



Gestión LexLatin: *La firma*

Evolución del modelo de negocios:
Temas a considerar



TABLA DE CONTENIDO

Editorial	01
<i>Fernando Peláez-Pier</i>	
¿Qué falta para transformar la industria legal en Latinoamérica?	03
<i>Wilfredo M. Murillo Tapia</i>	
El teletrabajo y la igualdad de género	05
<i>Alejandra Rojas y Dolores Ruíz</i>	
La estrategia prevalece sobre la táctica al fijar honorarios	09
<i>Kevin Doolan</i>	
Fusión e integración de firmas legales: Retos y elementos clave	11
<i>José Luis Pérez Benítez</i>	
¿Cómo construir una cultura que favorezca el desarrollo de negocios?	15
<i>Silvia Coulter</i>	
Hablemos del retiro de los socios	18
<i>Jaime Fernández Madero</i>	
Lo que todo abogado debe saber para una comunicación digital estratégica	23
<i>Lorena Borgo</i>	
¿Qué motiva al asociado latinoamericano?	26
<i>KermaPartners + UpWyse</i>	

EDITORIAL

Fernando Peláez-Pier

Director y Editor Gestión LexLatin



Para todos ha sido un año difícil, en lo personal y profesional. Un año de retos, de incertidumbres, de angustias, de esfuerzos, de enseñanza. Durante estos meses hemos recurrido a nuestras capacidades para hacer frente a las consecuencias de la pandemia en todos los órdenes. Hemos tenido que hacer uso de nuestra inteligencia emocional para enfrentar todos los cambios impuestos por la pandemia en un corto plazo. Y más importante aún, en el caso del sector de los servicios legales hemos tenido que entender que revisar el modelo del negocio para incorporar los cambios generados por el impacto de la pandemia **es una necesidad**.

Sin temor a equivocarme, considero que la inmensa mayoría de los abogados y muy especialmente los socios líderes de firmas están conscientes de que los cambios generados por el impacto de la pandemia no fueron precisamente una novedad. Especialmente, en la relación con el cliente y las expectativas de este; la retención y atracción de talento, incluyendo el reconocimiento de las exigencias para lograr políticas cónsonas de diversidad e inclusión; apoyar el desarrollo de los profesionales, haciendo especial énfasis en las habilidades blandas que exige el mercado; la necesidad de invertir en la transformación digital para implementar procesos automatizados a fin de prestar un servicio más eficiente y competitivo y, finalmente, desarrollar el negocio con un verdadero enfoque de cambio, con una visión a largo plazo. Todos estos cambios estaban latentes, presentes, pero una inmensa mayoría de los líderes de las firmas eran - y algunos de ellos aún lo son - renuentes a reconocer la necesidad de trabajarlos para lograr los cambios que el mercado exige.

Hay aceptación unánime de que la pandemia ha sido un acelerador para tomar conciencia de la necesidad de llevar a cabo estos cambios. El cambio en el que más se ha trabajado, por razones obvias, ha sido la transformación digital, pero sería un craso error que las firmas se concentren únicamente en esto e ignoren el resto.

En mi opinión, no habrá un cambio de 180 grados en el modelo de negocio de las firmas, pero aquellas firmas cuyos líderes y socios hayan logrado transformar su mentalidad para entender la necesidad de introducir las modificaciones requeridas a su modelo de negocio, saldrán fortalecidas de esta crisis. Tampoco deben engañarse por el hecho de que -para muchas firmas- el resultado del ejercicio que está por cerrarse el 31 de diciembre no fue negativo o tan negativo como se esperaba en volumen de trabajo y, por ende, en sus resultados financieros. Aquellas firmas que asuman y trabajen en el cambio, estarán mejor posicionadas frente a sus clientes, su competencia y serán polo de atracción y retención de talento.

Para este segundo eBook, he seleccionado ocho artículos relacionados con temas que todo abogado y, por ende, toda firma debe trabajar.

Wilfredo Murrillo escribe sobre **Lo que falta para transformar la industria legal latinoamericana**. Hemos avanzado en la transformación digital en estos meses, pero aún estamos lejos de considerar que es un capítulo cerrado y la razón principal es que los servicios legales viven en permanente transformación, debido a una serie de factores que los impactan. Para Wilfredo existen doce puntos que aún están pendientes a nivel macro y micro. Les invito a analizar dichos puntos que son clave para que toda firma logre su transformación.

Alejandra Rojas y Dolores Ruiz analizan en su artículo **El teletrabajo y la igualdad de género** que se necesitó una crisis para demostrar que el teletrabajo y el horario flexible eran viables sin afectar lo que se había convertido en una matriz de opinión: la productividad, la comunicación, la falta de compromiso, etc. Esto definitivamente beneficiará el desarrollo profesional de las mujeres,

al quedar demostrado que pueden tener horarios flexibles y desempeñar su trabajo en remoto, lo que no será una limitante para su desarrollo profesional, de acuerdo con el plan de carrera de las firmas para las que trabajan.

Kevin Doolan explica de forma clara en su artículo **La estrategia prevalece sobre la táctica al fijar honorarios** porqué los socios no suelen ser buenos para negociar honorarios. Si bien están capacitados para ejecutar su trabajo con altos estándares de calidad, con frecuencia se sienten incómodos cuando tienen que hablar de dinero. El autor analiza lo que considera un enfoque acertado para segmentar a los clientes y comparte técnicas para la negociación de los honorarios.

José Luis Pérez Benítez escribe sobre **Fusión e integración de firmas legales: retos y elementos clave**. La crisis ha generado una serie de fusiones. José Luis analiza detenidamente en su artículo los seis aspectos que considera fundamentales para asegurar el éxito de una fusión e integración. Este análisis es de lectura obligatoria para toda firma que considere una posible fusión. Les permite entender cuáles son los puntos imprescindibles para que sea exitosa.

Silvia Coulter explica **Cómo construir una cultura que favorezca el desarrollo de negocios**. En su artículo, Silvia analiza la necesidad de alinear la compensación con las expectativas; la necesidad de compartir el cliente e impulsar su crecimiento; el construir la excelencia de servicio entre todos; la necesidad de contar con un liderazgo sólido para contar con una cultura colaborativa; el incorporar el reconocimiento a la cultura de la firma; el capacitar a los profesionales para alcanzar los objetivos de la firma. Si no has leído el artículo de Silvia debes hacerlo, te dará las bases para empezar a construir esa cultura que es indispensable para el desarrollo de negocios en tu firma.

Jaime Fernández Madero, en dos artículos publicados y que reproducimos en uno solo, trata un tema que las firmas no pueden ignorar, estén aún en la generación de sus fundadores o en la segunda generación: **Hablemos del retiro de los socios**. Existe la necesidad de reglamentar el retiro de los socios, las firmas no pueden seguir aplicando la política del avestruz e ignorar el tema hasta el momento en que se enfrentan al retiro del socio.

Contar con el marco regulatorio permite manejar el retiro y aplicar las particularidades necesarias para cada caso tomando en cuenta los intereses de las partes, el socio que se retira y la firma.

Lorena Borgo en su artículo **Lo que todo abogado debe saber para una comunicación digital estratégica,**

tal y como el título lo indica, hace una serie de recomendaciones prácticas que deben ser tomadas en consideración para desarrollar una estrategia digital. En un mercado legal que se ha venido desarrollando en los últimos meses digitalmente, nadie puede poner en duda la necesidad de que las firmas definan profesionalmente su estrategia de mercadeo digital.

Cerramos el contenido de nuestro segundo eBook con el título **Evolución del modelo de negocios: temas a considerar** reproduciendo el reportaje elaborado por KermaPartners y UpWyse: **Qué motiva al asociado latinoamericano**. La data recogida en la encuesta hecha en asociación con LexLatin, analizada y desarrollada en este reportaje, es valiosa para el manejo de ese segmento tan importante del talento que representan los asociados en toda firma. Si no han analizado este reportaje, no dejen de hacerlo, y si lo analizaron, vuelvan a consultarlo pues les dará una serie de elementos valiosos para la retención y atracción del talento en sus firmas.

¿Qué falta para transformar la industria legal en Latinoamérica?



Wilfredo M. Murillo Tapia*

Los 12 puntos que los abogados debemos tomar en cuenta para impulsar un verdadero cambio en la profesión

Los años 2019 y 2020 se han caracterizado por dos aspectos. El primero, positivo, es que términos como *Legal Innovation*, *Legal Design*, *Legal Tech*, *Legal Operations*, *Legal Project* y todo lo que ya se hace en otras industrias pero adaptado al **mercado legal** ya han sido escuchados, leídos y/o conocidos por un número importante de abogados, gracias a la gran cantidad de eventos que se vienen desarrollando sobre estos temas. Como referencia, solo en 2016 se realizaron seis eventos enfocados en temas innovadores para la industria legal en Latinoamérica. En cambio, durante este 2020 se han celebrado más de 70, **cifra que sigue en ascenso**. Pero aún no es suficiente, ya que el alcance logrado es 30 % de la industria (dato comprobable).

Mi postulado es que un profesional, para exponer de un tema, debe estudiarlo **por lo menos dos años** y/o desarrollarlo de forma práctica y en proyectos tangibles **unos cuatro años**, lo que permite brindar un conocimiento aplicable a cada mercado y en función de las distintas variables prácticas que pueden existir.

Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el título del artículo? Pues la relación es que una de las cosas que he podido apreciar durante estos años es que aún nos falta recorrer parte del camino para que todos los términos mencionados al inicio de este artículo puedan llegar a masificarse en la industria y generar la tan anhelada transformación del sector.

Así, he realizado una investigación que arroja 12 puntos que, a mi juicio, están pendientes. Tal vez en muchos de ellos hay avances, pero unos árboles no hacen el bosque.

A nivel macro:

- Levantamiento y sistematización de data actual de la industria legal.
- Revisión y cambio de percepción del rol del abogado en la sociedad.
- Reformulación del currículo o formación universitaria.
- Formalización de la actividad profesional y creación de una agremiación que fomente la competitividad y transformación de la industria.
- Inversión en infraestructura base de tecnología de la información para el desarrollo de actividades iniciales del abogado.

A nivel micro:

- Cambio de mentalidad y priorización de inversión de los líderes del sector legal (firmas de abogados, gerencias legales y organismos del Estado).
- Utilización de organización, estructura, indicadores y modelos eficientes de dirección o gestión a todo nivel.
- Profesionalización y fomento de la independencia en la gestión de los diferentes entes del sector legal.
- Una mayor apuesta e inversión en profesionales y herramientas de soporte en su función y/u organización.
- Cambio de la relación del abogado con otras profesiones de soporte o complementarias.
- Fomento de la equidad, diversidad e inclusión en sus organizaciones.

- La revisión e implementación de:
 1. Programas formativos para practicantes.
 2. Esquemas remunerativos sostenibles, escalables y competitivos.
 3. Políticas contra el acoso laboral, así como otros temas referentes al capital humano (líneas de carrera, sistemas de evaluación, manual de funciones, etc.)
 4. Plan de capacitaciones ante las nuevas exigencias del mercado (habilidades blandas, innovación, cultura digital, etc.)

La coyuntura actual ha traído **una agenda propia** para las firmas de abogados de todo tamaño en la que las prioridades han sido mantener los puestos de trabajo actual, ser sostenibles financieramente, adaptarse a todos las exigencias y cambios de los clientes (que no han dado mucha opción de negociación) y ver la forma de reinventarse o adaptarse rápidamente a una situación que nadie sabe cuánto durará.

Finalmente, sigamos impulsando y promoviendo **el ecosistema de innovación en la industria legal**, pero no olvidemos que aún hay muchos puntos por resolver y que muchos de ellos seguirán frenando una transformación real que alcance a todos. Y cuando digo todos, no me refiero solo a los abogados, sino también a la sociedad.

***Wilfredo M. Murillo Tapia** es consultor en management y marketing especializado en el sector legal. Socio de Gericó Associates en Perú. MBA - Abogado. Director de Proyecto Xtrategia Group. Ha participado en más de 100 proyectos con firmas de abogados en Latinoamérica en temas de gestión, capital humano, tecnología, marketing, comunicación y desarrollo de negocio.

Contacto: wilfredo.murillo@gericoassociates.com



El teletrabajo y la igualdad de género

Se necesitó una crisis mundial para lograr dar credibilidad a los sistemas flexibles de trabajo que benefician a las mujeres



*Alejandra Rojas y Dolores Ruíz**

La **desigualdad de género** no se limita a un menor salario, es mucho más estructural que eso. Según una reciente encuesta realizada por la Comisión de Mujeres en la Profesión de la Asociación de Abogados de Estados Unidos a aproximadamente 2.800 abogados, las abogadas tienen más probabilidad que sus homólogos masculinos de ser interrumpidas en una reunión mientras exponen sus argumentos, mucha más responsabilidad en el desarrollo de **tareas administrativas en la oficina** (a pesar de ser asociadas) y tener menos acceso a asuntos complejos o de alto perfil.

De acuerdo con una encuesta de CincoDías, en España, solo el 19 % de los socios de un despacho son mujeres. Esta cifra es alarmante si la comparamos con el hecho de que el número de mujeres que se gradúa de la facultad de Derecho y que trabaja en el sector legal llega a representar casi el 50 % de los profesionales en la industria.

No limitemos el sector legal a los despachos de abogados. Si echamos un vistazo a los clientes de los bufetes de abogados, es decir, a las empresas, concluimos que existe un desequilibrio similar entre la representación de hombres y mujeres en el directorio. Según un censo a las empresas de Fortune 500, las mujeres ocupan aproximadamente solo el 16 % de los puestos en las juntas directivas. La subrepresentación femenina es un problema en ambos lados de la mesa.

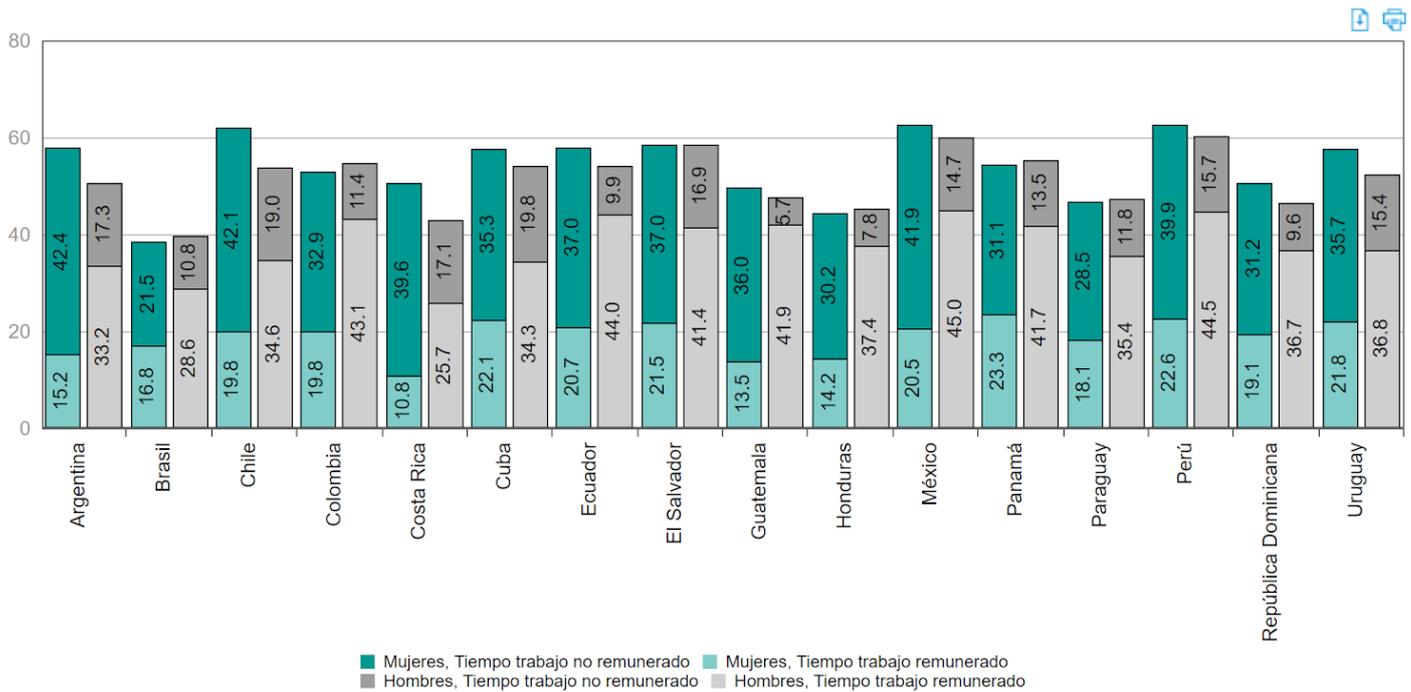
Entonces, ¿qué pasa con todas esas abogadas que hacen parte de la fuerza de trabajo pero que simplemente no están llegando a la cima?

El punto de inflexión es claro: “las mujeres no llegan a esos puestos de liderazgo porque algo pasa en el camino, y ese algo es que nos convertimos en madres y debemos empezar a encontrar un balance de vida”, resalta **Rossana Natteri**, socia de **Estudio Olaechea** y miembro del WIP (Women in The Profession – Vance Center) en Perú. Tener un balance entre vida personal y profesional no debería ser un impedimento para escalar hasta lo más alto del plan de carrera, pero bajo el esquema de trabajo y métricas tradicionales es imposible pretender hacerlo todo al mismo tiempo.

Según el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe de la ONU, las mujeres invierten el doble, o más, de tiempo a la semana que los hombres **en tareas no remuneradas**, es decir, labores domésticas. A continuación, una gráfica de esta misma organización que demuestra la cantidad de horas invertidas a la semana de mujeres vs. hombres en tareas no remuneradas en Latinoamérica:

Tiempo total de trabajo

América Latina (16 países): Tiempo promedio destinado al trabajo remunerado y no remunerado de la población de 15 años de edad y más, por sexo, según país, último período disponible (Promedio de horas semanales)



Las mujeres en la región están dedicando en promedio entre 30 y 40 horas a la semana a labores domésticas, mientras que los hombres solo un promedio de entre 10 o 15 horas. Si no hay un equilibrio en el hogar, no habrá un equilibrio en el trabajo. El día tiene solo 24 horas, sin importar si eres hombre o mujer.

Según Paola Aldana, socia de DLA Piper Martínez Beltrán, en Colombia: “las mujeres tenemos la capacidad de **ser multidimensionales**. Podemos ser excelentes profesionales, madres, esposas, tener una vida social sana, hacer deporte y estudiar. Pero hacer todo al mismo tiempo parece imposible si quieres construir una carrera exitosa en una firma de abogados con la estructura que tenemos actualmente”.

Desde hace algunos años, los despachos han intentado incorporar **el teletrabajo y el flexitime** dentro de sus políticas internas para combatir la evidente brecha de género. Era una política que se aplicaba de forma incipiente y se observaba con desconfianza por parte de los equipos de trabajo y los *decision makers*. Se tenía la percepción de que el teletrabajo era costoso para la organización y ese mito se sustentaba en la supuesta baja en la productividad, falta de comunicación, aumento en los tiempos de respuesta, disminución de las horas facturables y falta de compromiso, entre otros.

Un día, **el COVID-19** llega sin avisar y todo el equipo de abogados está obligado a trabajar desde su casa. Los despachos entran en pánico. Pasan los días, las semanas y los meses y no hay forma de volver a la oficina. En algunos casos baja la facturación a raíz de la crisis, pero como regla general la productividad no baja, el compromiso de los asociados es más fuerte y se crea una cultura de comunicación directa y fluida a la distancia que jamás se hubiese podido poner a prueba si no hubiese sido por la pandemia.

El teletrabajo demostró ser un modelo viable, pero como señala Paola Aldana, “en la situación actual no estamos teletrabajando, estamos trabajando en la casa y eso es muy diferente”. Si bien el modelo ha comprobado ser exitoso, “la situación actual no le hace justicia, pues en este momento no estamos en una situación normal que permita al teletrabajo demostrar todas sus bondades”, señala María Haydée Zegarra, de Rebaza, Alcázar & De Las Casas Abogados en Perú.

Para las abogadas que deben demostrar ese mismo compromiso, productividad e incluso capacidad comercial (en tiempos de crisis económica), quedarse en la casa a lidiar con el *home schooling* de los hijos y las necesidades del hogar como carga permanente es **una labor titánica**.

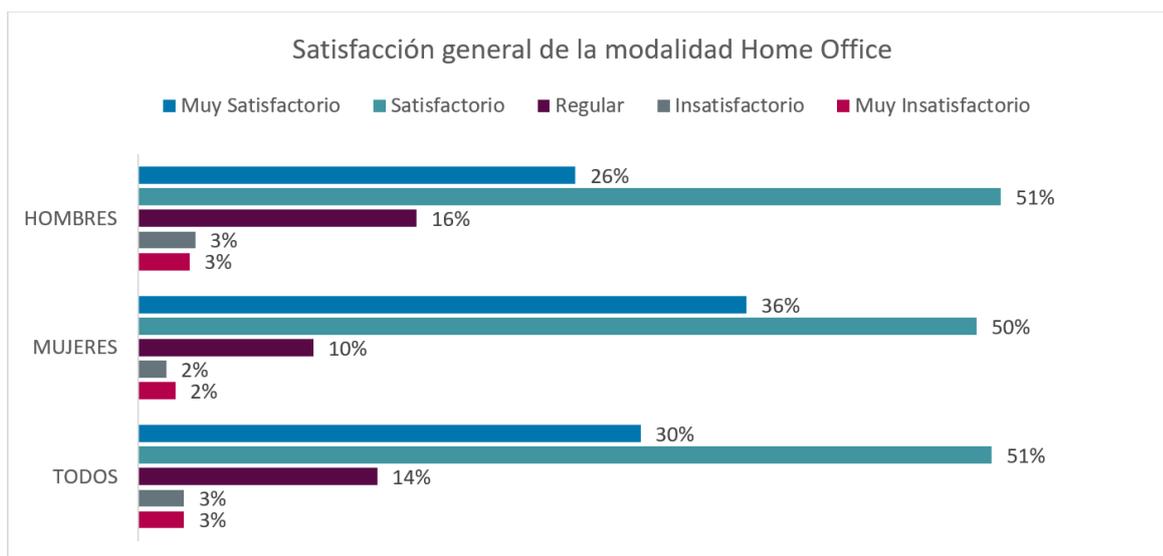
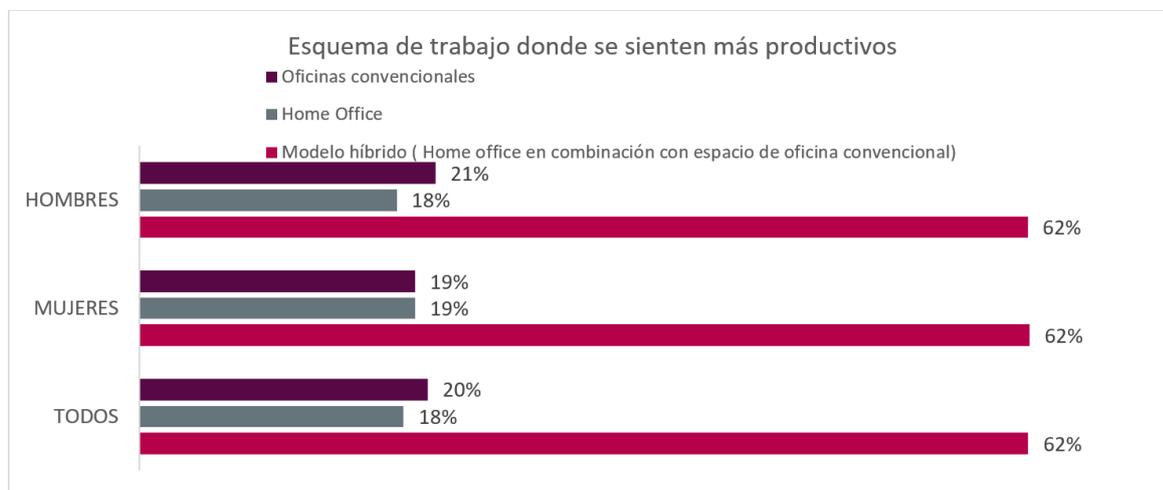
Sin embargo, debemos ver el vaso medio lleno. Para este artículo tuvimos la oportunidad de conversar con socias de despachos en Colombia, México y Perú, todas madres de hijos en home schooling y líderes en sus respectivas prácticas. Todas coinciden en que el COVID-19 abrió una puerta que posiblemente iba a tardar muchos años en abrirse.

Se necesitó de una crisis mundial para lograr dar credibilidad a los sistemas flexibles de trabajo y, gracias a ello, por fin logramos desmitificar la idea de que el teletrabajo es un sistema costoso y perjudicial para la productividad de las organizaciones.

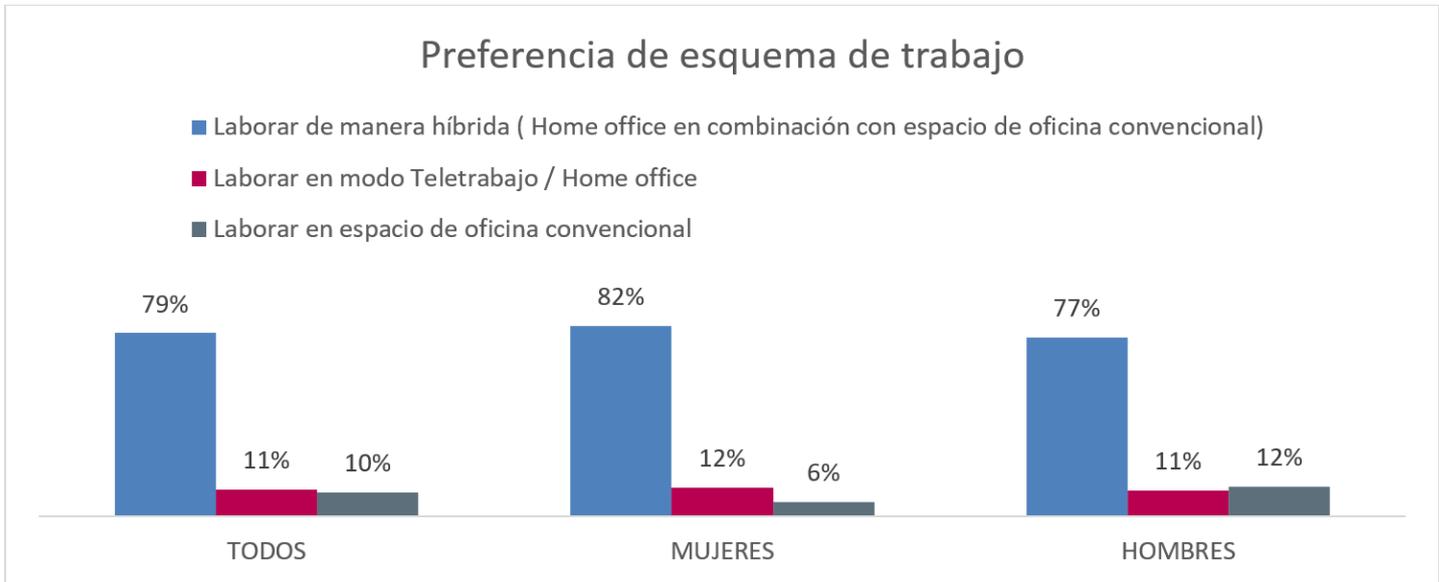
Más allá de acabar con un mito, logramos crear una empatía que no existía. Empatía entre los colegas, jefes, esposos y clientes frente a la situación de la mujer profesional. Logramos que los hombres en la casa dimensionen el sacrificio y esfuerzo que requieren las labores del hogar, así como logramos humanizar las relaciones de trabajo. "Me encanta ver cómo se ha vuelto normal que en las llamadas con clientes o miembros del equipo escuchemos a los hijos de fondo, veamos a las mascotas y en general la cotidianidad de las personas", afirma Ana Paula Telleria, de la firma mexicana Nader, Hayaux & Goebel. Una profesión tan rígida como la legal ha tenido que **flexibilizarse y mostrar su lado humano**.

"Hemos logrado que el *home office* funcione, incluso en una situación tan desfavorable como esta", afirma Rosanna Natteri, y no hay duda de que una vez que se normalice la situación de los colegios, del transporte y en general del temor al contagio, el teletrabajo va a mantener su vigencia.

A través de la encuesta realizada por las empresas de consultoría del sector legal KermaPartners y UpWyse, en alianza con LexLatin, se pudo identificar que para la mayoría de los asociados de la región el teletrabajo debería permanecer en combinación con la asistencia presencial a la oficina (sistema híbrido). No solo por comodidad, también lo relacionan directamente con la productividad:



Preferencia de esquema de trabajo



Todo parece indicar que el teletrabajo llegó para quedarse. Tanto para hombres como para mujeres el esquema de teletrabajo en una u otra medida resulta satisfactorio, así como productivo.

Esto -sin duda- va a beneficiar de forma directa al **desarrollo multidimensional de las mujeres**, como lo llama Paola Aldana, pero también ha ayudado a visibilizar un problema social y cultural que lleva afectando el desarrollo profesional de las mujeres desde hace siglos. Por primera vez, los esposos, los colegas, los jefes y los clientes pueden experimentar la dificultad de trabajar y ocuparse del hogar al mismo tiempo, de vivir el día a día de los hijos, el aseo, la alimentación entre otras labores domésticas que tradicionalmente lideran las mujeres.

****Alejandra Rojas** es consultora en planeación y ejecución de estrategias de marketing, comunicación y desarrollo de negocios para la profesión legal. Abogada con especialización en mercadeo, desarrollo de negocios y legal project management. Socia directora de UpWyse para Latinoamérica. **Dolores Ruiz Bracamontes** es consultora sénior en KermaPartners con más de 14 años de experiencia en planeación estratégica, análisis y redefinición de procesos administrativos y operativos. Responsable del área de talento, enfocada en talent management.*

Contacto: alejandra@upwyse.legal, d.ruiz@kermapartners.com

La estrategia prevalece sobre la táctica al fijar honorarios



Kevin Doolan*

Los socios no suelen ser buenos para negociar honorarios

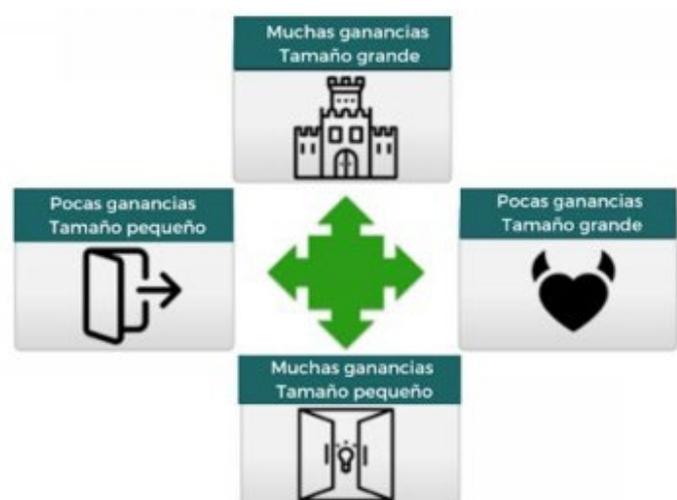
Muy pocos clientes lograrán salir ilesos de la crisis generada por el **coronavirus**. Este acontecimiento ha ocasionado cambios irreversibles en muchas compañías. Aquellas que logren sobrevivir se volverán más pequeñas y menos robustas. Un número importante de las que sobrevivan lo habrán hecho gracias a la ayuda gubernamental, pero verán su capacidad de gasto comprometida. Las firmas legales ya vienen enfrentando caídas en la demanda de muchas de sus áreas de trabajo, sumado a demoras en los plazos de pago, solicitudes de descuentos y amortizaciones por parte de sus clientes. Las firmas legales necesitan pensar cómo manejarán sus políticas de honorarios. Afortunadamente, ya contamos con experiencias reales derivadas de negociaciones con nuestros clientes. Ya aprendimos la lección sobre lo que funcionó – y lo que no – durante la última recesión que golpeó a la mayoría de los países tras el colapso de Lehman Bros entre 2008 y 2009.

La estrategia prevalece sobre la táctica

Algo que hemos aprendido es que los resultados son desfavorables cuando dejamos que los socios se enfrenten solos a los problemas. Aquellos socios que tienen una relación de larga data con algún cliente serán proclives a ceder rápidamente a sus solicitudes, sin tomar en cuenta las limitaciones que deberían regir estos acuerdos ni el impacto que podrían tener sobre la firma en general si el resto de los clientes comenzara a exigir el mismo trato. Existe un hecho irrefutable: **¡Los socios no suelen ser buenos para negociar honorarios!** Si bien están capacitados para ejecutar su trabajo con altos estándares de calidad,

con frecuencia se sienten incómodos cuando tienen que hablar de dinero. Quizás esta sea una de las pocas situaciones en las que el socio promedio siente que está en la vereda de enfrente de su cliente.

Un enfoque más acertado es **segmentar los clientes clave** de la firma usando una grilla de 2x2 que incluya el tamaño del cliente en términos de precios en un eje y su rentabilidad (o tarifa promedio, si no es posible calcular la rentabilidad) en el otro.



Los clientes de muchas ganancias y tamaño grande serán la fortaleza, esta es la columna vertebral de la firma y deberás asegurarla. Esto se puede lograr recurriendo al valor agregado, algo que los clientes realmente agradecen (como hemos comprobado a través de conversaciones con ellos) y a la firma de contratos con plazos predefinidos. Estos clientes resultan **muy atractivos para la competencia**, así que la labor fundamental será evitar perderlos.

Los clientes de pocas ganancias y tamaño grande son un mal necesario. Son garantía de ingresos en momentos en los que las firmas no pueden darse el lujo de perder sumas importantes por concepto de honorarios. Dado que estos clientes tienden a ser los más sensibles al aumento de precios, es necesario contar con una estrategia robusta al momento de proponer cualquier ajuste de precios, pues el mismo está asociado a un compromiso a largo plazo. La firma necesita comprender que cuenta con **una fuente segura de ingresos**, aun cuando no sea la más rentable de todas.

Los clientes de muchas ganancias y tamaño pequeño suelen representar una oportunidad real. Necesitas identificar cuáles de ellos están en condiciones de gastar más (solo recibirás una pequeña porción de sus encargos). En este caso podrás desplegar tu generosidad, ya que los clientes recordarán que tu firma invirtió en ellos cuando las condiciones del mercado eran desfavorables y lo retribuirán. En momentos adversos, muchas firmas legales tendrán parte de su plantilla de asociados con poca carga laboral. Este personal podrá destinarse a prestar servicio a este tipo de clientes de forma gratuita o a muy bajo costo. Por ejemplo, un cliente de estas características quizás represente una pequeña cantidad de trabajo por contrato para determinada firma, pero gasta mucho en trabajos normativos (con otras firmas). Si tu firma tiene personal legal subempleado, puedes asignarlos a comisiones de servicios para que asesoren al cliente con trabajos normativos (lo que puede hacerse de forma virtual). Esta estrategia **genera mucho valor a un costo mínimo para la firma**. Piensa cómo los socios también pueden ayudar. Una vez, un socio director me explicó que los socios ociosos de su firma eran su peor pesadilla. Tanto el socio como su equipo pierden la motivación, pero hay más: ¡Incluso comienzan a entorpecer el funcionamiento de la firma! Cada vez que los abogados de la firma tengan tiempo de sobra, especialmente si son socios, es conveniente asignarles un proyecto que implique identificar y brindar asistencia a este tipo de clientes. Eso los mantendrá ocupados y podrán brindar asistencia valiosa a clientes con potencial futuro para la firma.

Aquellos clientes que son de pocas ganancias y tamaño pequeño no serán prioridad para la firma. No centres tus esfuerzos en ellos, sino en los otros segmentos de tu base de clientes.

La negociación

En estos tiempos difíciles, resulta vital que los socios desarrollen sus habilidades para negociar con aquellos clientes que piden descuentos, extensiones de plazos de pago o incluso trabajos gratis. Según nuestra experiencia, la mejor solución es que los socios “ganen tiempo” durante la conversación inicial. Se trata de escuchar con atención lo que el cliente quiere y por qué lo quiere y explicarle que primero debes discutirlo con tus colegas, el jefe del departamento, el socio director o cualquier otra persona de la firma. Esto permite que el socio que recibió la solicitud del cliente empiece a explorar las posibilidades de intercambio disponibles. El primer intercambio debería ser una flexibilización en los plazos – por ejemplo, acordar una tarifa especial aplicable durante los próximos seis meses. Siempre debe dejarse en claro que la tarifa será ajustada al final del período. De esta forma, una vez vencido el plazo, no será necesario tener otra conversación incómoda. No olvidemos que las firmas legales también han sido afectadas por la pandemia, por lo que los socios deberían identificar qué otro beneficio pueden obtener de sus clientes dentro de este intercambio. Podríamos considerar, por ejemplo, si el cliente puede ofrecernos trabajos en una nueva área de especialidad o si puede incorporar nuestra firma a otra área de sus negocios o quizás contactarnos con otras compañías del sector.

Resulta crucial que los socios reciban capacitación para desarrollar estas habilidades. Cuando los clientes notan que los socios siempre ceden a sus peticiones, tienden a exigir cada vez más. Un abordaje adecuado y profesional de esta situación es demostrar a tus clientes tus capacidades de negociación, además de interés genuino por cuidar de su negocio y de tu propia firma. Hemos comprobado que la puesta en práctica de este enfoque suele traer resultados positivos. Si los socios, a manera de ejercicio, simulan estas negociaciones con sus colegas antes de tener que hacer frente a las conversaciones verdaderas con sus clientes, los resultados son todavía mejores.

**Kevin Doolan es socio de The Møller Institute con sede en Churchill College, University of Cambridge, especializado en estrategia y políticas para fijación de honorarios profesionales. Es el autor del libro de The Financial Times “Mastering Services Pricing”, publicado por Pearson. Es un orador habitual en conferencias de socios y en talleres de fijación de honorarios.*

Contacto: Kevin.Doolan@MollerInstitute.com

Fusión e integración de firmas legales: Retos y elementos clave

El proceso requiere un método, no es algo intuitivo ni parecido a la fusión o integración de empresas que los despachos asesoran



José Luis Pérez Benítez*

En estos meses se están observando en el mercado de las firmas legales numerosas fusiones e integraciones de firmas de abogados, así como numerosas publicaciones, artículos y comentarios al respecto que incluso llegan a tratar este asunto como un tema de moda¹.

Sin embargo, **las fusiones e integraciones de firmas legales no son un camino tan novedoso** como para no poder contar con muchas experiencias de mercado y conocimientos técnicos que puedan ayudar a las firmas en esa aventura².

Las experiencias previas de otras firmas, sus aciertos y errores, así como algunos contenidos académicos nos ayudan a entender mejor cuáles son los retos habituales y los puntos principales a tener en cuenta para el éxito de una fusión e integración³. En este artículo pretendo hacer un breve análisis de estos puntos principales.

En concreto, podemos distinguir los siguientes aspectos fundamentales o cuestiones imprescindibles a tener en cuenta para el éxito de una fusión e integración⁴:

Los motivos adecuados que impulsan una integración.

1. La cultura de las firmas: su relevancia fundamental.
2. El sistema de compensación de los nuevos socios.
3. La toma de decisiones en la firma resultante.
4. El propio proceso de integración y su ritmo.
5. La implementación y puesta en marcha.

1. Motivos adecuados para la fusión e integración

Entre los infinitos motivos que determinados despachos pueden tener en mente para fusionarse o integrarse pueden identificarse algunas categorías que parecen más correctas que otras.

En primer lugar estaría **la necesidad de los clientes**. Este motivo debe ser visto como real y actual, no meramente ilusorio o potencial. De este modo, las nuevas necesidades de los clientes -o bien del nuevo tipo de clientes que esté surgiendo en el mercado- se convierten en la principal y mejor motivación para una integración.



1. Seguimos aquí la línea académica recogida en la Nota técnica de fusiones de despachos, publicada en el libro *Dirección y gestión de firmas de abogados: 40 ideas de gestión y una nota técnica*. Editorial, Black Swan, Madrid, 2018. Lo dicho para fusiones sirve para integraciones por ser un subtipo. Este artículo es un resumen y un complemento de dicha nota.

2. Sistema de compensación igualitario y solidario de cada grupo en función de la categoría concreta. Hoy en casi todas las firmas que lo mantienen está ligeramente modificado.

3. NANDA, Asish. *The professional service course*. Nota Técnica. Harvard Business School. Harvard 2006.

4. Para una muy completa descripción de un proceso de fusión puede consultarse el libro *Anatomy of a law firm merger*, MALONE, Gerry; Hildebrandt, editado por la ABA. Chicago 1992.

En segundo lugar, en atención a los cambios del mercado, una integración surge como una necesidad adaptativa de las firmas. En el actual panorama global -hace unos años en Europa y hoy en Latinoamérica como en el orbe completo- se está produciendo un continuo movimiento de firmas y baile de fusiones e integraciones. Ante este nuevo escenario una firma debe preguntarse si quiere mantenerse como **firma local o nacional** ante la llegada de estos nuevos competidores en su mercado para poder prestar servicios a sus clientes. De este modo surgen tres alternativas:

1. Mantenerse como hasta ahora, lo que en el mejor de los casos puede llevar a convertir a la firma en una muy reconocida boutique legal.
2. Incorporarse a uno de estos grandes proyectos globales.
3. Crear una nueva firma más adaptada y competitiva a través de la integración con otras firmas similares.

Finalmente, una motivación exitosa vendrá tras el convencimiento de las sinergias que la unión genera.

Otros motivos, tales como intentar resolver problemas internos con la unión, acelerar y suavizar procesos sucesorios, solventar problemas financieros o satisfacer exclusivamente ideas preconcebidas sobre el tamaño o aventuras aspiracionales de los socios suelen ser motivos que acompañan al fracaso de muchas fusiones pasadas que no llegaron a buen puerto.

Así resulta imprescindible señalar que un proceso de este tipo no puede estar basado en la idea de subsanar carencias graves o deficiencias y problemas internos. Una huida hacia delante a través de una integración nunca es una buena idea.

2. La cultura de las firmas y su relevancia

La siguiente cuestión a poner en la mesa de toda unión de firmas es la cultural.

Cultura, un término casi imposible de definir, podría describirse para una firma legal como "la forma en la que hacemos aquí las cosas", o de otro modo como "el comportamiento uniforme reiterado alrededor de unos principios determinados".

En especial, y tratándose de servicios profesionales, **cultura es la forma en la que tratas a tus clientes y a tus abogados** y en relación a estos últimos sería el modo de cómo los seleccionas, cómo los contratas, cómo los formas y cómo los ayudas a crecer. Esto es probablemente lo más definitorio de la cultura de una firma concreta. Existen culturas complementarias, adaptables y similares, pero si las culturas son muy opuestas, la integración resultará imposible.

Las culturas de las firmas que se integran no serán iguales pero sus puntos de conexión han de ser muchos y las líneas rojas de cada una han de ser las mismas. Si hemos definido cultura de firma como la "forma en la que se hacen aquí las cosas y se toman las principales decisiones", esto ha de compartirse, comentarse, analizarse y ver que coinciden. La forma de retribuir a los profesionales, la manera de respetar las minorías, las operaciones y protocolos de facturación, documentación, la forma en la que se asciende, el papel de la meritocracia, etc., son la forma en la que se evidencia la cultura de una firma y en la integración deben ser similares y no generar conflictos.

3. El sistema de compensación de socios

En función de los modelos culturales y sociales originarios y de los diversos sistemas de retribución, desde el EAWK (*eat what you kill*) al *lock-step*, pasando por la infinidad de variables posibles, el sistema de compensación futuro será elemento clave de la integración y uno de los filtros a través de los cuales los socios de cada firma tomarán su decisión.

El sistema de compensación de los socios, como forma principal de retribución y modo en el que distribuyen los beneficios de la firma, es un aspecto imprescindible en toda integración. El sistema de compensación de los nuevos socios ha de estar claro, fijado previamente, comprendido y pactado y -en principio- no debería suponer una variación para los socios preexistentes de la firma que integra. Obviamente, la forma de retribución previa de ambas firmas no será coincidente pero más fácil será la integración si ambos sistemas originarios tienen un espíritu similar. No será lo mismo -por ejemplo- continuar con algo parecido a un *lock-step* si ambas firmas lo tenían, que de repente venir de un sistema *lock-step* y pasar sin anestesia a un sistema de *eat what you kill* puro.

En definitiva, la cuestión económica se centra en la manera en la que un socio concreto puede capitalizar mejor su desarrollo y facturación. Si en la firma resultante cada socio concreto e individual puede, en función del sistema escogido, capitalizar más -esto es, obtener más rentabilidad de la que obtiene hoy con la misma facturación- su situación mejorará y será partidario del proceso. Por otro lado, se podrá obtener también mayor capitalización con otros mercados y clientes y con aumento de facturación, pero el análisis inicial estará centrado en **“capitalizar mejor los recursos actuales”**.

En todo caso, el sistema de compensación ha de ser un elemento más para conseguir los objetivos, para ejecutar la estrategia de la firma y no solo un sistema para repartir beneficios.

4. La toma de decisiones

Como cuestión social o personal se encuentra el modo de toma de decisiones de la firma resultante, que se puede reducir a la cuestión de “reparto de poder”. El poder, la forma en la que se use en el futuro, el balance que se genere en función de las firmas originarias y la pérdida o mantenimiento del “mando” en relación con la situación anterior resulta clave en este proceso. Cómo se tomen las decisiones y el peso o la relevancia que a corto plazo tengan los socios de las firmas originarias será determinante para que la unión pueda avanzar.



5. El desarrollo del proceso de integración

Respecto del propio proceso de integración y su ritmo, podemos decir que es igual de importante que la propia integración en sí y su resultado. Si el proceso no es profesional, honesto, transparente, metódico y con un ritmo adecuado, es muy probable que la integración no llegue a producirse o no sea un éxito. Si un proceso de negociación no fluye como debería, probablemente se trata de un síntoma de que existen algunos impedimentos que no están siendo tan evidentes ni visibles.

El proceso además requiere un método, no es algo intuitivo, ni parecido a la fusión o integración de empresas que los despachos asesoran. La integración de firmas legales está más basada en las personas y en el propio negocio que en los balances, activos y pasivos, flujos de caja, cargas fiscales o forma jurídica societaria resultante. Por eso no suele ser tan sencillo para los despachos que inician su propia integración.

6. La importancia de la puesta en marcha

Pero, sin duda, el éxito de una fusión e integración viene marcado por su implementación.

El diseño, la motivación, las negociaciones previas y los acuerdos alcanzados pueden ser perfectos pero de poco sirven si el proceso de “posfusión” no se realiza de forma metódica y profesionalizada y, para ello, resulta imprescindible que exista y se ejerza liderazgo por algunos socios concretos. Sin liderazgo, que ha de basarse y suele hacerlo en la generosidad, resultará difícil llevar la firma a buen puerto.

Una vez acordada la fusión e integración es tiempo de **ejecutar y ponerla en marcha**.

Por muy bien que se haya diseñado el proceso, atados los cabos y acordados todas las posibles variables económicas e inquietudes sociales y personales, nunca se habrá previsto todo lo posible. Como obra humana, con la condición de problema no estructurado y dentro de la inerradicable incertidumbre del futuro, una firma fusionada es un ser vivo e imprevisible, por lo que la clave de su éxito es -por un lado- la implementación de lo decidido y, por otro lado, el gobierno del día a día de la firma resultante.



En este sentido se requiere adaptabilidad al entorno y de este modo la habilidad para corregir rápidamente. Pero ha de advertirse que adaptabilidad es adoptar pequeños cambios, no cambios profundos ni estratégicos que despisten a los miembros de la firma y supongan verdaderos cambios de dirección. Adaptar es corregir y tomar decisiones conforme a la estrategia y los acuerdos alcanzados pero adaptadas al entorno concreto y al momento específico y que en el fondo hagan más fácil conseguir en el futuro la estrategia buscada, esto es, que generen una ventaja competitiva –darwiniana–.

Y por último tener presente que **no existe el Plan B**. En un proceso de este tipo no se habla del divorcio ni de cómo deshacer lo andado, ni de qué límites o líneas obligarán a separar las firmas. No obstante de lo que sí hay que estar muy pendiente es de los síntomas que puedan indicar que existe algún problema grave. La identificación previa de estos posibles síntomas y, sobre todo, la actitud empresarial de “alerta continua” es imprescindible para los primeros años.

Por supuesto, hay otros muchos elementos a tener en cuenta en una fusión e integración, pero los analizados son los principales.

En resumen, las fusiones e integraciones de firmas legales suelen estar motivadas por muy distintas causas, quizás tantas como despachos, pero no todos los motivos son garantes de éxito futuro. Existen algunas pautas y comportamientos que aproximan al éxito o abocan al fracaso. Una integración exitosa requiere de **los motivos correctos**,

de la atención necesaria a los elementos clave, tanto económicos como personales y, por último, de una implementación efectiva pero flexible y adaptable al entorno, dirigida con un potente liderazgo. Con estos ingredientes el éxito está próximo, si alguno de ellos falta, es difícil que la excelencia en el resto pueda suplir la carencia de los otros.

****José Luis Pérez Benítez** es socio de la consultora Black Swan, licenciado en derecho por la Universidad Complutense de Madrid y PDG por el IESE Business School. Ha ejercido la abogacía durante dieciséis años y desde hace catorce asesora en materia de gestión a firmas de abogados españolas y latinoamericanas. Autor del libro “Dirección por proyectos en la abogacía. Un estudio del legal project management para firmas legales y abogados de empresas”.*

Contacto: perezbenitez@perezpartners.es

¿Cómo construir una cultura que favorezca el desarrollo de negocios?



Silvia Coulter*

Guía con las mejores prácticas para asegurar que la cultura de una firma legal facilite la retención, crecimiento y adquisición de clientes

La cultura, más que una moda, es la forma en que se vive día a día dentro una firma legal. Abarca los principios comunes de conducta y comportamiento. Se trata de valoraciones sofisticadas que miden la cultura de una firma y revelan las áreas con eslabones débiles. Aquí les presento algunas mejores prácticas para asegurarnos de que **la cultura de una firma facilite la retención, crecimiento y adquisición de clientes**. Estas prácticas han resistido la prueba del tiempo, tanto dentro como fuera de la industria legal.

Alínea la compensación con las expectativas

Esto representa un desafío para muchas firmas. Solemos recompensar el comportamiento individual, según el número de horas facturables o la cantidad de ganancias que se espera que los socios aporten a la sociedad. Estas variables, junto con otros requisitos como la participación en comités de la firma, determinan si se convierten en socios o si pueden mantenerse como tales.

Sin embargo, recompensar la participación del equipo es un factor crítico para la construcción de una cultura de ventas sólida y duradera que impulse el crecimiento y la retención de los clientes. Ya se trate de otro punto o de otro dólar para el socio, resulta crucial recompensar el comportamiento que la firma aspira a alcanzar. Cuando no se amplían las relaciones, se termina perjudicando al socio clave encargado de esa relación, incluso cuando él o ella no se percate de eso.

En una de las firmas que he estudiado, ubicada entre las 50 firmas más importantes de los Estados Unidos, el mensaje es claro y rotundo: **colaboren, equipo, equipo, equipo**. A pesar de esto, su sistema de compensación aún no se encuentra alineado con ese mensaje, por lo que los resultados no cumplen con las expectativas y el rendimiento de los socios no está a la altura de su potencial o del potencial de la firma. Cuando la firma alinee **la compensación con las expectativas, comenzará a ver resultados**.

Comparte el cliente e impulsa su crecimiento

Compartir los clientes, lo que algunas firmas llaman *cross-selling*, es otro desafío importante. La mayoría de los socios dirá que no son buenos haciéndolo por la simple razón de que no han conseguido el contacto adecuado dentro de la organización del cliente. ¿Cómo debemos responder a esto? Pues deben preguntar al cliente o a su contacto en la organización del cliente: ¿quién está a cargo de las áreas de propiedad intelectual, derecho laboral u otras?

También existe una cuestión de confianza. ¿Confío en que mi contraparte en la organización del cliente encargada de M&A no lo arruinará todo? Para contribuir al crecimiento del cliente es imperativo crear una **cultura de confianza** entre los socios.

Una forma de hacerlo (entre muchas que existen, por supuesto) es organizar regularmente almuerzos, por videoconferencia o en persona, que reúnan a las diferentes áreas de la firma. El objetivo de estos encuentros es discutir sobre clientes específicos y permitir que los socios se conozcan mutuamente.

El **departamento de marketing y desarrollo de negocios** es uno de los mejores recursos con los que cuentan las firmas para organizar estas actividades. Ellos ven la firma desde una perspectiva más amplia y tienen mejor entendimiento de lo que sucede y con cuáles clientes.

A pesar de esto, algunos socios no conseguirán expandir sus relaciones, ni siquiera si el consejo ha venido de un socio en el que confían. Defender nuestro propio feudo nunca es buena idea. En ocasiones, los socios tardan demasiado tiempo en entender esto y, cuando finalmente lo hacen, ya han perdido al cliente. A medida que compartimos más a nuestros clientes aumentan nuestras probabilidades de retener a los clientes importantes.

Esto es un dato estadístico comprobado en todas las firmas. Adicionalmente, aquellos socios que sí tienen relaciones con clientes grandes continuarán cuidando de ellos, independientemente de quien sea su "dueño". Por lo tanto, trabajar en el crecimiento de clientes de forma conjunta con los miembros de la firma que tengan relaciones a diferentes niveles en la organización del cliente es la mejor forma de construir un equipo, garantizar la existencia de una cultura colaborativa y retener clientes. Esto debe ser considerado un enfoque aplicable a todos los niveles de la firma y un requisito para todos los socios.

Construye la excelencia de servicio entre todos

Si queremos crear una verdadera cultura de excelencia de servicio que a su vez potencie el crecimiento y la retención del cliente, además de generar más trabajo y mayores ganancias, debemos trabajar juntos y ver la firma y el trabajo legal a través de los ojos de los clientes. **¿Todo en la firma tiene que ver con el costo/hora?** Un equipo de servicio al cliente incluye a todos los miembros de la firma que "tocan" al cliente: asistentes legales, asociados, socios y todos aquellos que brinden algún servicio al cliente. Sé inclusivo con todos los miembros del equipo, tanto profesionales como empleados, y los niveles de calidad del servicio aumentarán significativamente.

Cuenta con un liderazgo sólido para construir una cultura colaborativa

Una cultura colaborativa depende de un liderazgo sólido y de calidad. Moldear el comportamiento del equipo conduce a mejorar el trabajo en equipo en general. En una firma legal hay muchos líderes. El comité ejecutivo, el socio director, los socios, los coordinadores de cada área de especialidad o departamento, los líderes de los equipos de operaciones, los líderes de los equipos de clientes, por nombrar a los más importantes. Todos estos líderes tienen la responsabilidad de actuar de forma colaborativa, brindar apoyo y promover una cultura de colaboración.



En cuanto a los equipos de clientes, aún hay áreas que pueden mejorarse. Esto puede lograrse mediante la incorporación de un gerente de desarrollo de negocios al equipo y la realización de reuniones con los miembros del equipo de forma regular con el objetivo de discutir cómo están colaborando entre ellos y con el cliente o cómo pudieran empezar a hacerlo.

La revisión de los planes de desarrollo de negocios de los socios y el análisis de la situación de esos planes a la fecha pueden ayudar a la firma a mejorar significativamente el proceso de motivación de los socios hacia la consecución de sus metas. Mediante **el liderazgo** hay que tratar de demostrar que el esfuerzo de cada uno es importante. También es acertado remover rápidamente a los socios con actitudes no colaborativas de aquellas posiciones de autoridad. Moldear el buen comportamiento es un elemento esencial para la construcción de culturas sólidas y colaborativas.

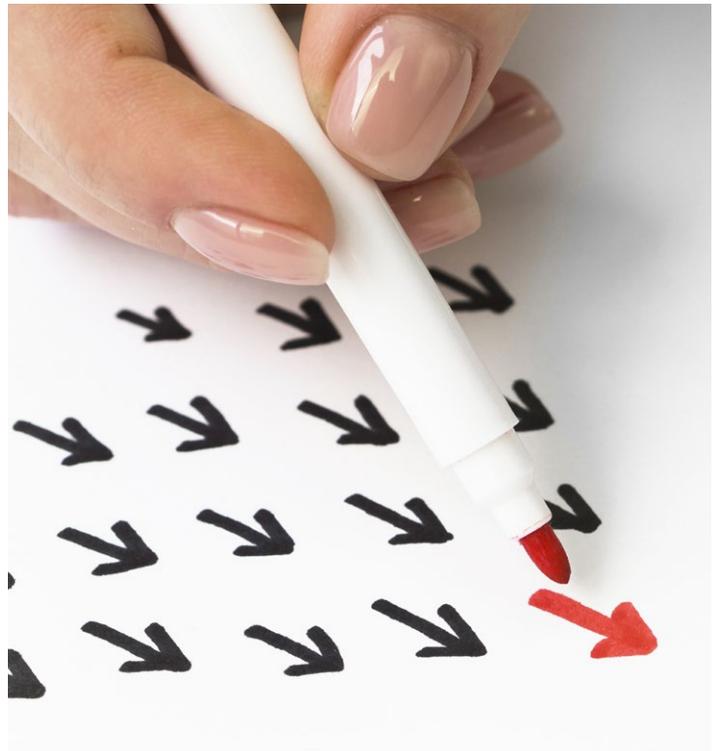
Incorpora el reconocimiento a la cultura de la firma

Hay más de una forma de reconocimiento (que no suele ser más que la compensación). La tendencia de las firmas a no reconocer a aquellos socios o miembros de la firma que hacen cosas que contribuyen a la cultura colaborativa desalienta ese comportamiento positivo. Dado que los seres humanos respondemos a las recompensas, es acertado reconocer los buenos hábitos, los pequeños éxitos, el trabajo en equipo y el esfuerzo adicional. Esto debe hacerse siempre. Cuando esperamos y reconocemos los buenos comportamientos hacemos que se multipliquen. Las corporaciones (los clientes de las firmas legales) son muy buenas haciéndolo.

Por ejemplo, **cada nuevo punto societario cuenta**. El reconocimiento del trabajo en equipo a través del mérito compartido cuenta. Hacer público el reconocimiento del trabajo en equipo y de los esfuerzos adicionales durante las reuniones de socios cuenta. Trata de que la firma incluya el reconocimiento como parte de su cultura y notarás la diferencia en el rendimiento.

Capacita para alcanzar los objetivos de la firma

Contar con la capacitación adecuada en las áreas de liderazgo y para el trabajo en equipo o desarrollo de negocios es determinante para la construcción



de una cultura colaborativa que nos lleve a conseguir los resultados esperados.

Muchas firmas mandan a sus líderes a participar de programas ejecutivos de liderazgo en varias universidades o contratan coaches de desarrollo de liderazgo que las ayudan con el aprendizaje de importantes habilidades de equipo y liderazgo. La capacitación y la asesoría para el desarrollo de negocios es otra área que viene recibiendo gran parte del dinero que las firmas invierten en capacitación. Un buen capacitador/coach impulsará a los individuos a cooperar unos con otros como un equipo para generar resultados.

En resumen, construir una cultura comunicativa significa dar un vistazo de 360 grados sobre toda la firma y evaluar las áreas que necesitan crecer. Las culturas colaborativas atraerán y retendrán más clientes, captarán mejores talentos para servir a esos clientes y crearán un ambiente de trabajo más feliz y saludable para todos.

**Silvia Coulter es "principal" de LawVision Group. Silvia es considerada una de las consultoras de desarrollo comercial estratégico con más experiencia en la industria legal. Su experiencia incluye trabajar como ejecutiva de cuentas estratégicas y líder de ventas en una compañía Fortune 500, como directora de marketing y desarrollo de negocios en dos firmas de abogados globales y como consultora y facilitadora de firmas de servicios profesionales en todo el mundo.*

Contacto: scoulter@lawvisiongroup.com.

Hablemos del retiro de los socios

Para muchas firmas el retiro de los socios no suele ser un proceso fácil, incluso para aquellas que han establecido la edad jubilatoria en sus estatutos



*Jaime Fernández Madero**

El envejecimiento se ha convertido en uno de los grandes desafíos de nuestra era. Muchas fuerzas y creencias ejercen su influencia sobre este concepto, algunas de forma errática. En el ámbito laboral, por ejemplo, coexisten dos realidades en un estado de tensión. La edad promedio de los líderes de compañías y organizaciones pareciera ser cada vez menor (esto no aplicaría para aquellas firmas que ya venían disminuyendo la edad ideal de sus miembros). Por un lado, la madurez de alguien de más de 50 años pudiera ser excesiva para ciertos puestos de trabajo o determinadas responsabilidades. Por otro lado, los cambios en el estilo de vida y el cuidado de la salud han elevado significativamente el límite de la vida activa y productiva de las personas, tanto a nivel físico como mental. En general, envejecer ya no se trata solo del natural paso del tiempo, sino que es también una decisión personal. Si antes los 65 años eran considerados una edad razonable para pasar a retiro (según el estado promedio físico y mental de una persona de las generaciones anteriores), ahora es común que las personas se mantengan fuertes, activas, vibrantes, productivas y con buen estado anímico hasta edades más avanzadas.

Este dilema se expresa en la práctica de la profesión legal de distintas formas. La experiencia y "las canas" parecieran ser más valoradas en nuestra profesión que en otras ocupaciones. Los años de dedicación a nuestro ejercicio profesional y el contacto con distintos casos y clientes son factores determinantes para llegar a ser buenos abogados. Por esta razón, la edad de muchos líderes en el mercado de las firmas legales de Latinoamérica supera la edad de quienes ocupan las mismas posiciones en otras industrias. En términos generales, la edad promedio de los socios de las firmas legales latinoamericanas es bastante alta. Quizás esto no sea una señal del todo positiva sobre la evolución de la firma, pero da cuenta de la valoración de la edad y la experiencia dentro de nuestra industria.

Más allá de este costado positivo, debemos admitir que para muchas firmas el retiro de los socios no suele ser un proceso fácil, incluso para aquellas que han establecido la edad jubilatoria en sus estatutos. Es un hecho que muchas firmas legales, inclusive las mejores, no tienen un plan adecuado que contemple el verdadero significado del retiro tanto para la persona que se jubila como para la firma. Si bien esta situación es particularmente compleja cuando las firmas deben lidiar con el retiro de los socios fundadores, la dificultad también se extiende a las generaciones subsiguientes. Sobre todo, en aquellas firmas que, para bien o para mal, dependen mucho de un único liderazgo. La falta de planificación y de comunicación adecuadas genera tensiones y, en ocasiones, disputas que afectan la relación entre los socios, el bienestar de quienes pasan a retiro e incluso su legado como líderes.

Cuando era joven, me gustaba usar la barra de jabón de la ducha hasta que fuera imposible seguir usándola. Una vez que la barra se convertía en una fina capa, normalmente se partía en pequeños trozos y no me quedaba más opción que desecharla. Me molestaba perder esa última porción de jabón, pero no parecía tener alternativa. Hasta que un día descubrí que era mejor adherir la capa de jabón desgastado a una nueva barra. De esta forma, podía usar el jabón viejo hasta el final sirviéndome del nuevo. Desde entonces, vengo aplicando este método con resultados bastante positivos.

Muchas firmas legales de nuestra región prefieren usar la barra de jabón hasta agotarla. Los socios de mayor edad, que muchas veces son también fundadores, se quedan en la firma hasta que se convierten en una fina capa y se rompen.

Si, en cambio, eligieran fusionarse armoniosamente con el resto de la firma, facilitarían la transferencia de su experiencia y valor hacia las nuevas generaciones. ¿Por qué les resulta tan difícil esto?

En el capítulo titulado **“Leadership in founder-led firms”** del libro **“Leadership for Lawyers”** (publicado por IBA/Global Law and Business, 2015) analizo este tema desde la perspectiva de los socios fundadores y describo las tres etapas de la evolución de una crisis de retiro: la etapa de siembra, la etapa de cosecha y la etapa de declive. El punto central trata sobre la incapacidad de los socios fundadores para asumir una actitud proactiva antes de su retiro. Tal actitud permitiría llevar a cabo el proceso de manera adecuada y expedita, sin generar tensiones ni dificultades entre los socios. Si se toman medidas activas durante las dos primeras etapas (la siembra y la cosecha), cuando los socios aún tienen un liderazgo fuerte y pueden ejercer su influencia sobre el proceso, todo se desarrolla de forma rápida y eficiente. Pero si el retiro ocurre durante la etapa de declive, es muy probable que surjan problemas, incluso si el retiro está contemplado en los estatutos de la firma. Aunque el capítulo hace referencia a los fundadores y a su rol particular en estas situaciones, no son los únicos culpables del surgimiento de la crisis. En muchos casos, el resto de los socios también tiene su cuota de responsabilidad, al no estar preparados o dispuestos a enfrentar con antelación el desafío de las discusiones y decisiones asociadas al retiro de otro socio. Como mencioné anteriormente, esta dificultad no aqueja solamente a los fundadores, sino también a los líderes sénior y a los socios directores de generaciones subsiguientes, quienes pueden verse envueltos en los mismos problemas. El hecho de transitar con éxito el retiro de los socios fundadores, no es garantía de un comportamiento eficiente e institucional en el futuro.

Entre las principales dificultades relacionadas con este tema presentes en las firmas legales latinoamericanas nos gustaría resaltar las siguientes:

1. La resistencia de los abogados al cambio. El retiro de un socio, con frecuencia, implica reestructurar el status-quo del poder y la gobernanza, así como reorganizar los roles del resto de los socios. Muchos abogados prefieren evitar los cambios, incluso cuando no están de acuerdo con las actuaciones de algún líder o con su estilo de liderazgo.



2. La resistencia al cambio que ofrecen los propios líderes, algunas veces sin percatarse de ello. Lo hacen cuando resaltan la importancia de su rol en la firma y remarcan las limitaciones implícitas de sus socios. Al hacerse imprescindibles dificultan aún más el proceso de cambios. Algunos líderes afirman: “Quiero retirarme o dejar mis responsabilidades gerenciales, pero es difícil encontrar un sucesor, ya sea porque los socios carecen de las habilidades necesarias o porque no están dispuestos a asumir las responsabilidades que el rol implica.” El problema de este enfoque es que contribuye a perpetuar la situación y demora la búsqueda de soluciones. Al final, termina siendo una profecía autocumplida.

3. La poca o nula planificación de la sucesión. No basta con establecer una edad jubilatoria; se necesitan muchas cosas más para lograr que un proceso de este tipo sea exitoso.

Corinne Staves en su capítulo **“Partner retirement – a firm’s perspective”** (del libro **“Partner Retirement in Law Firms”**, Globe Law and Business, 2020) sugiere un mantra interesante al respecto: **“Prepárate. Actúa correctamente. Sé gentil.”** Creo que estas palabras resumen muy bien la estrategia que las firmas necesitan para lidiar con este tema tan complicado.

(A) Prepárate: es necesario anticipar la estrategia en distintas áreas, en cuanto a temas económicos, cartera de clientes, gobernanza, imagen institucional, liderazgo, conocimiento y reputación. Una planificación tan compleja y detallada requiere tiempo y esfuerzo para ser implementada. Es necesario contar con un conjunto predeterminado de reglas, pero también con tiempo suficiente para aplicarlas a las particularidades de cada caso, en especial, a los relacionados con los líderes de la firma. (B) Actúa correctamente: todas las partes involucradas en el proceso deben ser justas. No es conveniente que la negociación beneficie a una sola de ellas. Sin importar cuál sea el acuerdo final, se debe hacer un esfuerzo para que todas las partes sientan que se ha actuado de forma justa. (C) Sé gentil: Este aspecto pareciera aplicarse principalmente a la firma, ya que el socio que se retira es siempre la parte vulnerable de la situación. Se refiere al tipo de comunicación utilizada durante el proceso y al reconocimiento de las contribuciones de quien pasa a retiro. Acá el dinero no es lo principal, sino la empatía que la firma puede expresar a través de gestos y símbolos.

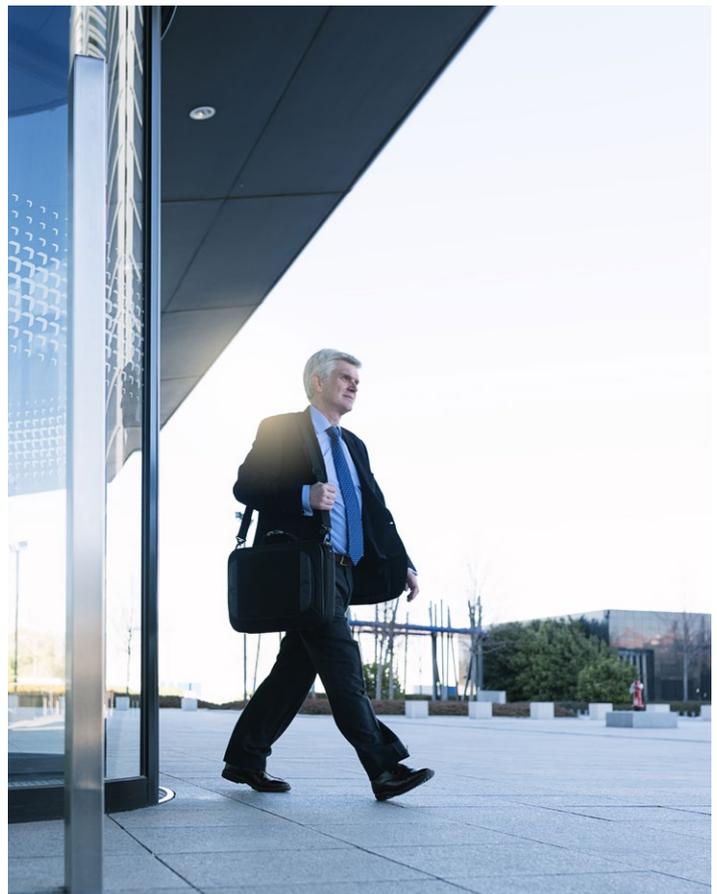
Una de las mayores preocupaciones sobre el retiro de los socios es que suele ser un tema subestimado por las firmas legales. Si bien algunas firmas sí cuentan con un sistema para lidiar con el retiro, el mismo ha demostrado no ser suficiente y/o tener fallas en su implementación, lo que genera diversos grados de insatisfacción en la firma y/o en el socio que se retira. Todas estas preocupaciones evidencian que “es muy difícil evitar que la barra de jabón se rompa cuando se ha desgastado demasiado”.

Muchas firmas de la región adoptan lo que yo llamo la “estrategia del precipicio” que consiste en permitir que los socios operen tal y como han venido operando por años hasta el final. Una vez llegado el día del retiro, los socios caen por el precipicio; es decir, se retiran completamente o asumen roles poco relevantes que raramente terminan bien. Esta falta de planificación para un período de transición sin tropiezos antes de la verdadera fecha de retiro, junto a la ausencia de un enfoque más creativo en torno al rol posterior al retiro, muchas veces desemboca en el tan temido resultado de la barra de jabón hecha añicos. La “estrategia del precipicio” puede parecer atractiva por su simpleza, pero ha demostrado ser ineficiente para resolver un asunto tan complejo como el retiro.

Busca refugio antes de que anochezca

Considerar el retiro como un asunto únicamente relacionado al momento cuando un socio se retira, es una visión muy limitada.

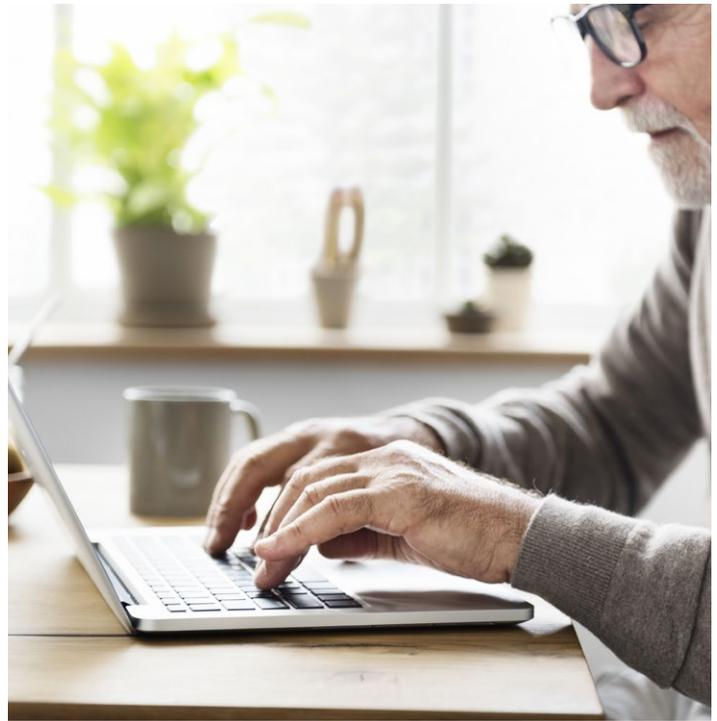
La historia realmente comienza mucho antes y tiene mucho que ver con la cultura, la estrategia y los sistemas de la firma. Aquellas firmas que dependen de la existencia de “vacas sagradas”, es decir, individuos fuertes cuyo desempeño (mayormente financiero) es la vara con que miden el éxito y el fracaso, crean el terreno ideal para cosechar grandes egos. Cuando la cultura y los sistemas de la firma, sobre todo los de compensación, giran en torno a esos individuos el resto de los abogados de la firma se fijan como meta principal llegar a convertirse en uno de ellos. Dado que la reputación, el poder, el reconocimiento y el dinero están estrechamente atados a ese modelo, los abogados luchan por alcanzar esa meta y permanecer en el tope el mayor tiempo posible. Como Jaap Bosman y Lisa Hakanson lo afirman en su libro “A New Dawn: A Manifesto. Redefining the legal profession in the age of the Covid-19 crisis”: “Desear ser amado, admirado y relevante es una tendencia natural. Los socios poderosos se hacen adictos a acaparar el centro de atención. Se aferran al poder. Hacerse a un lado y dejar que otro sea la nueva estrella va en contra de la naturaleza humana”.



Es necesario que las firmas entiendan que cuando promueven exacerbadamente el poder de los individuos se originan una serie de dificultades intrínsecas y además se genera un sistema de retiro deficiente. La transición nunca será fácil porque los socios siempre buscarán retener su poder y relevancia hasta el último momento; eso se traduce en el acaparamiento de clientes, conocimientos y capacidades. La "estrategia del precipicio" se sustenta en la falsa suposición de que las cosas pueden funcionar correctamente hasta el último momento sin preparación alguna y, una vez que el socio que se retira se haya ido, el resto de los socios tomará posesión de lo que queda de forma inmediata y sin perjuicios.

La "estrategia de la colina" es un enfoque diferente que plantea que para lograr una transición productiva, tanto para la firma como para el socio que se retira, es necesario anticiparse con cambios sutiles en los años previos al retiro. El socio que se retira debe irse mediante una "despedida progresiva" que ha sido discutida y aceptada. Lo que significa que tiene que haber un diálogo franco entre la firma y el socio con suficiente anticipación para abordar todos los temas importantes relacionados con el retiro. Asimismo, los incentivos a nivel económico y cultural deben estar claros para que los socios no se sientan amenazados ni en riesgo al momento de "ceder" sus activos al resto de los socios. Para poder lograr eso, antes de que llegue ese momento los socios deberían haber comprendido que la posesión de esos activos ya no les pertenece a título personal, sino que ha pasado a manos de la firma. Aquí reside la importancia de la cultura y los sistemas para allanar el camino hacia un retiro sin tropiezos.

La "estrategia de la colina" funciona únicamente si la firma concibe los clientes, el talento, el conocimiento y la reputación como algo que debería pertenecer a la firma misma y no a individuos particulares. Este enfoque brinda suficiente flexibilidad para prepararse anticipadamente para el retiro de un socio valioso. Algunas compañías preparan el retiro de sus ejecutivos de forma temprana, incluso 10 o 15 años antes de la fecha definitiva. Aunque esto podría sonar descabellado para algunas firmas, sin importar cual sea el tiempo adecuado, tanto la firma como el socio necesitan anticiparse a las decisiones y situaciones difíciles para poder abordarlas cuando no estén sometidos a tensiones ni pongan en juego intereses inmediatos.



¿Qué pasa luego del Día D?

El segundo aspecto de la "estrategia de la colina" es qué sucede el día después del retiro. El primer pensamiento es que se trata de un cambio abrupto más que nada desde el punto de vista legal y no tanto desde la realidad profesional o gerencial. Es falso que todos los socios sean valiosos hasta su último día en la firma y que el día después de su retiro se transformen en completos idiotas. Las capacidades profesionales y comerciales cambian a través de un proceso lento y complejo, donde se van sustituyendo unas habilidades por otras a largo de la vida profesional. La base de la "estrategia de la colina" es entender ese proceso paulatino y diseñar un plan que contemple esa realidad con el fin de evitar que la barra de jabón se rompa.

Otro tema complejo es qué es lo que quiere hacer al socio luego de retirarse. Algunos querrán seguir trabajando, pero desempeñándose en un cargo diferente, otros querrán dedicarse a otros intereses y otros tantos no tendrán ni idea de cómo seguir. Es difícil comenzar de nuevo, luego de haber dedicado toda una vida a la profesión, pues eso define gran parte de la identidad individual. Esto implica interrogantes y cuestiones muy personales que escapan del control de la firma, pues es responsabilidad de cada individuo prepararse emocional y profesionalmente para afrontar el momento del retiro.



Las principales conclusiones y recomendaciones sobre este tema tan complejo son las siguientes:

1. Tanto la firma como la persona necesitan involucrarse en el proceso de transición, pero será muy difícil obtener resultados positivos si la persona no está preparada para el siguiente paso.
2. Debería encontrarse un balance entre anticiparse al retiro y sentirse abrumado por esa situación, con el fin de evitar una pérdida de motivación y energía antes de tiempo. El período de tiempo que se recomienda para lograr ese equilibrio es de tres años.
3. La firma tiene que ofrecer incentivos, financieros y no financieros, para que el socio comience a delegar en otros socios la responsabilidad de manejar las relaciones con los clientes de manera anticipada.
4. Es preferible contar con paquetes financieros especiales para el retiro de los socios, ya que reducen la presión financiera que surge durante el período inmediato luego del retiro.
5. Resulta favorable si las firmas conciben posibles roles profesionales para los socios que pasan a retiro, previo acuerdo entre las partes y sujeto a renovación por períodos de tiempo cortos.
6. La clave de un esquema exitoso está en lograr que el socio que se retira pueda continuar aportando valor real/profesional a la firma a través de sus conocimientos y de su experiencia.

7. Los socios que pasan a retiro no deberían continuar ostentando derechos políticos ni manejar las relaciones con los clientes actuales. Las firmas tampoco deberían esperar que ellos continúen atrayendo nuevos clientes. Los socios que están por pasar a retiro no deberían competir con los socios actuales en ninguna de esas áreas.

El objetivo principal de tener un esquema adecuado para anticipar el retiro de los socios es evitar que la barra de jabón se rompa antes de tiempo y poder beneficiarse de ella por un período mucho más largo, en aras del bienestar del socio y de la firma.

Si las firmas quieren y necesitan transformarse en instituciones en beneficio de sus clientes y miembros, es esencial que aborden el asunto de manera eficiente.

**Jaime Fernández Madero es fundador de Fernández Madero Consulting, dedicada al management y estrategia en firmas de abogados en Latinoamérica, asociada a Hildebrandt Consulting, Fundador y exmanaging partner en Bruchou, Fernández Madero & Lombardi Abogados, firma líder en Argentina. Autor del libro "Organizando firmas de servicios profesionales, El caso de los abogados".*

Contacto: jfm@fmaderoconsulting.com

Lo que todo abogado debe saber para una comunicación digital estratégica



Lorena Borgo*

Momento de oro para fidelizar, consolidar y aumentar nuestro alcance

Durante estos últimos meses hemos enfrentado circunstancias totalmente atípicas, en la que es imprescindible manejar las comunicaciones de manera estratégica y profesional. Estamos viviendo momentos en los que han estado y siguen estando en juego vidas, empresas y trabajos, por lo que tenemos que ser más inteligentes que nunca con lo que comunicamos y cómo lo comunicamos.

Estos son los principales puntos que consideramos que se deben tener en cuenta quienes han decidido desarrollar una estrategia de comunicación digital eficiente y efectiva para sus despachos.

1. Una realidad mitad virtual y mitad presencial

La comunicación ha pasado a ser totalmente virtual y, una vez que se regularice la situación, vamos a vivir una realidad *blended*, es decir, se combinará lo presencial con lo virtual, teniendo lo primero posiblemente una mayor preponderancia. Por esta razón, en estos momentos nuestros esfuerzos deben considerar la urgencia en capacitarse para que todos los miembros de la organización se formen en comunicación virtual.

2. Manejo profesional de la comunicación

En una crisis como la que estamos viviendo, el manejo de las comunicaciones es totalmente diferente a lo usual. Consideramos que no tiene ningún sentido recortar o limitar la comunicación con los clientes.

Todo lo contrario, es un error reducir los recursos invertidos en ella.

Lo principal es mantener el hilo de comunicación con los clientes y, si es necesario, el asesorarse con profesionales en la materia para lograr una comunicación eficiente dirigida a satisfacer las expectativas del cliente. No podemos cortar la comunicación, menos hoy en día, que vivimos, nos guste o no, en un mundo totalmente interconectado.

3. Visibilidad, anticipación y oportunidad

Observamos que los estudios de abogados que han reaccionado rápido frente al reto digital han mantenido su visibilidad, se han anticipado a lo que esperaban en un inicio sus clientes y permanecen atentos a oportunidades de negocio de acuerdo a las expectativas y necesidades de sus clientes. Estos abogados son probablemente los únicos que subsistirán y superarán este momento.

4. COVID-19, el gran acelerador de la transformación digital

Es un error pensar que la comunicación digital es un fenómeno nuevo y que ha surgido a raíz del COVID-19. Lo que ha hecho evidente la pandemia, entre otras muchísimas cosas, es que hoy vivimos en un mundo digitalizado y que la comunicación entre las personas se ha trasladado a esta enorme red que es Internet, dejando el *offline* mucho más debilitado de lo que ya estaba.

5. Momento de oro para para fidelizar, consolidar y aumentar nuestro alcance

Es una realidad que la cuarentena ha facilitado que se genere una audiencia cautiva para todos los que utilizan la comunicación y el *social selling* a través de redes sociales. Esta es la oportunidad que no debemos desperdiciar para comunicar lo que hacemos, lo bien que lo hacemos y cómo lo hacemos.

6. Empatía genuina y venta

La comunicación en estos momentos no es *business as usual*, tiene que ser empática y enfocarse en la necesidad de los clientes. Esto no quiere decir que dejemos de ver las oportunidades que se puedan ir presentando, pero sin ser oportunistas, sino genuinos en la generación del valor agregado que el cliente busca en los servicios que se le prestan.

7. Estrategia digital vs. *community management*

Surge un reto importante para los estudios de abogados porque tienen que profesionalizar el manejo de la comunicación digital que no consiste en que un *community manager* suba y baje contenidos a la red con las gráficas más originales. Se trata de implementar una estrategia digital y de aportar contenido de valor de manera permanente,

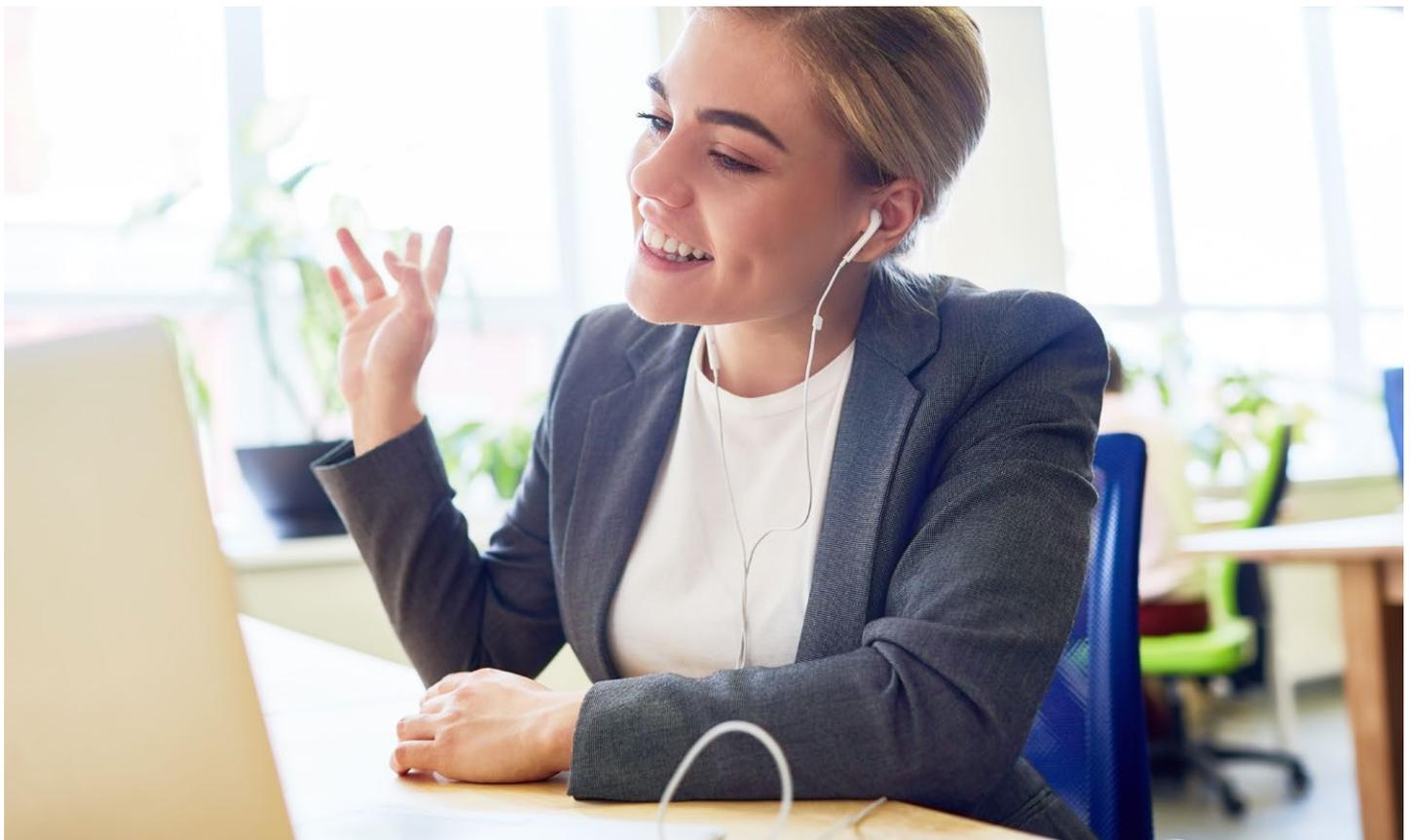
para cada público objetivo. Hoy lo que buscamos como clientes es información veraz, oportuna y de calidad.

8. Estudios de abogados y generación de contenidos

Las firmas de abogados y las empresas se han convertido en medios de comunicación, la información llega al cliente final sin pasar necesariamente por un medio de prensa tradicional. Podemos afirmar que las organizaciones son hoy el medio, los mensajes tienen que ser muy claros, estar alineados a objetivos, todo debe ser parte de una estrategia que responda a un "por qué".

9. El fin de los eventos presenciales

La época del *networking* de abogados a través de eventos presenciales ha quedado en el pasado. La 'nueva normalidad' serán los eventos apoyados en plataformas digitales, ya sean masivos o exclusivos. Los tres principales factores que motivaban la participación en este tipo de eventos eran: (i) la oferta de un contenido de valor, (ii) contar con un espacio para socializar (*networking*) con pares, competencia y clientes potenciales y, (iii) la experiencia del viaje a un destino atractivo. Esto tendrá que reformularse para poder cubrir las expectativas de los dos primeros factores.





10. En la red todos somos iguales

Este es un momento de oro para los estudios de abogados más pequeños. La digitalización y el Internet democratizan y permiten tener visibilidad y competir con sus pares de muchos mayores recursos de una manera profesional.

11. La urgencia de salir de la zona de confort

Los estudios más grandes no deberían hacer recortes en sus comunicaciones. Ellos estaban en una zona cómoda, no necesitaban tener tanta visibilidad, no eran estratégicos pues no tenían que ir a buscar clientes y confiaban en su sólida presencia *offline*. Hoy, para no perder su valor diferencial, tienen que plantearse una excelente estrategia digital que refleje su liderazgo.

12. La comunicación debe ser estratégica

Toda firma, independientemente de su tamaño, tiene que ser estratégica en sus comunicaciones. No se trata de comunicar por comunicar. Se trata de hacerlo de la manera correcta y profesional, pensando en sus necesidades, las de sus clientes y del mercado al que está dirigida su estrategia.

**Lorena Borgo es directora de EDPE Consultants. Se ha especializado en estrategia de comunicación para abogados y marketing jurídico. Sus dos fortalezas son la asesoría a firmas de abogados en la elaboración e implementación de planes de comunicación digital y en la presentación de información a guías legales. Lorena combina su formación de abogada con su valiosa experiencia en comunicación corporativa, su extraordinaria red de contactos y un profundo manejo de las redes sociales.*

Contacto: lorena.borgo@edpe-consultants.pe

¿Qué motiva al asociado latinoamericano?

Las empresas de consultoría KermaPartners y UpWyse, en colaboración con LexLatin, presentan los resultados de la encuesta a asociados en la región

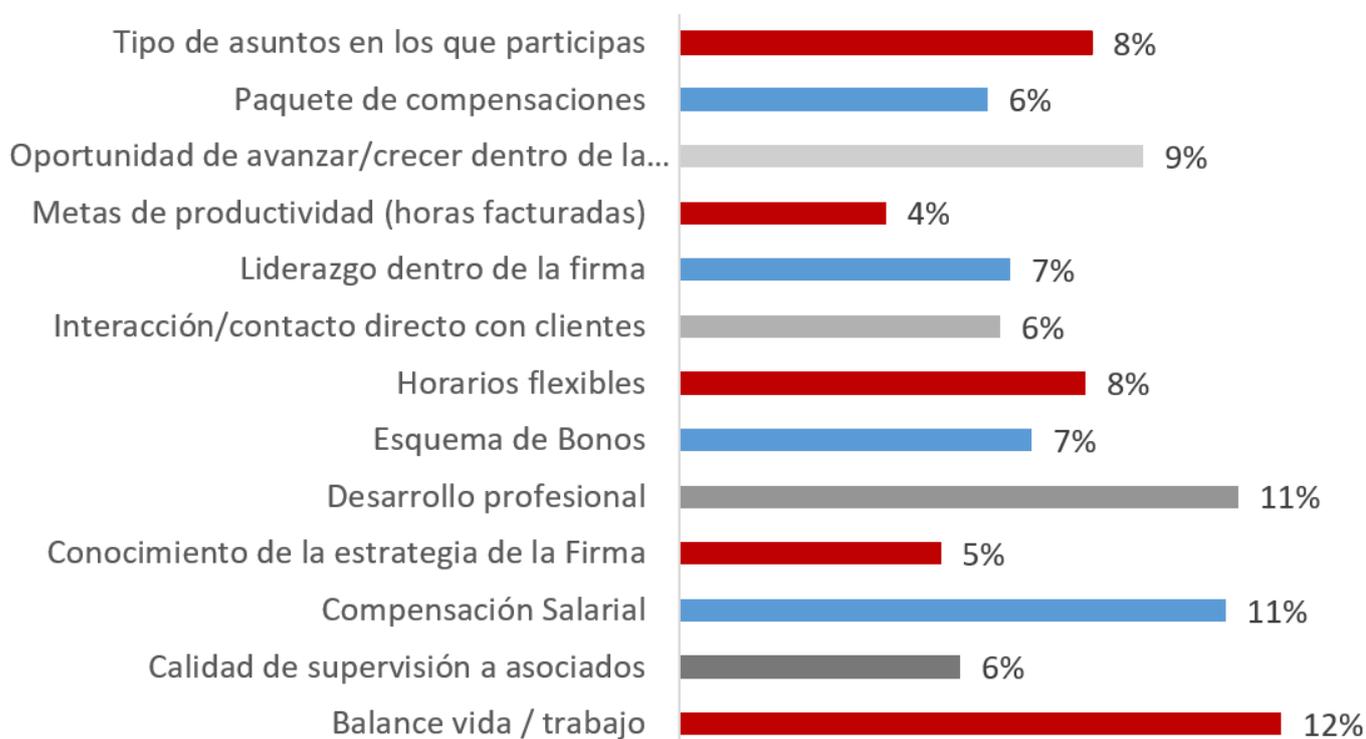


La satisfacción laboral es el grado de conformidad que tienen los asociados con el ambiente y las condiciones de trabajo, con desarrollarse en un lugar que les guste, atendiendo asuntos que los motiven y apasionen. Esa es la aspiración de cualquier abogado porque, nos guste o no, le dedicamos **la mayor parte de nuestro tiempo al trabajo**.

En cuanto mayor sea la satisfacción laboral de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. ¿Cuál es la satisfacción laboral de los asociados en Latinoamérica?, ¿qué esperan de las firmas y qué es lo que realmente están recibiendo?

Para responder estas interrogantes, las empresas de consultoría [KermaPartners](#) y [UpWyse](#), especializadas en estrategia, desarrollo de negocios y cultura organizacional en firmas de abogados, en alianza con [LexLatin](#), llevamos a cabo una encuesta a más de **480 asociados** que trabajan actualmente en las principales firmas de abogados latinoamericanas. La muestra incluye abogados de todos los rangos, desde abogados júnior, hasta counsel y directores de área, en su mayoría entre los 25 y los 35 años(aunque la muestra incluye asociados mayores de 50 años).

Factores más importantes sobre la satisfacción



Del análisis de los resultados de la encuesta, identificamos que los factores que más valoran los asociados son:

- La flexibilidad de horarios y esquemas de trabajo que les ofrezcan un balance entre vida laboral y familiar es lo más importante para los asociados.
- El segundo factor que más valoran es el desarrollo profesional, lo que les permite seguir aprendiendo y adquiriendo nuevas habilidades que amplíen sus posibilidades de crecimiento. Esto no solo incluye conocimientos técnicos y jurídicos, también significa adquirir nuevas competencias sociales, humanas y comerciales, entre otras, que los formen como profesionales integrales y multidisciplinarios.
- El tercer factor más importante para los asociados es la compensación salarial, que se debe percibir como proporcional a las responsabilidades, antigüedad y el valor agregado que cada profesional aporta a la firma.

El grado de satisfacción de los asociados que contestaron la encuesta es alto, ya que en la mayoría de las preguntas realizadas más del 70 % de los encuestados indicó que está "satisfecho" o "muy satisfecho", principalmente en los elementos que son importantes para atraer talento como: reputación de la firma, conocimiento de los abogados, áreas de práctica del despacho y nivel de sofisticación de los asuntos. En estos rubros, más del 90 % de la muestra contestó que está "satisfecha" o "muy satisfecha", lo que respalda el hecho de que los abogados buscan un lugar reconocido donde puedan aprender, desarrollarse profesionalmente y crecer.

Los rubros donde el grado de satisfacción fue un poco menor y que son factores importantes para la retención de talento fueron:

Rubro	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Poco satisfecho
Trabajo en equipo	30%	45%	17%	4%	4%
Esquemas de delegación de trabajo	19%	43%	24%	9%	5%
Control de calidad	40%	44%	11%	4%	1%
Coordinación con otras áreas del despacho	31%	47%	18%	3%	1%
Relación con abogados de su área	53%	36%	7%	2%	2%
Relación con abogados de otras áreas	32%	50%	15%	2%	1%
Relación con socios de su área	49%	33%	10%	4%	2%
Relación con socios de otras áreas	28%	42%	23%	5%	2%
Comunicación	19%	39%	27%	10%	5%
Ambiente laboral	40%	42%	14%	2%	2%
Staff administrativo y equipo de soporte	27%	42%	22%	6%	3%

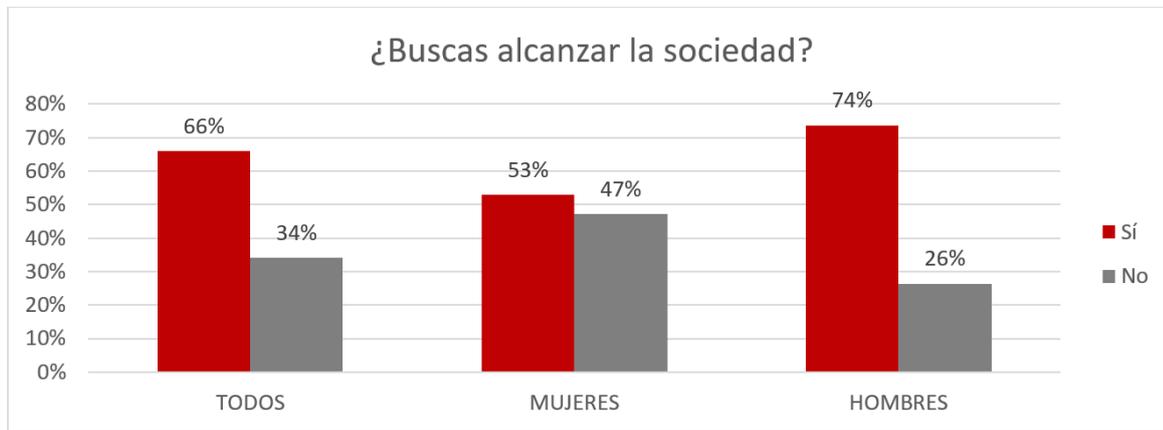
Ahora que ya sabemos qué podemos hacer para que los abogados tengan mayor sentido de pertenencia, compromiso y que sean más productivos mejorando su grado de satisfacción laboral, es importante realizar los esfuerzos necesarios como organización para conseguirlo. En ese orden de ideas, ¿qué están haciendo las firmas para lograrlo? Preguntamos a los asociados sobre su nivel de satisfacción sobre el apoyo que reciben de la firma para alcanzar las metas y el desarrollo deseado dentro de esta y esto fue lo que nos respondieron:

Rubro	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Poco satisfecho
Alcanzar metas de productividad	19%	46%	24%	5%	5%
Atracción de nuevos asuntos y clientes	17%	25%	32%	15%	11%
Capacitaciones periódicas	29%	32%	22%	10%	7%
Desarrollo de habilidades para delegar y supervisar asuntos	19%	36%	31%	7%	7%
Desarrollo de habilidades de liderazgo	18%	33%	32%	9%	7%
Desarrollo de habilidades para la gestión de tiempo	18%	33%	31%	11%	7%
Desarrollo de habilidades de comunicación	19%	37%	27%	11%	7%
Desarrollo de habilidades negociación	17%	32%	31%	13%	7%
Desarrollo de inteligencia emocional	14%	32%	30%	14%	10%
Desarrollo de habilidades para manejar equipos	17%	34%	31%	10%	9%
Apoyo para realizar maestrías en el extranjero	16%	26%	33%	13%	12%
Apoyo para realizar <i>internships</i>	17%	28%	36%	11%	8%
Participación en asuntos pro bono	22%	37%	24%	9%	9%
Apertura para expresar ideas	32%	40%	20%	5%	4%

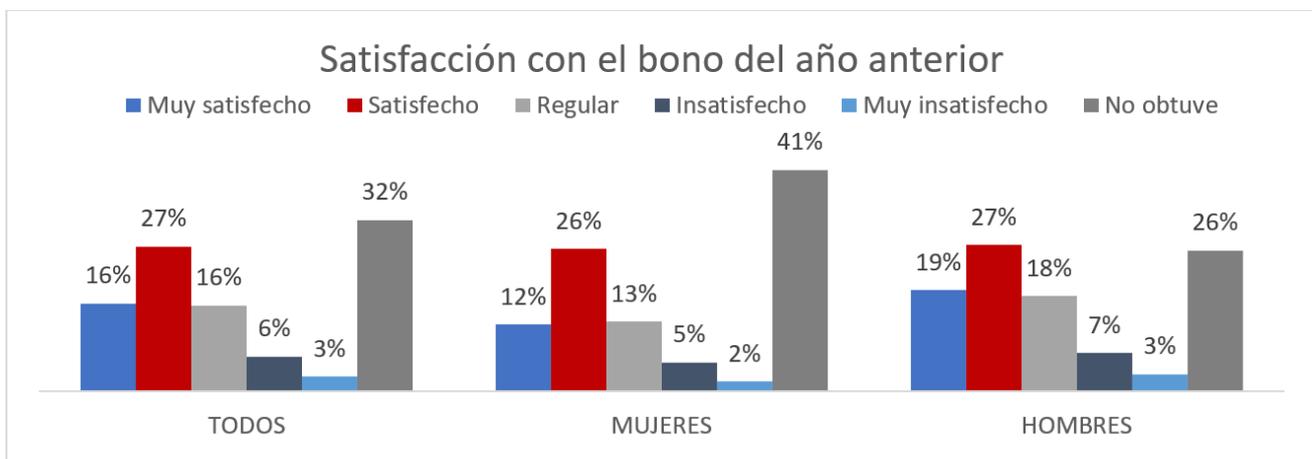
El desarrollo del talento es fundamental para el crecimiento y retención de los abogados. **Generalmente, las firmas tienen muy claro qué esperan de sus asociados, pero no siempre saben cómo brindarles las herramientas necesarias para que cumplan con las expectativas y metas establecidas.** Debe haber congruencia entre lo que se pide y lo que se ofrece. Por ejemplo, si el modelo de negocios espera que los abogados cumplan con metas de productividad se debe garantizar que el despacho sea capaz de generar el trabajo suficiente para que todos los asociados alcancen sus metas, de lo contrario habría que revisar la estructura para identificar si la composición de la pirámide realmente es adecuada para atender el tipo de asuntos y su complejidad o bien impulsar la generación de más clientes y asuntos acordes con la estructura del equipo. Así como las firmas exigen lo mejor de su equipo, también deben ofrecer las herramientas para desarrollar a los abogados para atender el tipo de asuntos que lleva la firma, satisfaciendo las exigencias y necesidades de sus clientes.

Las habilidades y capacidades blandas son un elemento muy valorado. En un mercado altamente competitivo como el de hoy, el servicio y el compromiso del abogado con la firma y con el cliente generan un diferenciador clave. Las habilidades blandas son una mezcla de habilidades sociales y de comunicación que permiten interactuar de manera efectiva, teniendo la capacidad de dirigir a otros para alcanzar objetivos.

Es importante mencionar que las respuestas entre mujeres y hombres estuvieron muy parecidas y alineadas en estos rubros, lo que nos indica que el trato en la forma de trabajo es igualitario, aunque sí hay una diferencia en los siguientes aspectos:



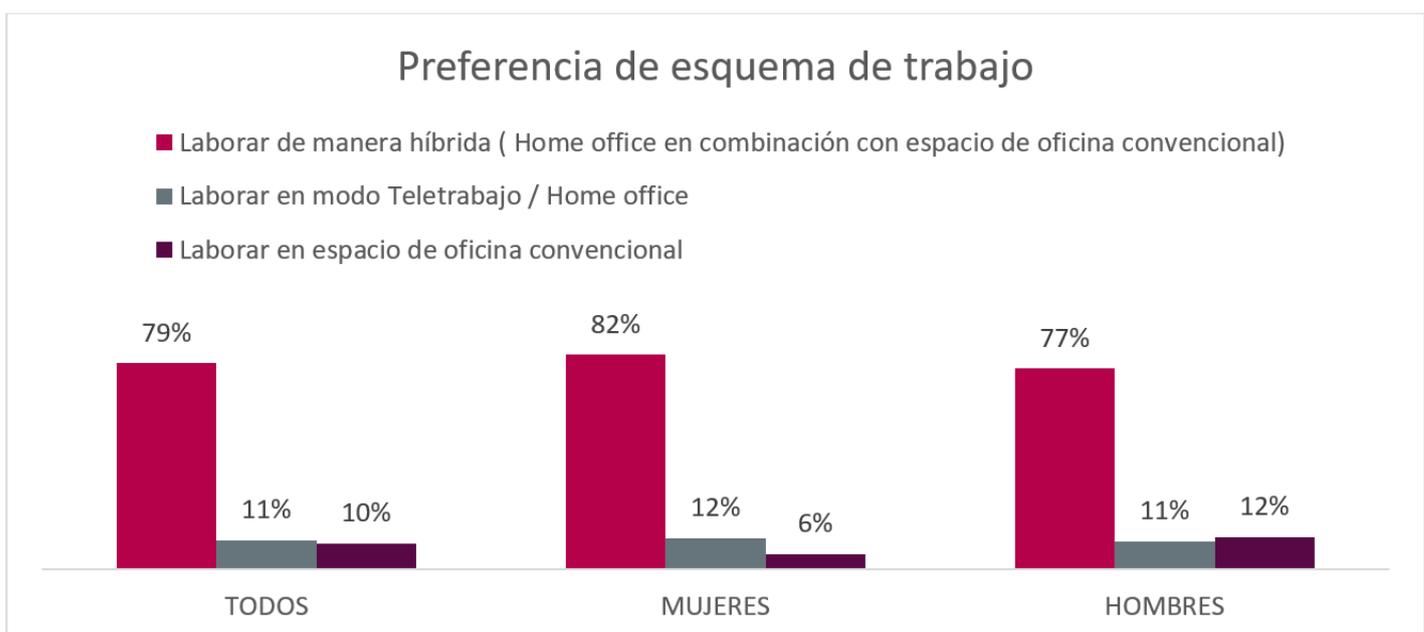
Creemos que esta tendencia en la que más hombres buscan la sociedad de la firma puede empezar a cambiar a raíz de la adopción cada vez más abierta de los esquemas flexibles de trabajo, que permitirán que las mujeres puedan alcanzar un balance entre vida personal y laboral.



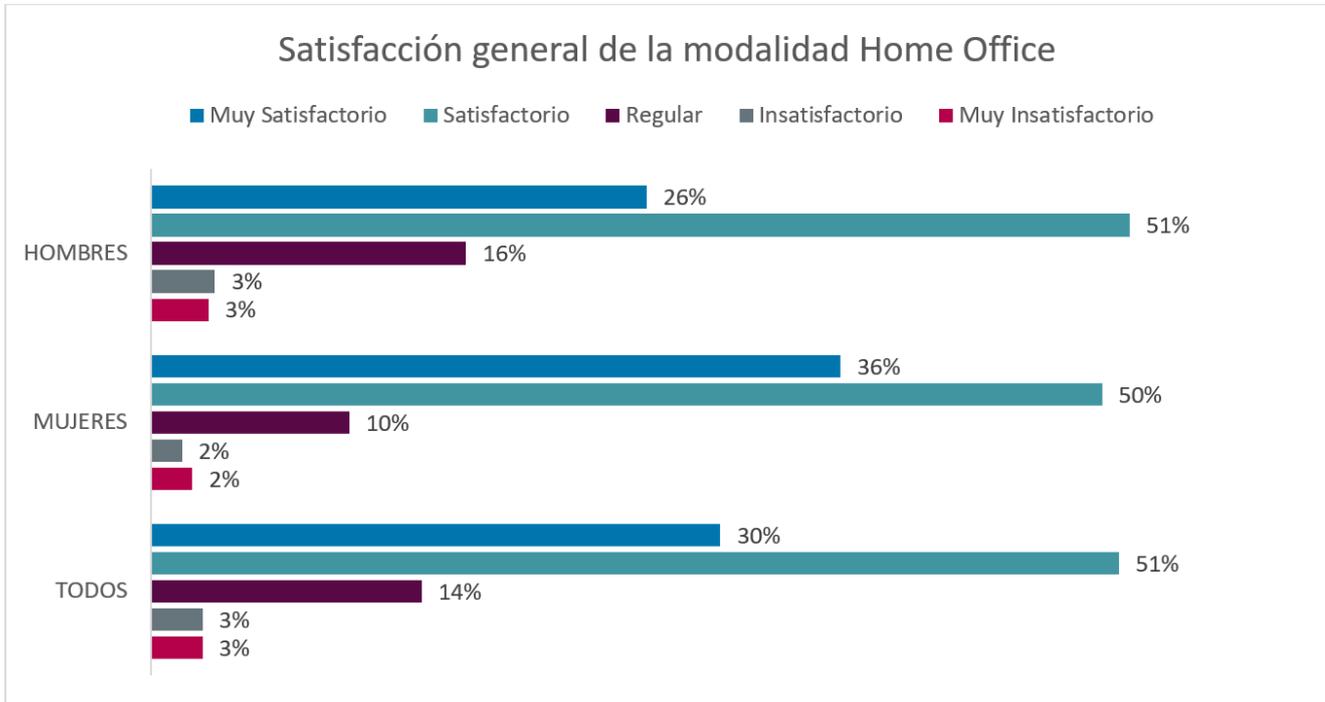
Frente al esquema de bonificación, el grado de satisfacción entre mujeres y hombres no es tan significativo. Sin embargo, identificamos que hay una diferencia marcada entre el 41 % de mujeres que no recibió bono, frente al 26 % de hombres que no recibió bono.

El teletrabajo llegó para quedarse

La situación actual ha hecho que las firmas tengan que adaptarse a la nueva realidad y con ello los asociados han tenido que enfrentar nuevos retos, pero también aprovechar las oportunidades que se han presentado. Por eso les preguntamos a los asociados su nivel de satisfacción ante estas nuevas circunstancias.



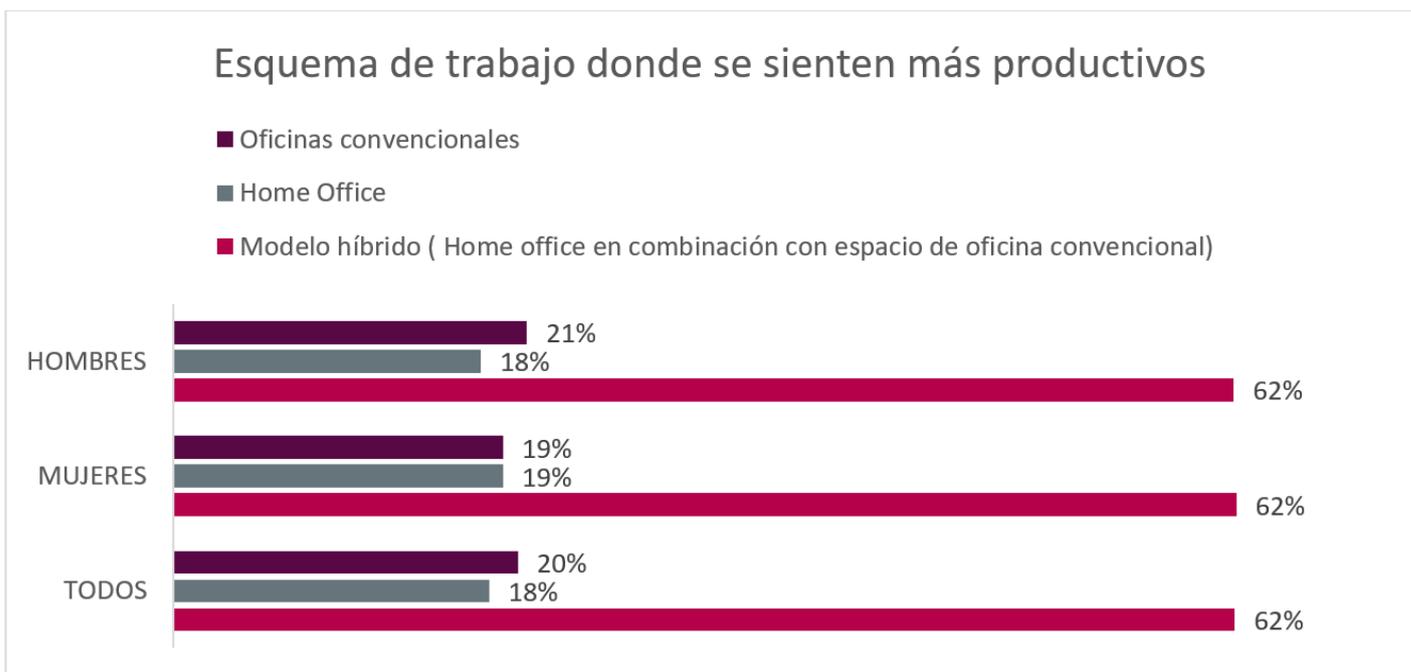
Muy pocos asociados quieren volver a la modalidad tradicional de trabajo en oficina de cinco días a la semana. El 79 % de los asociados señala que prefiere un esquema híbrido de trabajo en el que pueda combinar espacio de oficina convencional y *home office*, el 11 % preferiría trabajar en la casa todo el tiempo y solo el 10 % prefiere el trabajo en la oficina a tiempo completo.



En términos generales, los equipos de trabajo se sienten satisfechos o incluso muy satisfechos en la modalidad de *home office*. Factores como el ahorro en tiempos de desplazamiento, gestión más eficiente del tiempo, balance de vida, entre otros, hacen que un esquema flexible de trabajo sea muy atractivo para los asociados de hoy.

1. La flexibilidad no es contraria a la productividad

La realidad llevó a las firmas a comprobar que los esquemas flexibles de trabajo no afectan la productividad y, mejor aún, pueden llegar a incrementarla.



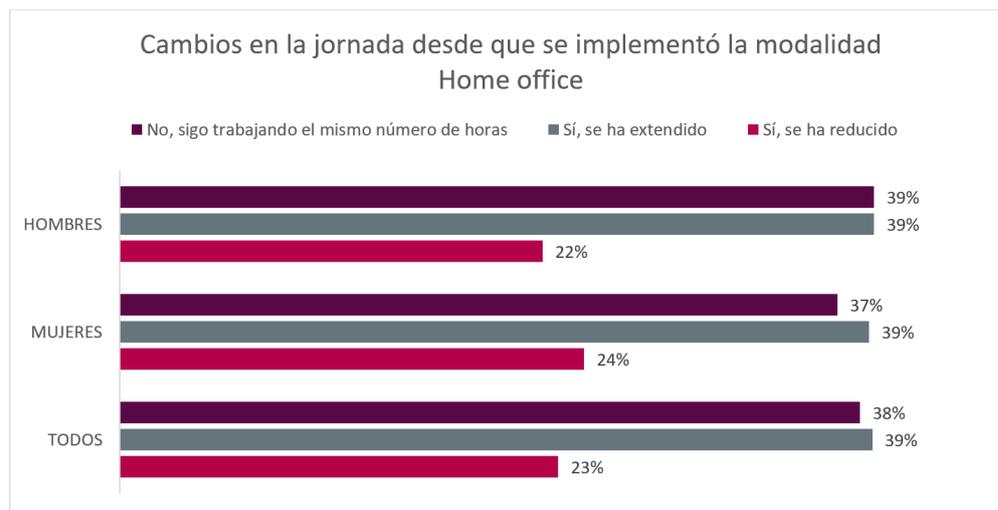
Los asociados sienten que son casi igual de productivos en la oficina (20 %) y en sus casas (18 %), sin embargo, el 62 % señaló que se siente mucho más productivo trabajando en un esquema híbrido.

Fomentar la flexibilidad y el bienestar del equipo va más allá de una campaña del área de recursos humanos. Debe ser parte del ADN de la firma, aún más sabiendo que beneficia a la organización de forma directa en términos de productividad y eficiencia. Ahora bien, es fundamental validar o corregir este sentimiento, tradicionalmente, los despachos de abogados no tienen una buena comunicación interna. Si la productividad no fue igual, es deber de los socios aclararlo. Si la creencia es correcta, reafirmarlo.

2. Las jornadas de trabajo aumentan para algunos

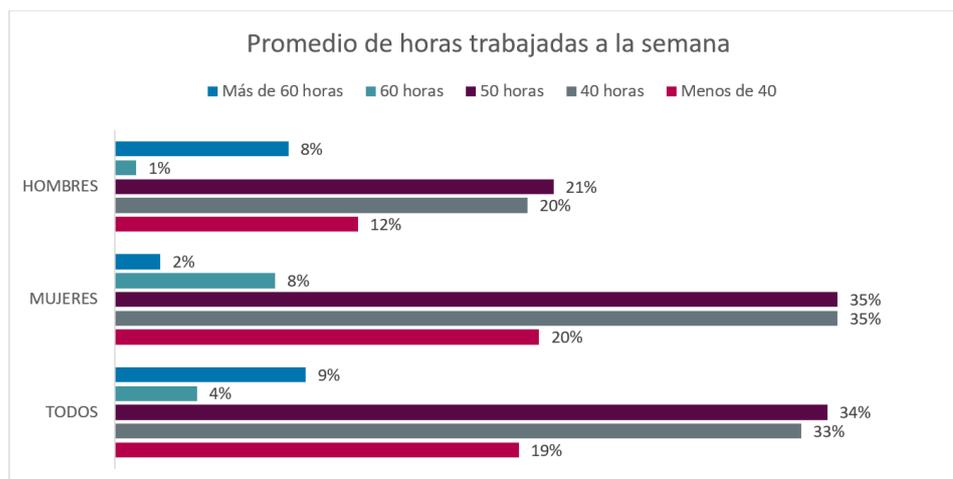
No todos se han visto impactados por la sobrecarga laboral con la que llegó el COVID-19. El 39 % de los asociados está trabajando más horas desde que se implementó la modalidad **home office**, el 38 % considera que sigue trabajando igual que antes y solo el 23% está trabajando menos que antes.

Esta tendencia definitivamente está relacionada con el área de práctica y el tipo de firma a la que pertenece el asociado. Ciertas áreas, tales como derecho laboral, reestructuración e insolvencia, tributario, litigio administrativo y regulatorio, entre otras, han visto un incremento de trabajo durante estos meses de confinamiento, sin embargo, este no es el caso para todas las áreas, en especial en los primeros meses de pandemia donde los juzgados dejaron de funcionar de forma regular.



Por otro lado, la mayoría está trabajando entre 40 horas (33%) y 50 horas (34%) a la semana, que se traduce en un horario laboral entre 8 y 10 horas al día. ¡Nada mal!

El 19% trabaja menos de 40 horas y solo el 13% trabaja 60 horas o más a la semana.

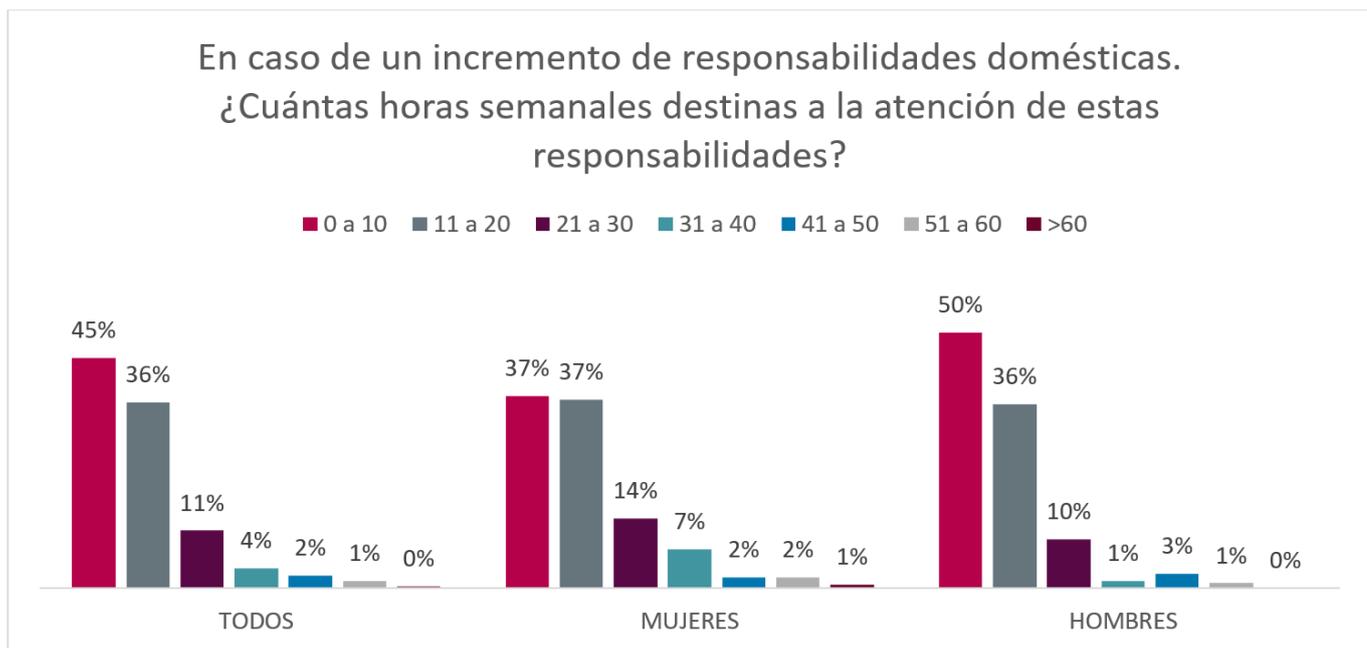
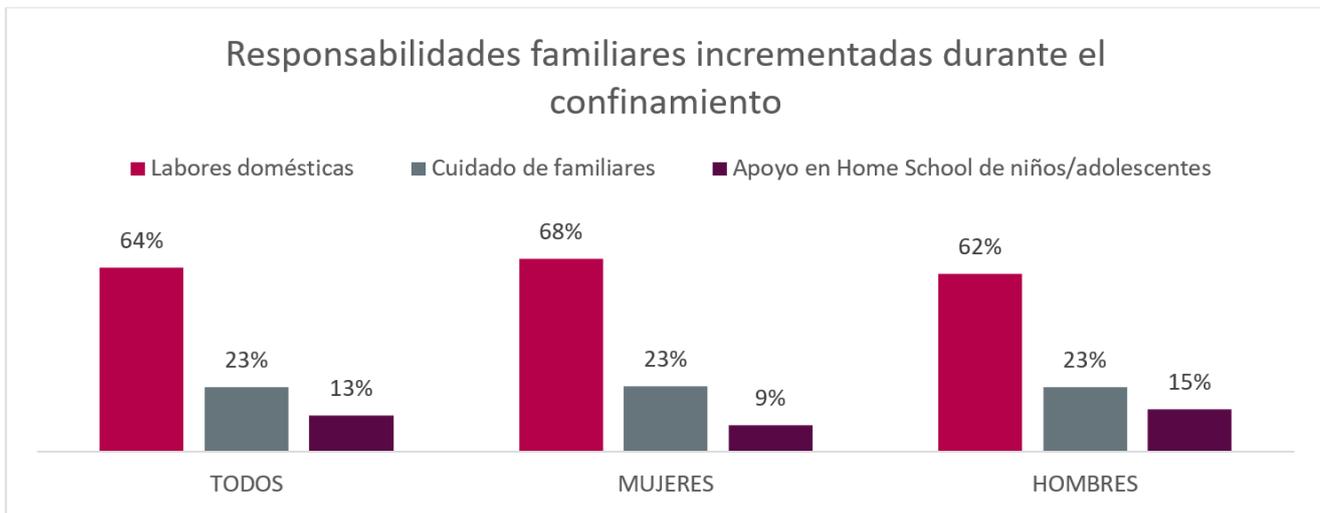


Por otro lado, la mayoría está trabajando entre 40 horas (33 %) y 50 horas (34 %) a la semana, lo que se traduce en un horario laboral entre 8 y 10 horas al día. ¡Nada mal! El 19 % trabaja menos de 40 horas y solo el 13 % trabaja 60 horas o más a la semana.

3. Aumentan las horas dedicadas a responsabilidades domésticas o familiares

En la mayoría de los casos, los asociados señalan tener un incremento en las responsabilidades domésticas tales como aseo y alimentación (64 %), mientras que muy pocos manifestaron tener un aumento en las responsabilidades derivadas del cuidado de un familiar (23 %) o el apoyo a niños en *home schooling* (13 %).

Lo anterior tiene una explicación: la muestra de la encuesta en su mayoría está compuesta por asociados entre 25 y 30 años. Son abogados jóvenes quienes en su mayoría no tienen hijos y, por lo tanto, aún no deben asumir esa responsabilidad.



4. Los asociados se han adaptado a las nuevas herramientas de comunicación

La coyuntura nos ha obligado a depender de las herramientas tecnológicas y, especialmente, de las plataformas de comunicación. Durante estos últimos meses de pandemia, no es concebible un día de trabajo sin el uso de Zoom o Teams. La transición de reuniones presenciales a reuniones virtuales ha sido más amigable de lo esperado.

El 82 % de los encuestados señala estar "muy satisfecho" o "satisfecho" con la comunicación con sus pares, 86 % está "muy satisfecho" o "satisfecho" con la manera en la que ha fluido la comunicación con los clientes y 76 % está "muy satisfecho" o "satisfecho" con la manera como se ha desarrollado la comunicación con sus superiores.

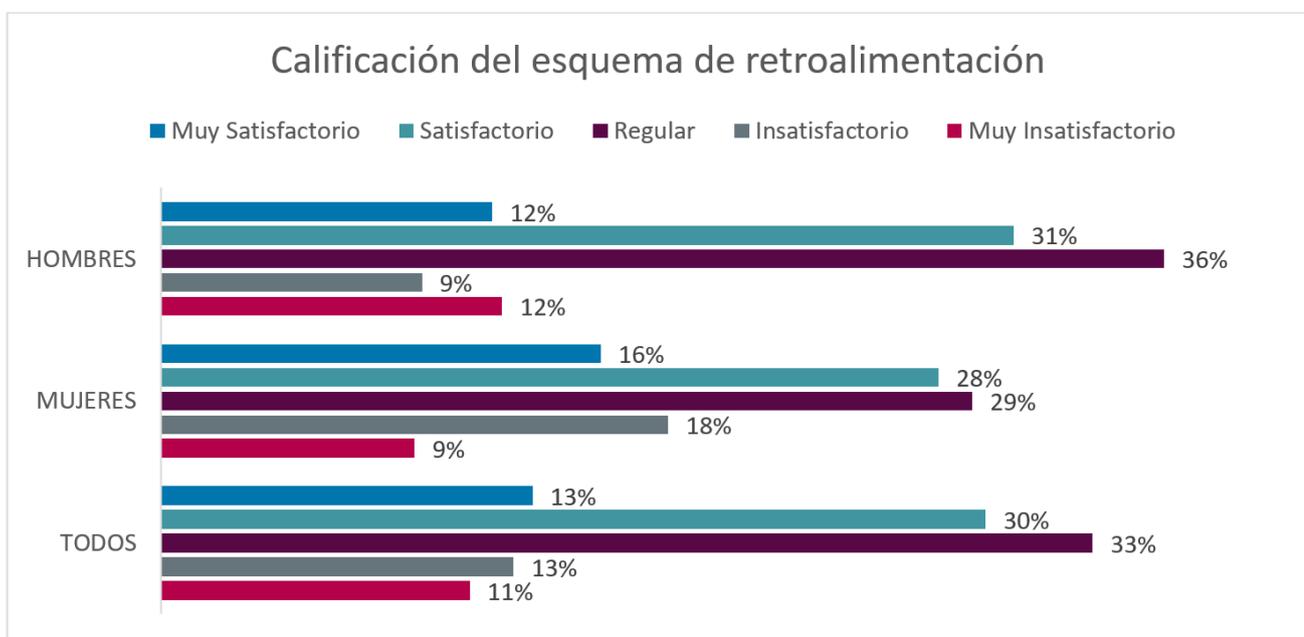
Comunicación en Modalidad Home Office	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Poco satisfecho
Con pares	46%	36%	11%	4%	3%
Con clientes	46%	40%	10%	2%	2%
Con superiores	40%	36%	16%	4%	4%
Con equipo de trabajo	41%	38%	15%	4%	2%

5. Las firmas no han implementado de forma correcta un esquema de retroalimentación durante la pandemia

Si bien los asociados sienten que hay una comunicación fluida y muy satisfactoria con sus superiores, tal como se evidencia en la gráfica anterior, la mayoría manifiesta que durante la pandemia el sistema de retroalimentación frente a su trabajo y desarrollo profesional es regular.

Teniendo en cuenta que el esquema de trabajo remoto es y será una realidad, es importante que los líderes de las áreas de práctica implementen un sistema adecuado de retroalimentación para sus equipos. Era previsible que durante los primeros meses de esta "nueva normalidad" el trabajo estuviese centrado en "adaptarse" y "sobrevivir" a la incertidumbre, sin embargo, eso ya no es una excusa, es tiempo de sentar bases sólidas y planear para el futuro.

Abandonar buenas prácticas de liderazgo y trabajo en equipo como las reuniones semanales de planeación, las evaluaciones de desempeño, las sesiones de retroalimentación y los espacios de capacitación y desarrollo profesional se traduce en pérdida de cultura corporativa y de identidad como organización.



6. La mayoría de las firmas no invierte en las habilidades soft de su equipo

Las llamadas habilidades blandas son cada vez más importantes para la innovación y evolución de las organizaciones. Las habilidades técnicas no son suficientes, hoy en día la buena comunicación, el control de las emociones, las capacidades de liderazgo, entre otras herramientas consideradas como *soft*, marcan la diferencia. [Según un estudio de Boston College, la Universidad de Harvard y la Universidad de Michigan](#), la capacitación en habilidades blandas, como la comunicación y la resolución de problemas, aumenta la productividad y la retención en un 12 % y ofrece un retorno de la inversión del 250 % basado en una mayor productividad y retención.

Sin embargo, los datos indican que para las firmas de abogados en Latinoamérica las habilidades blandas no son una prioridad, mucho menos durante la pandemia. Para la mayoría de los asociados, el apoyo que brinda la firma frente al desarrollo y capacitación en estas habilidades es regular, en especial en las áreas de inteligencia emocional, habilidades de negociación, habilidades de comunicación, gestión de tiempo y desarrollo de liderazgo.

Hoy más que nunca las firmas necesitan ser más dinámicas, flexibles, interconectadas y abiertas al cambio y, para ello, contar con profesionales con habilidades blandas desarrolladas es fundamental.

Rubro	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Poco satisfecho
Alcanzar metas de productividad	26%	35%	23%	11%	5%
Atracción de nuevos asuntos y clientes	26%	32%	27%	E 10%	4%
Capacitaciones periódicas	30%	24%	25%	11%	10%
Desarrollo de habilidades para delegar y supervisar asuntos	19%	31%	27%	11%	11%
Desarrollo de habilidades de liderazgo	19%	27%	29%	11%	12%
Desarrollo de habilidades para la gestión de tiempo	22%	24%	31%	12%	11%
Desarrollo de habilidades de comunicación	21%	28%	29%	11%	11%
Desarrollo de habilidades de negociación	19%	25%	31%	12%	13%
Desarrollo de inteligencia emocional	20%	25%	29%	12%	14%
Desarrollo de habilidades para manejar equipos	20%	29%	28%	10%	13%
Apoyo para realizar maestrías en el extranjero	0%	0%	0%	0%	0%
Apoyo para realizar <i>internships</i>	0%	0%	0%	0%	0%
Participación en asuntos pro bono	24%	28%	25%	10%	13%
Apertura para expresar ideas	32%	39%	18%	8%	3%

Algunas reflexiones finales

- Queremos agradecer a las firmas por su apoyo para la realización de este sondeo regional. Estamos convencidos de que estos ejercicios nos permiten como sector conocernos más a fondo, entender dinámicas y posibilitan los cambios y ajustes. Compartir información nos fortalece y permite el análisis con datos ciertos de nuestros mercados.
- La pandemia del COVID-19 ha recordado al sector legal que no importa cuán conservadores seamos, no estamos ajenos a la incertidumbre mundial.
- La capacidad de cambio y reacción del sector es mucho mayor de lo que muchos pensaban.
- La cultura del gremio: trabajo duro, compromiso, atención al cliente y responsabilidad no depende del lugar de trabajo.
- La flexibilidad es ahora una nueva regla del juego, quienes sean más rápidos en aprender a utilizarla tendrán una ventaja competitiva.
- Todos los extremos son malos, las culturas, aún las más sólidas, se nutren del contacto, del ejemplo y del día a día. No podemos menospreciar los efectos de la distancia sobre las culturas de nuestras firmas, hay que analizar los cambios y -en caso necesario- reencauzarlas reconociendo la nueva realidad.
- El monitoreo de la operación, el avance de los asuntos, los recursos dedicados, la delegación efectiva, la estructura de equipos de trabajo acorde a las necesidades de los clientes, la complejidad de los asuntos y el valor de venta son fundamentales para mantener y poder mejorar la rentabilidad.
- La tecnología nos salvó, una crisis similar hace solo quince años hubiera implicado un impacto mucho mayor a todos los sectores económicos. Busquemos ahora ser más eficientes y eficaces con ayuda de la tecnología.
- La comunicación interna es fundamental, todos los huecos tienden a llenarse, el radio pasillo cubrirá los vacíos de información.

****Leopoldo Hernández** es socio director de KermaPartners, mientras que **Dolores Ruiz y Steven Ongenaet** son consultores. Por su parte, **Alejandra Rojas** es socia de UpWyse. **Leopoldo** encabeza la práctica para los mercados hispanoamericanos y asesora primordialmente a firmas de abogados en la planeación estratégica y su implementación, proyectos de transformación de sus estructuras organizacionales, esquemas de compensación de socios y abogados, así como en temas de gobierno corporativo. **Steven** tiene más de 10 años de experiencia dentro del sector legal, tanto como consultor externo como a cargo de departamentos de marketing y desarrollo de negocios en importantes firmas en Europa. Ha trabajado para varias firmas en Europa y Latinoamérica liderando estrategias y programas de desarrollo de negocios.*

Contactos: l.hernandez@kermapartners.com, steven.ongenaet@kermapartners.com



TU OPINIÓN CUENTA

*Ayúdanos a mejorar respondiendo
esta encuesta.*

SUSCRÍBETE

*a nuestro boletín aquí:
www.lexlatin.com/boletin-gestion*

CONTACTO

*Contacto editorial Gestión LexLatin
Fernando Peláez-Pier: fpelaez@fpelaezconsulting.com*

*Contacto comercial LexLatin
Tahimy Guevara: tahimy.guevara@lexlatin.com*