.000) €, hi ha el 28,6%; de [1.000.000 a 2.000.000) €, el 21,4%; i més de 16.000.000 € també, el 21,4%.

5.2. Despeses dels despatxos d'advocats

Sobre les despeses anuals que els despatxos tenen en concepte de treballs propis d'advocacia i manteniment del despatx, el percentatge dels que no varen contestar se situa al voltant del 10%; per més precisió els que sí van respondre donant unes xifres concretes va ser un 89,2% dels responsables enquestats.

Les despeses que tenen els despatxos professionals sumen unes quantitats que van de menys de 5.000 € a més de 1 milió i mig d'euros (FIGURA 5.3). Dins de l'amplitud que donen aquestes xifres extremes, hi han unes quantitats més freqüents, les quals donen una imatge més ajustada dels diners que es dediquen a despeses.

- ❖ El més freqüent és que els despatxos tinguin unes despeses per sobre dels 5.000 € i per sota dels 10.000 €, en concret, el 23,7% de les respostes que s'han donat es situen entre aquestes xifres. Aquest percentatge es seguit per

un 18,9% de despatxos que gasten entre 10.000 i 20.000 €. I, en tercer lloc, amb un percentatge del 13,8% estan els que tenen menys despeses, els que diuen tenir despeses inferiors als 5.000 €.

- ❖ Amb percentatges que no arriben al 10% de despatxos (8,2%) estan les despeses que van dels 20.000 als 30.000€. Amb quantitats més elevades, dels 30.000 als 40.000€, hi ha un 7,9%; dels 40.000 i 50.000€, un 5,4%; dels 50.000 als 100.000€, el 7,9%; dels 100.000 als 200.000€, el 7,3; dels 200.000 i 400.000€, el 3,9%; dels 400.000 als 800.000€, el 1,4%; i més de 800.000€, el 1,6%.

5.2.1. Despeses i dimensió del despatx

En relació al nombre de advocats que integren el despatx, les despeses també tendeixen a concentrar-se en unes xifres més que en altres. En aquest sentit, les quantitats més freqüents segons el nombre d'advocats per despatx són les següents (FIGURA 5.4):

- ❖ Si el despatx és unipersonal, les despeses són inferiors als 20.000 € per més de les tres quartes parts de d'aquests despatxos. En concret, menys de 5.000 € en despeses és el que comptabilitza el 25,5%; entre [5.000 i 10.000) €, el 34,6%; i, entre [10.000 i 20.000) €, el 23,5%.
- ❖ Quan el despatx l'integren dos advocats, tenir unes despeses que van de [5.000 a 10.000) €, és el més freqüent (30,3%). Després, amb diferència, ve un 16,7% que té entre [20.000 i 30.000) € de despeses; i, un 15,2% que en comptabilitza entre [30.000 i 40.000) € .
- ❖ El despatx amb tres advocats té unes despeses que sumen quantitats bastant diferenciades. Específicament, de [10.000 a 20.000) € són les que tenen el 26,9%; de [30.000 a 60.000) €, el 17,3%; i, de [5.000 a 10.000) €, el 13,5%.
- ❖ Amb quatre advocats, les despeses també són bastant diferenciades, però la majoria es concentra en unes quantitats més pròximes. Així, quasi bé la meitat de despatxos gasten més de 10.000 € i menys de 40.000. Específicament, entre [10.000 i 20.000) €, hi ha una 19,25% de despatxos; entre [20.000 i 30.000) €, un 11,5% i entre [30.000 i 40.000) €, un 15,4%. Però a més

d'aquestes dades, hi ha un 23,1% de despatxos que en concepte de despeses diuen destinar de [100.000 a 200.000) €.

- ❖ Els despatxos de 5 advocats concentren les seves despeses en quantitats que van dels [10.000 als 400.000) €, però el més freqüent és que tinguin despeses d'entre [30.000 i 40.000) €. Entre aquestes xifres se situa un 23,5% de despatxos; i, per sobre i per sota d'aquesta quantitat, les majors convergències donen en torn als [20.000-30.000) €, amb un 17,6% i al voltant dels [100.000-200.000) €, amb un percentatge similar.
- ❖ Si el despatx és de sis advocats, les despeses per més de la meitat de despatxos és superior als 60.000 €. Per més detall, entre [60.000 i 100.000) € és la quantitat que registre el 30% de despatxos; i, entre [200.000 i 400.000) €, el 20%.
- ❖ Els despatxos que tenen entre set i deu advocats, per les tres quartes parts, les despeses se situen per sobre dels 60.000 €. Específicament, gasta entre [100.000 i 200.000) €, el 28,3% de despatxos, entre [200.000 i 400.000) €, e 21,1%; i entre [60.000 i 100.000) €, el 15,5 %.
- ❖ En el cas de despatxos d'onze o més advocats, les despeses se situen per sobre dels 100.000€. Algunes de les quantitats més freqüents són entre [200.000 i 800.000) €, amb un 50% dels despatxos i més de 1,6 milions, amb el 33,3%.

Tan les despeses com ingressos que té el despatx d'advocats, com s'ha vist, es veuen afectades per el nombre d'advocats que hi treballen; ara bé, possiblement es trobaria que les diferències en aquests conceptes són més accentuades encara si es considerés i s'analitzés a fons els tipus de vinculacions que s'estableixen entre els advocats i el despatx. En l'enquesta orientada als despatxos no s'ha pogut indagar tan con s'hagués volgut en aquesta qüestió. Un coneixement més extens sobre algunes qüestions relacionades amb el que s'acaba de comentar es troben en l'estudi que s'ha fet als professionals en particular.

5.3. Relació entre ingressos i despeses

Entre ingressos bruts i despeses del despatx, les anàlisi de contingència mostren algunes relacions en les que coincideixen uns percentatges elevats de despatxos, la qual cosa fa pensar en que les dades facilitades responen a uns estàndards bastant freqüents. No obstant, de forma paral·lela, entre ingressos i despeses hi ha algunes relacions poc habituals o insostenibles que a vegades porten a pensar que hi ha algun error en les dades facilitades. En aquest sentit, malgrat aquestes darreres dades no es consideren invàlides, no seran objecte d'atenció en l'anàlisi que fem a continuació ([FIGURA 5.5](#)).

Considerant la totalitat de la mostra que ha donat una resposta vàlida a les preguntes sobre ingressos i despeses, entre els aparellaments de proporcions més usuals, es troba que:

- ❖ El que més predomina, amb un 11,8% de despatxos és tenir entre [15.000 i 30.000) € de ingressos i entre [5.000 i 10.000) € de despeses.
- ❖ En segon lloc esta un 10,1%, que ingressa entre [30.000 i 60.000) € i té de despeses entre [10.000 i 20.000) €.
- ❖ Finalment, en tercer lloc, hi ha un 7,5% de despatxos que ingressen menys de 15.000 € i gasten en despeses una quantitat inferior als 5.000 €.

A més d'aquests tres patrons de ingressos-despeses que concentren un major nombre de despatxos, es pot fer una anàlisi més detallat que aporta informacions complementàries. Així, a partir dels intervals d'ingressos anteriors s'observen algunes tendències predominants en relació a la quantitat de despeses més freqüents. En concret, com es pot veure a la [FIGURA 5.5](#) i a la [TAULA 5.1](#), segons diuen els responsables, si el despatx d'advocats:

- ❖ Registre uns ingressos de menys de 15.000 €, el 72%, té despeses inferiors als 5.000€; i, el 19,4% d'entre [5.000 i 10.000) €
- ❖ Comptabilitza uns ingressos de [15.000 a 30.000) €, el 65,1% té despeses d'entre [5.000 i 10.000) €

Quantitat d'ingressos	Quantitat de despeses més percentatges (1 ^{er} lloc)		Quantitat de despeses més percentatges (2 ^{on} lloc)	
Menys de 15.000	Menys de 5.000	72%	[5.000 i 10.000)	19,4%
[15.000 a 30.000)	[5.000 i 10.000)	65,1%	—	—
[30.000 a 60.000)	[10.000 i 20.000)	44,9%	[5.000 i 10.000)	30,8%
[60.000 a 125.000)	[20.000 i 30.000)	25%	[10.000 i 20.000)	20,3%
[125.000 a 250.000)	[60.000 i 120.000)	26,7%	[30.000 i 40.000)	24,4%
[250.000 a 500.000)	[100.000 i 200.000)	41,7%	[60.000 i 100.000)	20,8%
[500.000 a 1.000.000)	[200.000 i 400.000)	40%	[100.000 i 200.000)	25%
[1.000.000 i 2.000.000)	[100.000 a 200.000)	28%	—	—
[2.000.000 a 4.000.000)	Més de 700.000	75%	—	—
[4.000.000 i 8.000.000)	[60.000 i 200.000)	100%	—	—
Més de 8.000.000	Més de 1.600.000	Més del 50%	—	—

Taula 5.1. Principals relacions entre quantitat d'ingressos i despeses als despatxos d'advocats

- ❖ Computa uns ingressos de [30.000 a 60.000) €, el 44,9% registre entre [10.000 i 20.000) € de despeses, i, el 30,8%, entre [5.000 i 10.000) €
- ❖ Estima uns ingressos de [60.000 a 125.000) €, el 25% té entre [20.000 i 30.000) € de despeses i el 20,3% entre [10.000 i 20.000) €

- ❖ Ingressa de [125.000 a 250.000) €, el 26,7% té unes despeses d'entre [60.000 i 120.000) € i el 24,4%, d'entre [30.000 i 40.000)€
- ❖ Té uns ingressos de [250.000 a 500.000) €, el 41,7% gasta en despeses entre [100.000 i 200.000) €; i, el 20,8% entre [60.000 i 100.000) €
- ❖ Computa ingressos de [500.000 a 1.000.000), el 40% sosté despeses d'entre [200.000 i 400.000) €; i el 25% d'entre [100.000 i 200.000) €

La relació entre ingressos i despeses quan es tracta d'ingressos superiors al milió de € aporta dades que són poc representatives en el conjunt de la mostra, ja que es tracta de guanys bruts que perceben un percentatge de despatxos molt reduït. Malgrat tot, a títol d'orientació i informació aporten dades tan interessants com les següents.

- ❖ En el cas de despatxos que ingressen de [1.000.000 i 2.000.000) €, tal i com declara el 2% de la mostra, el 28,6% suporta despeses de [100.000 a 200.000) €
- ❖ Si els ingressos del despatx són [2.000.000 a 4.000.000) €, com ho fa el 1,2%, el 75% té despeses per sobre dels 700.000 €
- ❖ El 0,9% de despatxos que ingressen de [4.000.000 i 8.000.000) €, tots tenen despeses d'entre [60.000 i 200.000) €
- ❖ Finalment, també el 0,9% de despatxos ingressen quantitats superiors als 8.000.000 €, més de la meitat computa despeses per sobre del 1.600.000 €

5.4. Retribucions de l'advocat del despatx

Els despatxos d'advocats utilitzen diferents criteris a l'hora de retribuir als seus professionals advocats; fins hi tot, encara que no és el més freqüent, un mateix despatx pot fer servir diferents criteris de remuneració. Específicament, les dades facilitades pels responsables entrevistats mostren que (FIGURA 5.6):

- ❖ Un únic criteri el fa servir quasi bé un 60% de despatxos (59,8%), dos criteris, un 13,1%; i tres o més criteris, un 3,6%. Pel que fa al 23,6% restant, aquests no han contestat, sent la gran majoria despatxos unipersonals.

Al analitzar les dades anteriors amb més profunditat es veu que entre els despatxos que utilitzen més d'un criteri destaquen considerablement els integrats per cinc o més advocats. Per més detall, fan servir dos ó més criteris, el 36,9% dels despatxos de 5 advocats; el 50%, dels de 6; el 43,4%, dels d'entre 7 i 10; i el 53,3%, dels d'11 o més advocats (FIGURA 5.7).

Donat que els despatxos poden utilitzar més d'un criteri de remuneració, a l'enquesta s'ha demanat que diguessin quins eren aquest criteris, i, independentment del nombre de criteris, aquí s'analitza quins són els més empleats. En aquest sentit, s'observa que els advocats que treballen als despatxos predominantment són retribuïts per el seus serveis amb una quantitat fixa concertada (45,7%). Segueix a aquest criteri, la retribució per una quantitat convinguda més percentatges (22,1%) i queda en tercer lloc la retribució només per percentatges (20,6%). Finalment, observem que un 8,8% dels despatxos van assenyalar altres alternatives no especificades.

5.4.1. Criteris de retribució i dimensió del despatx

Les diferents maneres que té establertes el despatx per retribuir el treball de l'advocat, semblen estar bastant afectades pel nombre d'advocats que integren el despatx.

- ❖ La retribució per una quantitat “convinguda més percentatges” o “fixa concertada” és més freqüent entre els despatxos de 6 o més advocats. En concret, tant un criteri com l'altre el fan servir entre un 50 i un 60% dels despatxos de 6 advocats. Pel que fa als despatxos d'11 o més advocats, el 60% i el 73,3%, respectivament, remuneren d'acord amb una retribució convinguda més percentatges i una quantitat fixa concertada (FIGURA 5.8).
- ❖ La retribució per percentatges és una alternativa de remuneració predominant als despatxos entre 4 i 6 advocats (FIGURA 5.8).

La utilització d'un o altre tipus de retribució segons l'antiguitat del despatx tampoc presenta tendències clares. Malgrat tot, hi ha algunes dades que criden l'atenció, com són les següents:

- ❖ En el cas de la retribució mitjançant una quantitat fixa concertada entre els despatxos creats a la dècada [1954-1964), només és seguida per un 40%; a la resta de les dècades aquest criteri se situa per sobre d'aquesta proporció.
- ❖ Un altre constatació a destacar és que la remuneració per una quantitat convinguda més percentatges només es dona en el 16,5% dels despatxos constituïts a la darrera dècada i en el 16,3% dels creats a la del [1974-1984), però entre els creats a altres dècades es practica amb un percentatge superior al 25% (FIGURA 4.9).

En aquesta aproximació que l'enquesta fa a les fórmules mitjançant l'advocat té unes percepcions econòmiques per la seva feina al despatx, ens mostra que hi han altres variables i elements informatius que de voler conèixer més a fons aquesta realitat caldria investigar. Així, algunes de les qüestions que permetrien tenir un coneixement més complet d'aquesta realitat serien: els anys d'experiència professional de l'advocat dins del mateix despatx o en diversos, els anys que porta treballant en una especialitat; o l'edat. Una informació que complementa aquestes dades i en general totes les relatives les transaccions econòmiques del despatx, es poden trobar a l'estudi que s'ha fet entrevistant a una mostra de 600 professionals en actiu vinculats al ICAB.

5.5. Gestió de dinàmiques no econòmiques: activitats no professionals

Per tal de facilitar o incrementar la integració dels membres d'un centre de treball, per iniciativa de la direcció o per implicació d'alguns dels seus empleats, sovint s'organitzen activitats extralaborals. En el cas dels despatxos d'advocats, en la freqüència i el contingut d'aquestes activitats, malgrat no estar formalment establert, hi han alguns patrons en els que es coincideix bastant. No obstant, hi ha despatxos en els que no es contempen aquestes activitats i altres que desenvolupen certes activitats extralaborals particulars o minoritàries.

En els paràgrafs que segueixen, es presenten varies dades que s'han obtingut dels responsables de despatx quan han sigut preguntats sobre si en el despatx es desenvolupen activitats per fomentar les relacions informals entre els professionals que hi treballen i la valoració que en fan d'elles.

Els despatxos, que segons han informat els responsables, realitzen activitats informals són aproximadament la meitat (51,5%) i els que no en realitzen són una mica més de la tercera part (34,9%). La resta de despatxos, poc més del 10% han manifestat que preferien no contestar a aquesta pregunta (veure [FIGURA 5.10](#)).

Respecte a la quantitat d'activitats que es desenvolupen per fomentar les relacions interpersonals, el més freqüent és que s'organitzin un o dos tipus d'activitats. En concret, entre els que afirmen dedicar esforços en aquest sentit, en organitza: una, el 33,7%; dues, el 36,2%; i tres, el 23,1% (veure [FIGURA 5.11](#)).

Entre les activitats que es porten a terme els despatxos implicats en la promoció de les relacions humanes, les més freqüents són els sopars (55,3%) i els dinars (40,2%). També en relació amb àpats, sense especificar el tipus d'àpat, estan les celebracions (24,1%). Paral·lelament, altres activitats que organitzen més del 10% i menys del 16% dels despatxos són les trobades o sortides (15,1%) i les excursions, viatges i vacances (12,1%).

En relació a les activitats que s'organitzen és interessant observar que quasi el 85% dels despatxos valoren aquestes activitats molt positivament. En concret, en una escala que va del 0 al 10 el 85% fa valoracions per sobre de 7 i més particularment:

- ⊕ la pràctica d'activitats físico-esportives, les excursions, els viatges i les vacances, així com les activitats culturals ens tots els casos es valoren per sobre del 7 i entre aquestes valoracions la meitat arriben a la puntuació màxima, al 10.
- ⊕ els àpats i les trobades, tot i que són valorades majoritàriament per sobre del 7, una minoria inferior al 5% les valora per sota dels 5 punts.

Com es pot veure en les dades anteriors, les activitats extralaborals més freqüents en els despatxos d'advocats són les vinculades als àpats, les quals reben unes valoracions molt positives. No obstant, atenent a les valoracions s'observa que aquelles activitats no tan habituals entre els diferents despatxos són les que reben

menys variabilitat o disparitat de valoracions, de manera que els nivells de satisfacció estan més polaritzats en la vessant positiva. Possiblement, això no és aliè al fet de que els dinars o sopars de despatx són menys inusuals, o dit en altres paraules, són activitats més habituals i rituals, en canvi les activitats esportives entre companys de feina són més el resultat de quelcom buscat.

Figura 3.30. Percentatge de despatxos amb dies reservats a determinades gestions segons nombre d'administratius als despatxos

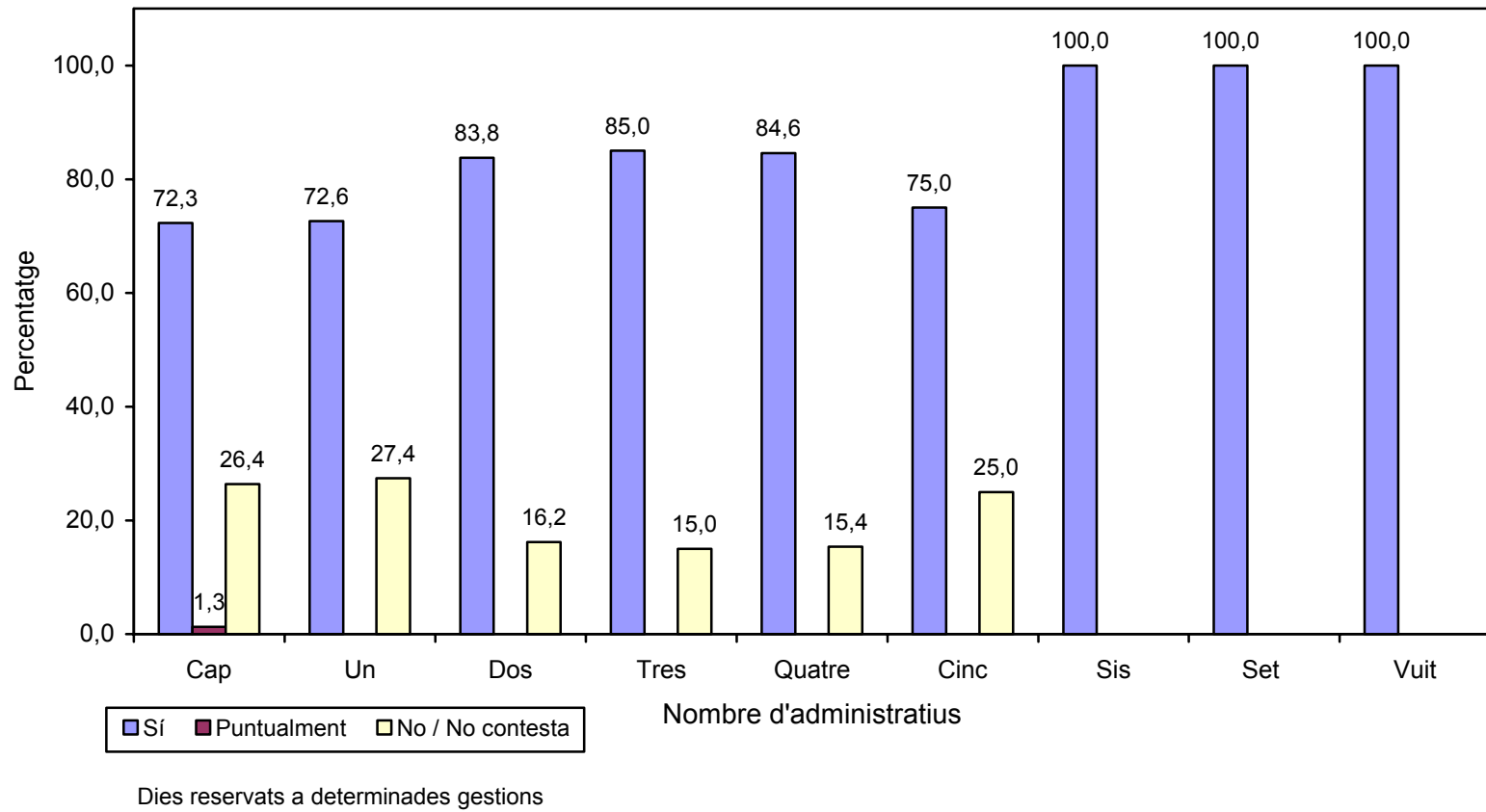


Figura 5.1. Percentatge de despatxos segons ingressos bruts anual per treballs d'advocacia (milers i milions d'euros)

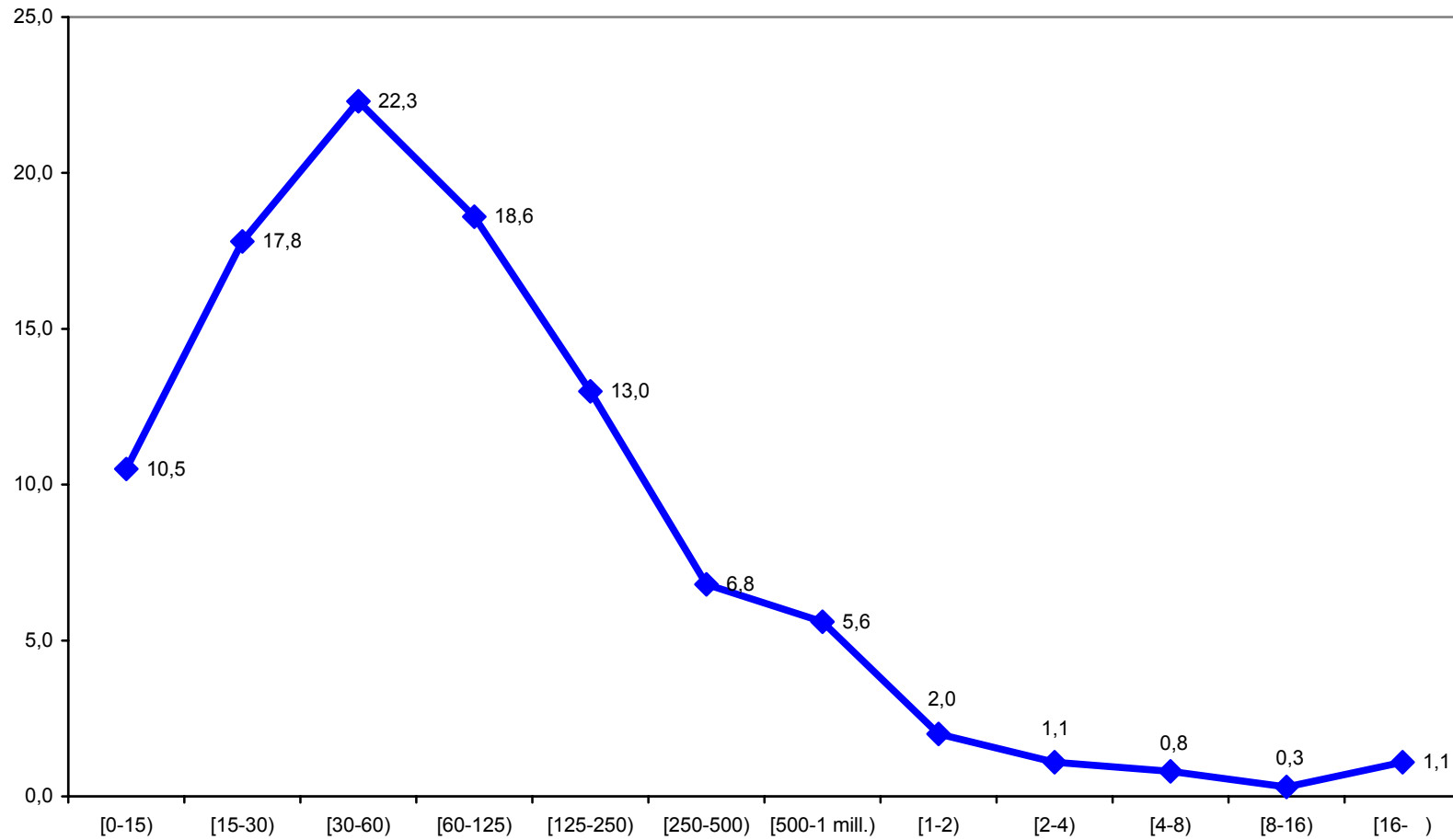


Figura 5.2. Percentatge de despatxos segons ingressos bruts anuals per treballs d'advocacia (milers i milions d'euros, segons nombre d'advocats als despatxos)

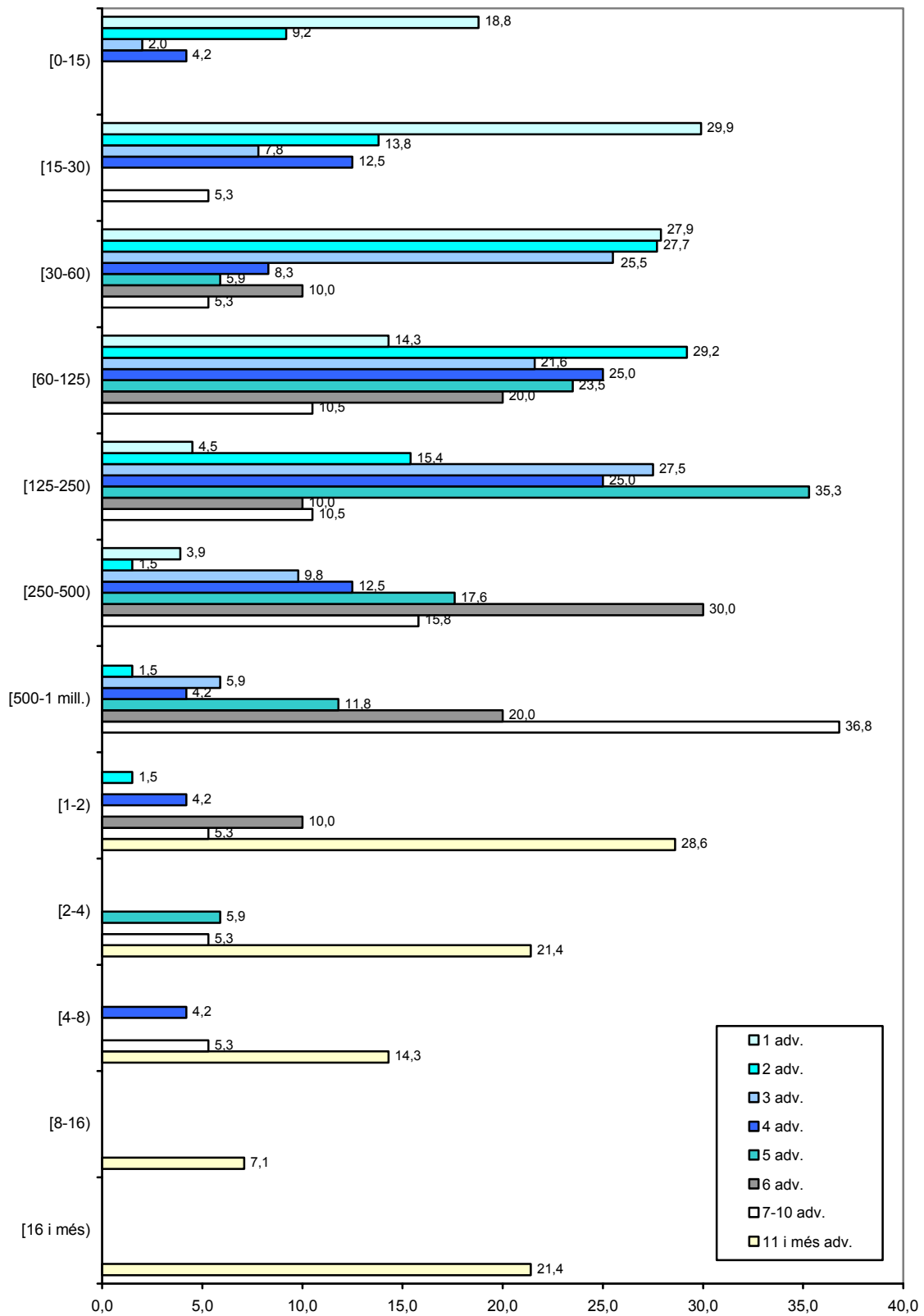


Figura 5.3. Percentatge de despatxos segons despeses anuals per treballs d'advocacia, lloguer i manteniment del despatx (milers i milions d'euros)

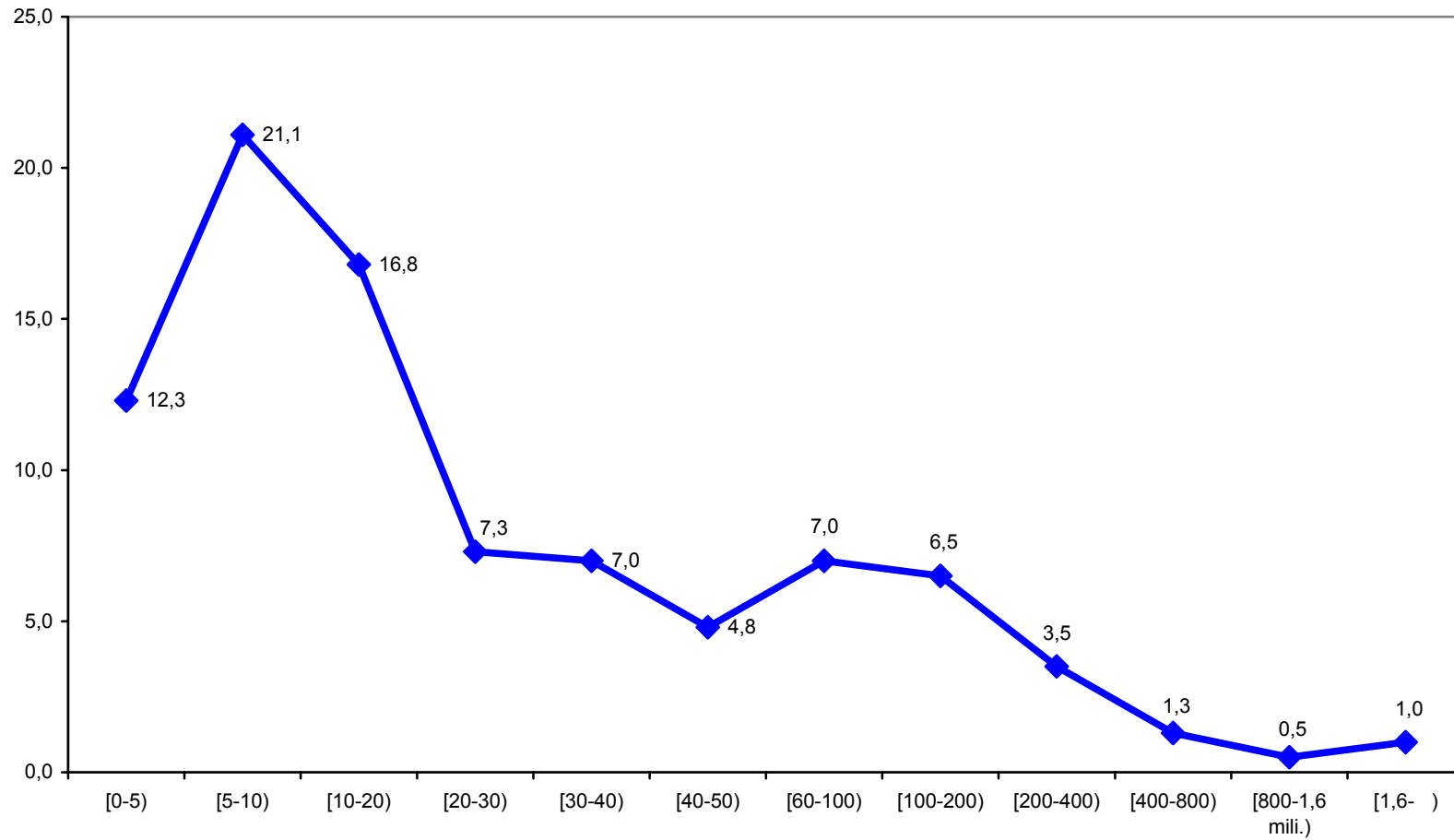


Figura 5.4. Percentatge de despatxos segons despeses anuals per treballs d'advocacia, lloguer i manteniment del despatx (milers i milions d'euros, segons nombre d'advocats als despatxos)

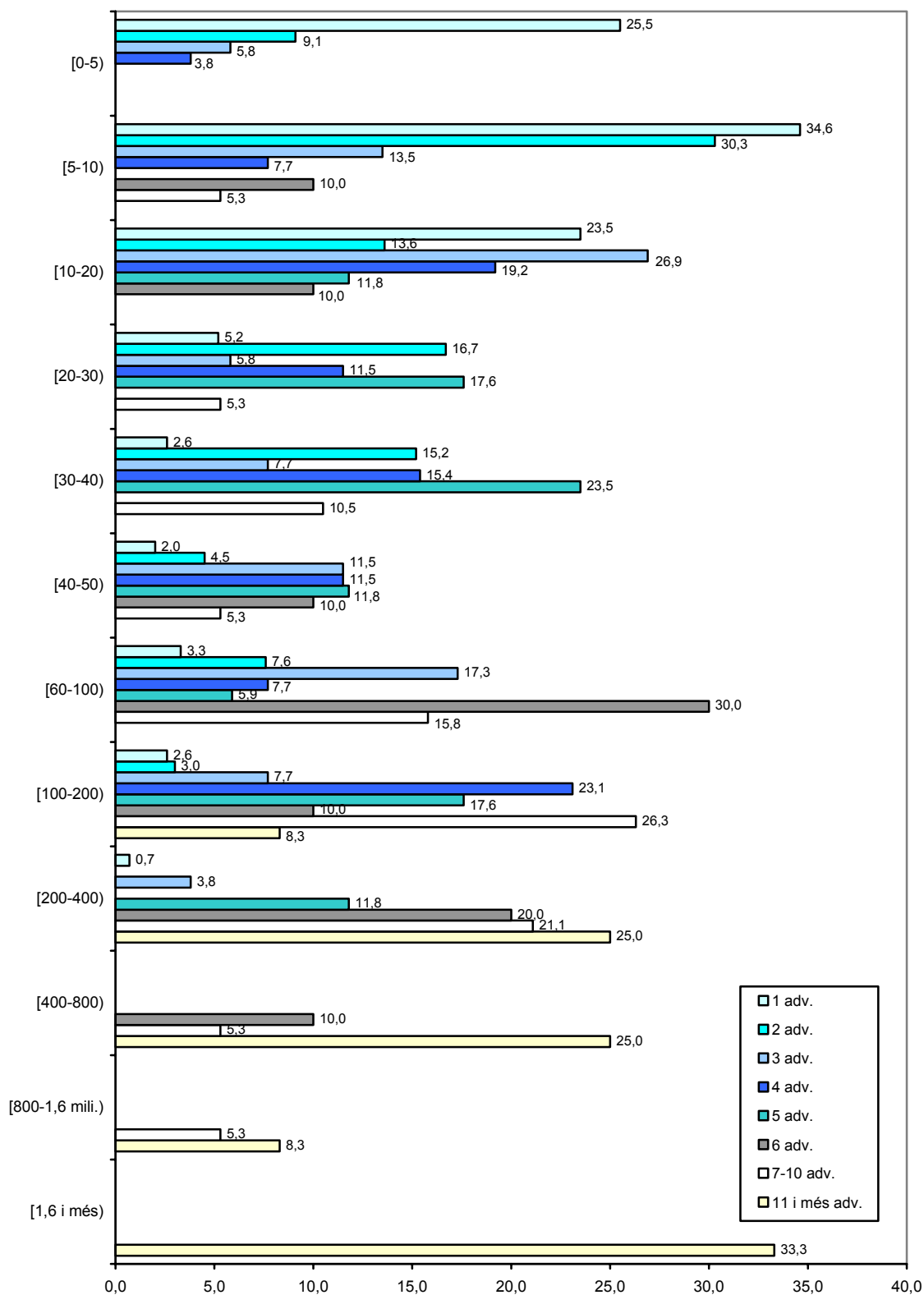


Figura 5.5. Percentatge de despatxos segons relació entre ingressos i despeses anuals als despatxos d'advocats

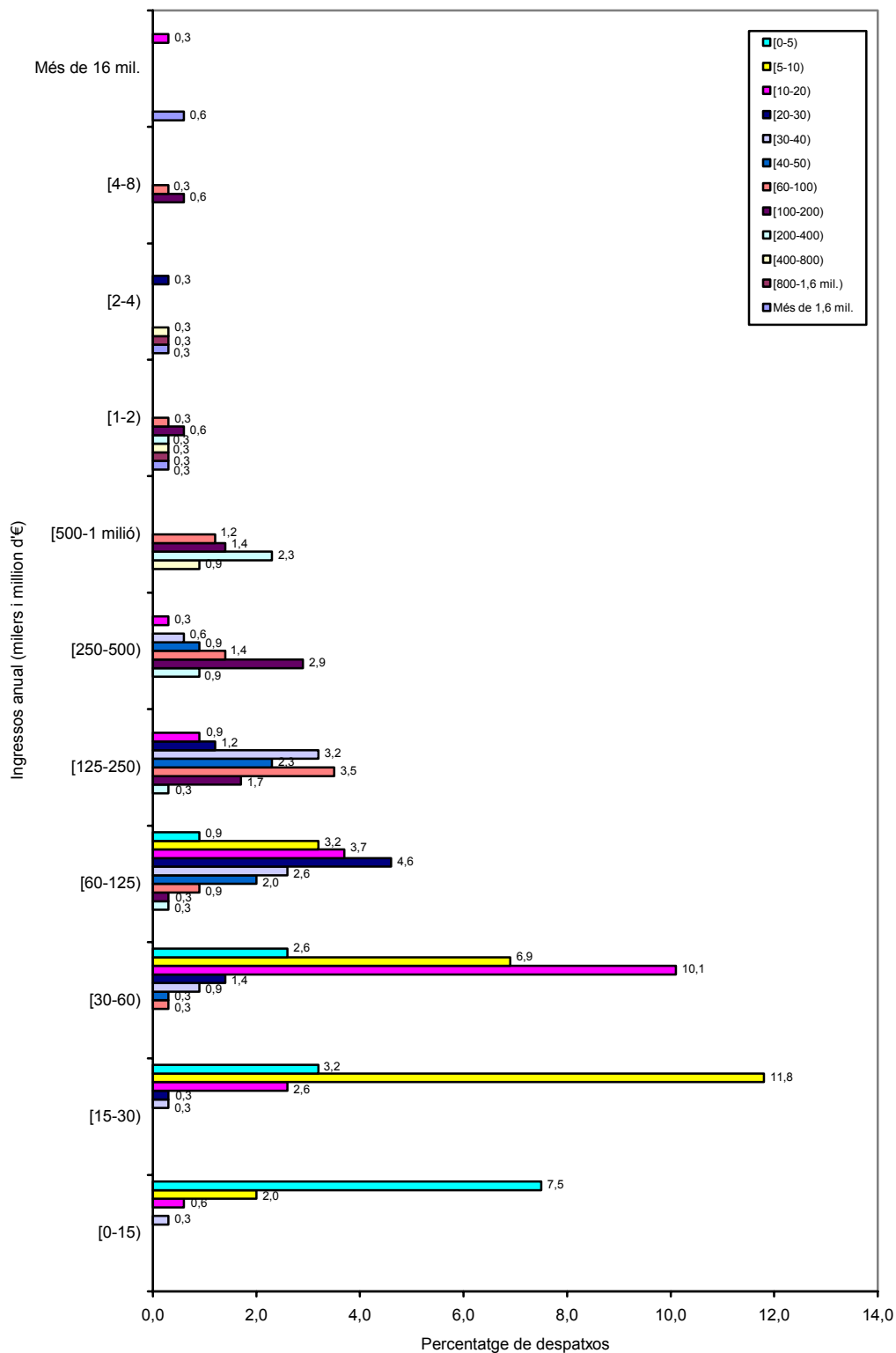


Figura 5.6. Percentatge de despatxos segons nombre de formes de retribució pels advocats que treballen als despatxos

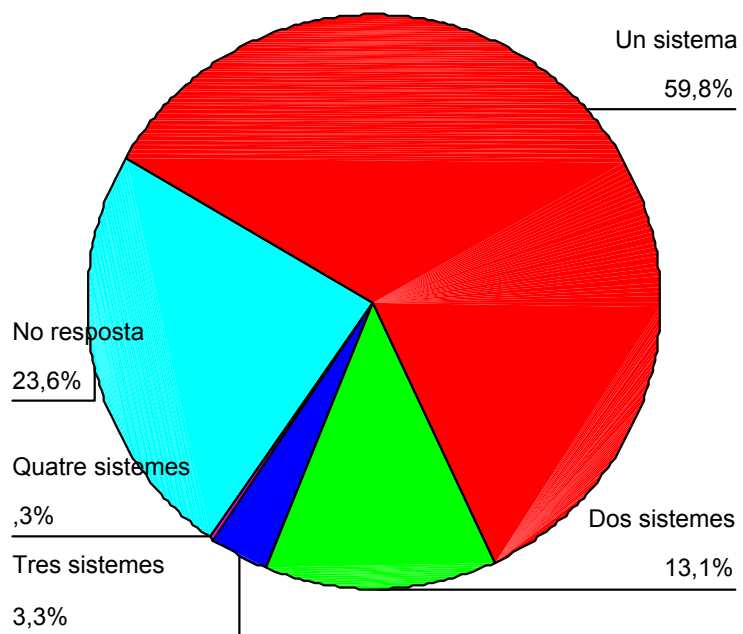


Figura 5.7. Percentatge de despatxos segons nombre de formes de retribució i nombre d'advocats als despatxos

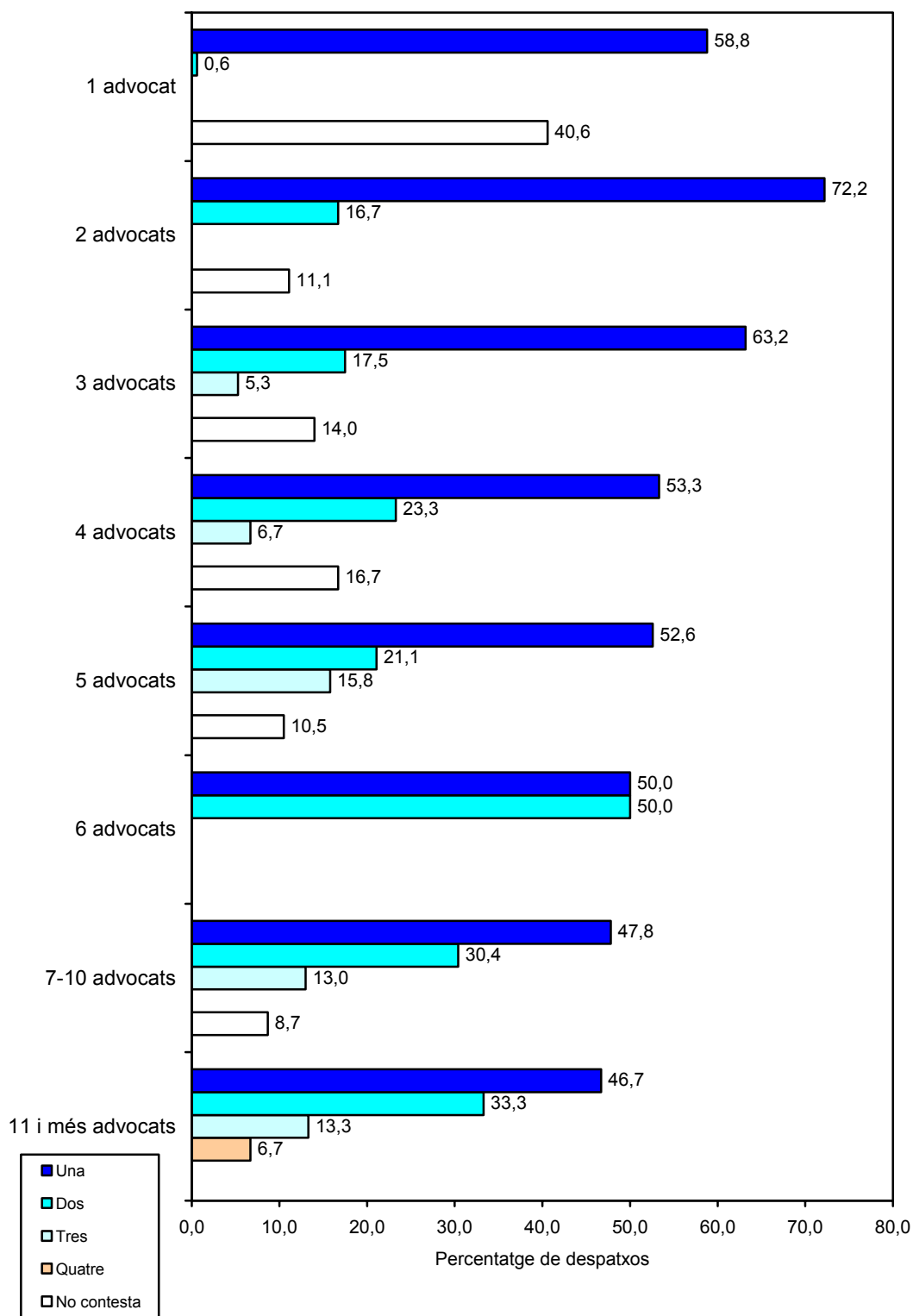


Figura 5.8. Percentatge de despatxos segons tipus de formes de retribució i nombre d'advocats als despatxos

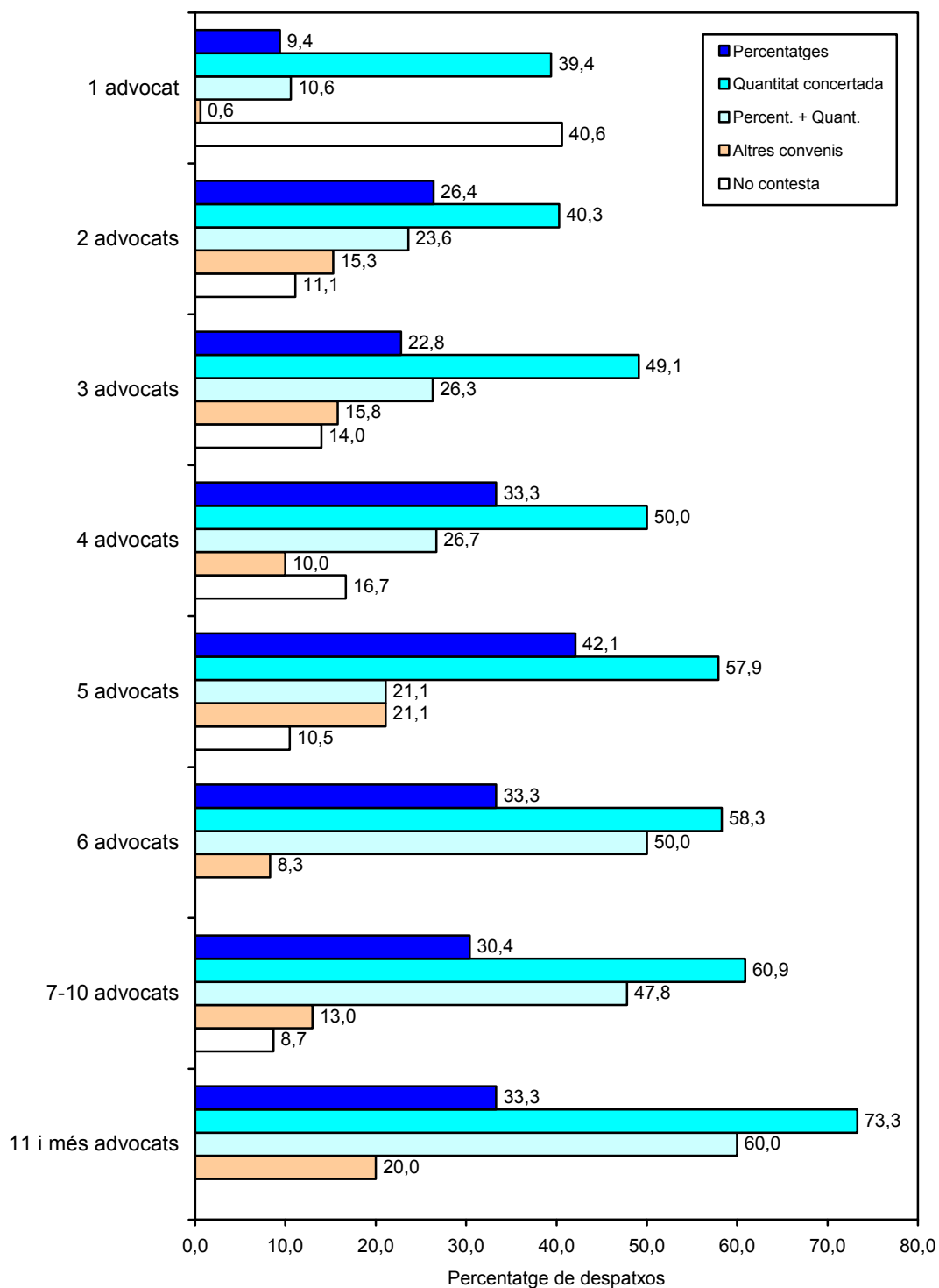


Figura 5.9. Percentatge de despatxos segons tipus de formes de retribució i antiguitat dels despatxos

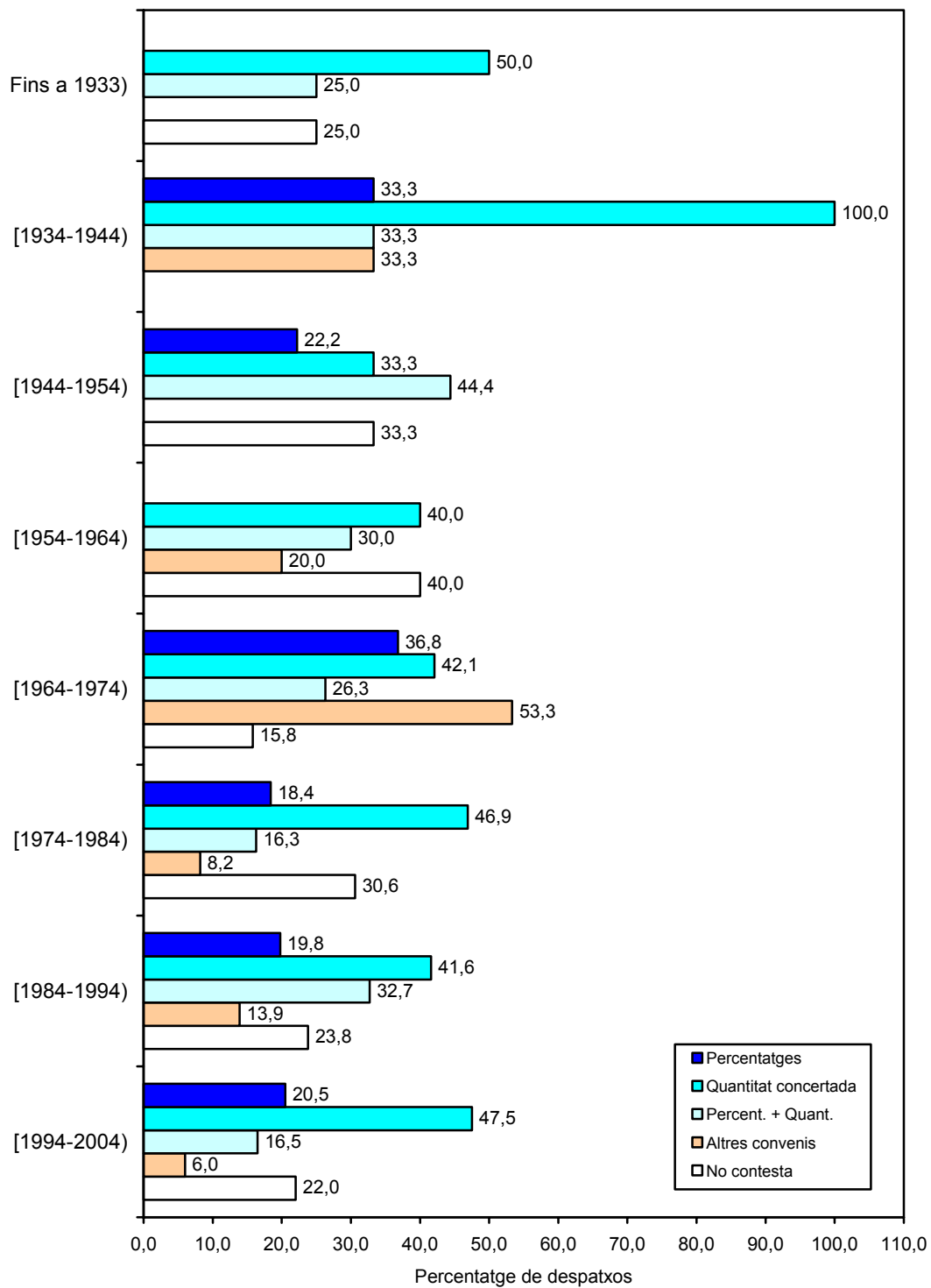


Figura 5.10. Percentatge de despatxos segons iniciatives per fomentar relacions informals

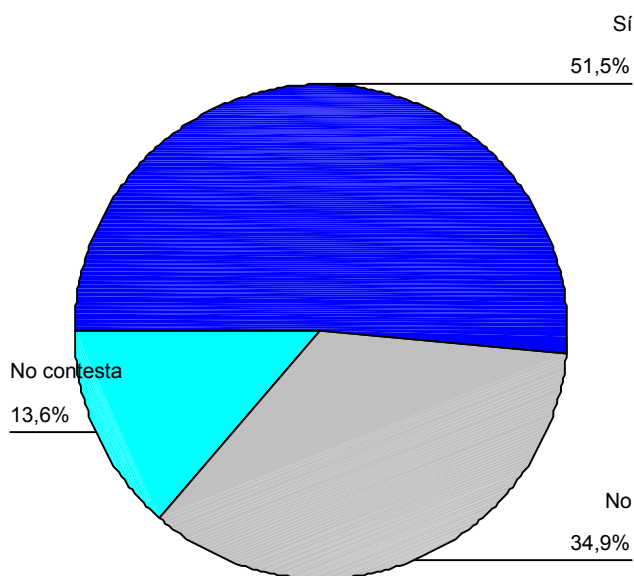
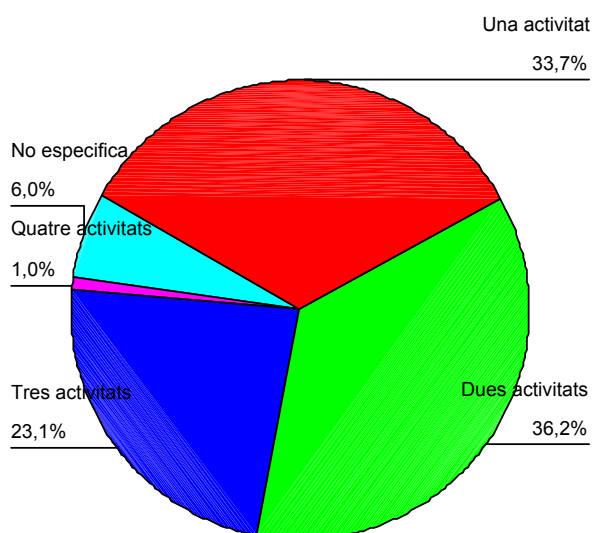


Figura 5.11. Percentatge de despatxos segons nombre d'activitats per fomentar relacions informals



SELECCIÓ D'ASPECTES NUCLEARS DE L'ESTUDI ¹

¹ En aquesta versió de l'Informe s'ha tret la present selecció per tal de no condicionar el treball que han de començar a fer els membres de la CPSP.

FITXA TÈCNICA

1. POBLACIÓ

La població objecte d'investigació va ser el conjunt de 13.475 col·legiats exercents inscrits a l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona (ICAB) a data del 31 de desembre de 2003.

2. MOSTRA

La mostra es va establir en 400 casos mínims, per tenir un error de mostreig màxim de 5% amb un nivell de confiança del 95% ($p = q = 0,5$).

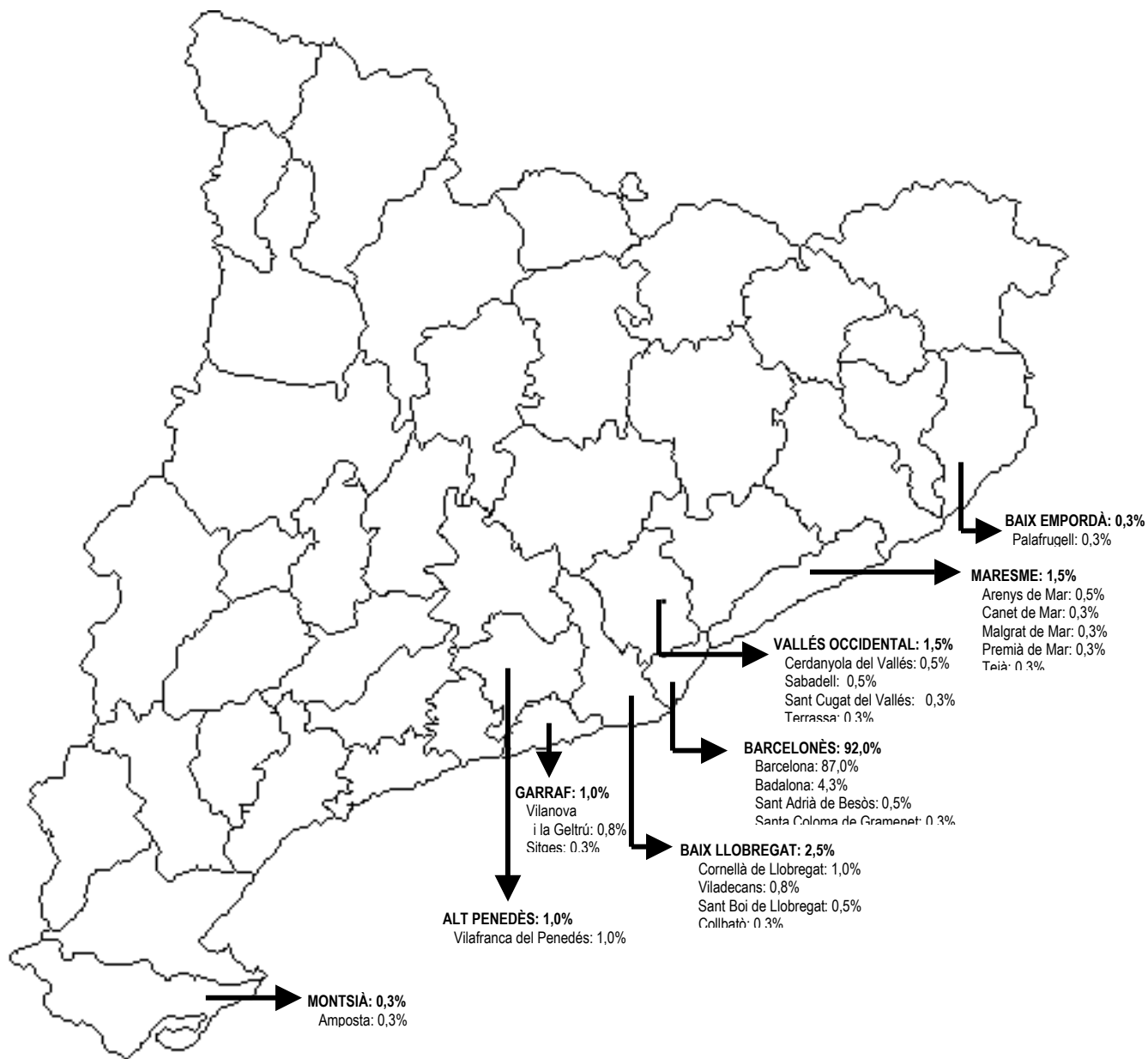
Degut a característiques pròpies de la base de dades de l'ICAB, per obtenir la mostra de despatxos es va haver de fer prèviament una aproximació indirecta, mitjançant un treball de camp sobre els telèfons enregistrats dels col·legiats. Es va partir del supòsit de que els telèfons coincidents entre els professionals de la població objecte d'investigació indicaven que aquelles persones eren membres d'un mateix despatx. El resultat d'aquest treball exploratori, junt amb valoracions dels membres de la Comissió de Perspectives Socioprofessionals, finalment va permetre establir una població de 2.006 despatxos; sobre aquesta població es va obtenir la mostra.

Entre els 2.006 despatxos es distingien:

- ⊕ 1.452 despatxos d'1 advocat;
- ⊕ 462 despatxos d'entre 2 i 5 advocats;
- ⊕ 75 despatxos d'entre 6 i 14 advocats;
- ⊕ 12 despatxos d'entre 15 i 49 advocats; i
- ⊕ 5 despatxos amb 50 i més advocats.

Per a cada grup de despatxos es va fer un mostreig aleatori simple. La mostra final va ser de 398 casos. La distribució de la mostra per comarques i municipis s'observa en el mapa de la pàgina següent.

Distribució dels despatxos enquestats segons comarca i municipi



3. TREBALL DE CAMP

El treball de camp es va dur a terme entre els mesos de febrer a juny de 2004 i va constar de dues fases: concertació i realització d'entrevistes. Pel desenvolupament del treball de camp, es va fer un procés de selecció i formació de les persones encarregades de portar a la pràctica aquestes fases —procés a càrrec dels responsables de la investigació.

La *concertació d'entrevistes* la van realitzar estudiants de segon i tercer cicle de la Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona (UB) i estudiants de primer cicle de l'Escola Superior de Relacions Públiques (centre adscrit a la UB). La tasca consistia en establir contacte amb els integrants de la mostra; un cop establert el responsable del despatx seleccionat i donada la conformitat per contestar l'enquesta, es va fixar el dia, hora i lloc de realització de l'entrevista (a elegir entre la seu de l'ICAB i el propi despatx professional). En total¹ es van fer 3.483 concertacions.

La realització de les entrevistes va estar a càrrec de estudiants de segon i tercer cicle de la Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona (UB). De les 398 entrevistes considerades per a l'anàlisi, un 24,1% dels participants van preferir fer l'entrevista a la seu Col·legial.

4. ANÀLISI DE LES DADES

L'anàlisi de dades es va realitzar amb el programa SPSS[®] versió 11.1. La informació dels ítems sense opcions preestablertes de respostes es va categoritzar prèviament al seu processament amb el mencionat programa; aquesta categorització va comptar amb consultes a experts sobre els temes explorats en cadascuna de les preguntes respectives.

¹ Els totals de concertacions fa referència tant a la mostra de professionals com a la de despatxos.

5. RESPONSABLES DE LA RECERCA

Directora de la investigació

Dra. Núria Codina Mata, professora titular de psicologia social de la Universitat de Barcelona. Membre del Grup de Recerca Consolidat en Psicologia Social, Ambiental i Organitzacional (GR2005 GR00714).

Tècnic a l'ICAB

José Vicente Pestana Montesinos, professor associat del Departament de Psicologia Social de la Universitat de Barcelona.

