



Gestión LexLatin: La firma

*Los clientes, la transformación digital
y la pandemia obligan a revisar el modelo tradicional*



CONTENIDO

01 EDITORIAL

03 HACIA UN NUEVO MODELO DE LAS FIRMAS DE ABOGADOS

Juan Carlos Luna Barberena

05 ¿QUÉ LECCIÓN DEJARÁ EL COVID-19 A LOS ABOGADOS?

Rafael Mery N.

08 LA FIJACIÓN DE HONORARIOS EN LAS FIRMAS LEGALES EN EL AÑO 2030: ¿UN VIAJE AL PASADO?

Stuart J.T. Dodds

11 LO QUE LOS CLIENTES DE LAS FIRMAS LEGALES QUIEREN AHORA MÁS QUE NUNCA

Dra. Silvia Hodges Silverstein

14 EL PROPÓSITO EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS

Andréia Gomes

18 10 REGLAS QUE TODO SOCIO PROPIETARIO DEBE CUMPLIR

Robert Millard

23 SI UNA CRISIS ESTREMECIERA LOS CIMIENTOS DE LA FIRMA, ¿ESCUCHARÍAMOS EL CRUJIR?

Jaime Fernández Madero

26 PENSEMOS A FUTURO: MEDIDAS A LARGO PLAZO ANTE LA NUEVA REALIDAD

Rupprecht Graf von Pfeil

32 ¿ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LA ALIADA DE LA ABOGACÍA POS-COVID? ENTREVISTA A MARISA MÉNDEZ

Marisa Méndez | Fernando Peláez-Pier

EDITORIAL



Fernando Peláez-Pier

Editor Gestión LexLatin

fpelaez@fpelaezconsulting.com

Es un placer presentarles el primer **eBook** de **Gestión LexLatin**.

Gestión LexLatin surge de una necesidad: entender que la firma de abogados debe ser administrada como un negocio. Desde hace tiempo existía el convencimiento en **LexLatin** de la necesidad de cubrir estos temas en español y portugués. Publicar artículos escritos por consultores especialistas en los diversos temas que afectan la gestión de una firma era un reto y una motivación, así como ofrecer a nuestros lectores un análisis en su propio idioma de temas prioritarios para cualquier abogado—sea o no socio administrador de su firma.

Para mí fue un honor y un placer que me invitaran a ser el editor de esta sección. Un placer porque no hay nada más interesante y placentero que trabajar y desarrollar un proyecto sobre un tema que me interesa y apasiona, y este es el caso.

Gestión LexLatin nace en febrero de este año,

prácticamente junto con la pandemia, lo que fue un acelerador para nuestra sección. Se generó la necesidad de tratar varios temas que estaban teniendo un profundo impacto en la prestación de servicios legales.

Para este primer **eBook** se seleccionaron ocho artículos entre los 31 que fueron publicados en los primeros cuatro meses. El criterio de selección no fue fácil. Se tomó en consideración el tema, valor del contenido y las métricas de los artículos más leídos.

En los artículos publicados en este primer eBook se tratan los siguientes temas:

Hacia un nuevo modelo de firmas de abogados.
La pregunta es: ¿realmente vamos hacia un nuevo modelo o simplemente veremos algunos ajustes que no implicarán un verdadero cambio?

¿Qué lección dejará el COVID-19 a los abogados?
La necesidad de entender que el cliente debe ser el centro del negocio y que su rol es convertirse en su aliado en el desarrollo de su negocio. Asumir una verdadera transformación digital para ser más eficiente en la prestación de servicios. Aceptar la necesidad de revisar las políticas para el manejo de la carrera de los profesionales en los distintos órdenes, no tan solo en lo económico.

La fijación de honorarios en las firmas legales en el año 2030: ¿un viaje al pasado?
¡Lamentablemente el método de fijación de honorarios que predomina sigue basándose en el costo y no en el valor generado! Los abogados deben entender cómo crean y proporcionan valor a sus clientes, cómo les comunican ese valor y, más importante, cómo convencen a sus clientes de que deben pagarlo.

Lo que los clientes de las firmas quieren ahora más que nunca. En este artículo se habla de la racionalización del gasto entendiendo que esta no implica sacrificar la calidad del servicio, la importancia de que el abogado entienda de negocios y -sobre todo- del negocio de su cliente.

El propósito en las firmas de abogados. Según Simón Sink, al margen de su actividad, toda organización debe distinguirse por el sentido de propósito. La inmensa mayoría de las firmas transmite lo que hace, basta con ver sus páginas web, pero son muy pocas las que saben transmitir el porqué lo hacen.

10 reglas que todo socio propietario debe cumplir. Algunas de las características fundamentales que debe tener un socio se han visto atenuadas debido al modelo de negocio tradicional, que da un gran peso a su productividad individual. La transición a la que debe someterse el modelo económico de una firma para que esta pueda alinear su propuesta de valor con las nuevas necesidades de los clientes, las tecnologías emergentes y las realidades socio políticas actuales solo podrá lograrse si la firma cuenta con un gobierno corporativo sólido, impulsado por socios propietarios sumamente competentes y comprometidos.

Si una crisis estremece los cimientos de la firma, ¿escucharíamos el crujir? Vivimos tiempos de confusión y existen múltiples formas de actuar en ellos. Es aquí donde se hace necesario contar con buenos líderes.

“Un líder es aquel que brinda a otros un sentido distinto del significado de lo que hace, al recrearlo de una forma diferente, con rostro distinto... un líder es un generador de sentido”, Karl Weick. Nadie puede adivinar el futuro de la abogacía. Pero los socios se deben a ellos mismos -y a sus firmas- un análisis más audaz y claro de su negocio y organización para poder erigirse como los líderes creíbles y generadores de sentido que el futuro exige.

Pensemos a futuro: medidas a largo plazo ante la nueva realidad. Aumentar la resiliencia es clave para el éxito a largo plazo en el manejo de la crisis que el coronavirus ha generado. “Nunca desperdicias la oportunidad ofrecida por una buena crisis”, Maquiavelo primero y Rahm Emanuel después.

Sería un grave error por parte de los socios y líderes de las firmas no escuchar el crujir de los cimientos de sus firmas y desaprovechar esta oportunidad para tomar las medidas necesarias para implementar los cambios que esta crisis deja en evidencia.

Cerramos el contenido de nuestro eBook con una entrevista a Marisa Mendez: **¿es la inteligencia emocional el aliado pos-COVID de la abogacía?** Este es un tema poco tratado en nuestra región y va sobre el papel que debe jugar la inteligencia emocional en el desempeño de los profesionales y el beneficio que representa para ellos y para sus firmas. Marisa nos habla sobre las seis competencias emocionales que considera que todo profesional debe desarrollar y sus ventajas. Una vez leída esta entrevista queda clara la razón por la que las firmas deben incluir en sus programas de formación y desarrollo profesional el desarrollo emocional de sus profesionales.

Les invito a leer y analizar detenidamente cada uno de los artículos pues les darán elementos para discutir y trabajar con sus socios -y demás profesionales de su firma- los cambios que deben introducir, no tan solo para hacer frente a la crisis generada por la pandemia, sino para hacer una revisión a fondo de su firma como negocio.

Hacia un nuevo modelo de las firmas de abogados



Ante el coronavirus, las firmas enfrentan tres principales retos: la pulverización del espacio físico tradicional, la necesidad de contar con tecnología de gestión y la presión económica que cambiará las reglas del juego

Juan Carlos Luna Barberena*

La realidad de la práctica legal acaba de sufrir un impacto que la obligará a ajustar ciertas formas de operar. Este golpe tienes tres caras: 1) La pulverización del espacio físico tradicional; 2) La urgencia de contar con tecnología de gestión y comunicación y 3) La presión económica que va a alterar las reglas del juego.

Como nunca antes nos ha tocado ser testigos de cómo -al igual que muchos otros sectores- la industria legal tuvo que dar un brinco precipitado para intentar operar virtualmente. Lo que hace que la realidad de los conceptos de virtualización y automatización ya no sea un tema a debate, sino un requisito de sobrevivencia en el ejercicio profesional.

En las últimas semanas hemos visto cómo se han destruido las barreras de los argumentos en contra de la innovación y la tecnología en el ámbito del mundo de los abogados. Aquellos que pretendían negar que el sector legal puede operar bajo la lupa con que se mide la eficiencia de otras actividades profesionales, simplemente han quedado sin argumentos. Los argumentos de que la profesión es tan singular que no debe o puede ser transformada por los efectos de los avances tecnológicos -como sucede en todas las demás industrias y sectores- es insostenible.

Hay que enfocarse en la urgente necesidad de innovar. Pero antes de pensar en pretender enchufar mágicamente un sistema que nos convierta en abogados y despachos digitales,

el primer paso lógico que debe darse es innovar mediante la inclusión, la sinergia y la colaboración interprofesional, bajo métricas de eficiencia.

Hoy en día el gran desarrollador del sector legal es y tiene forma de un ecosistema colaborativo, en el que participan distintos jugadores, quienes agregan un valor fundamental en la dimensión del negocio legal y su influencia en los distintos ámbitos en que contribuye. Quien no entienda esto, corre el riesgo de perder relevancia en la nueva economía digital y ante los retos de una nueva realidad que enfrentaremos postpandemia.

Es precisamente en ese contexto donde confluyen dos fuerzas que hoy son la base de los requerimientos y de las oportunidades de transformación de la industria legal, (i) por una parte, la coexistencia de distintos profesionales que se han sumado a las labores del negocio legal y (ii) por la otra, el efecto que el avance de las tecnologías ha generado en la forma como la práctica del derecho se hace más estratégica.

De ahí que sea tan necesario expandir los ecosistemas colaborativos y, al mismo tiempo, profundizar en el conocimiento de las soluciones tecnológicas aplicadas al mundo del derecho, reconociendo que el crecimiento y desarrollo del *Legal Tech* ha marcado un claro camino hacia una mayor eficacia de los servicios legales.

Ese compromiso de transformación a través de la innovación y la tecnología no es sencillo,

requiere de condiciones especiales para que se tenga éxito en su absorción y en su adopción, hasta llegar a la mejoría de procesos de automatización y de digitalización de actividades, que es el estado de mayor desarrollo que las mejores prácticas y las tendencias actuales nos marcan como los objetivos prioritarios.

Como industria hay que reaccionar ante las nuevas exigencias de los usuarios de servicios legales y más ahora que enfrentaremos una severa crisis económica, en la que las exigencias de eficiencia y ahorro de costos serán una máxima constante, que exigirá nuevos modelos de servicio, nuevas fórmulas y nuevos jugadores.

La irrupción de la tecnología en el ámbito legal está llamada a cambiar las reglas del juego, aunque deberá superar la reticencia del sector a abrazar estos nuevos procesos y comprender que estamos viviendo el momento clave, donde los ecosistemas colaborativos son la nueva forma de innovar. Cambiar es el requisito indispensable para poder transformar a la industria legal y mantener así la relevancia de los distintos jugadores que en ella participan.

La velocidad de adaptación al cambio ante las nuevas expectativas de los clientes será más importante que el tener un plan perfecto. La clave será dar un primer paso hacia la evaluación y el diagnóstico de cómo se está operando actualmente, para determinar las áreas prioritarias para empezar a trabajar en ellas.

La innovación digital -por naturaleza- se relaciona con un proceso de reaprendizaje. El paso inicial debe ser la identificación de ineficiencias operativas, junto con la revaloración de un plan de negocio, si es que existe. Esto será la base para poder avanzar en forma correcta y evitar la frustración de intentar cambiar por la presión de cambiar cuando no se tiene claro dónde, cuándo y para qué. En pocas palabras, habrá que reinventar partes del negocio legal y, en el proceso, evitar caer de nuevo en una operación sumida en los malos hábitos. Ha llegado otra oportunidad para dar un verdadero golpe de timón revitalizador a la práctica legal.

Hay que empezar a comprender que la inteligencia de negocios, el análisis de datos



y la capacidad de medir el valor agregado de los servicios y de su proceso de gestión serán los parámetros que todo cliente va a esperar tener y poder validar.

Es tiempo de rediseñar y redefinir la estrategia del negocio legal y más vale que en ese crucial paso el abogado no intente ir solo. La colaboración es el nuevo modelo de la operación legal.

** Juan Carlos Luna es fundador de la firma LAWGISTIC y cofundador y CEO de LAWIT GROUP. Abogado especialista en aspectos corporativos, transaccionales y de tecnología de información.*

Contacto: luna@lawgistic.com

¿Qué lección dejará el COVID-19 a los abogados?

En los últimos años, las firmas de abogados han experimentado una gran expansión que ahora está en vilo por la crisis del COVID-19



Rafael Mery N.*

Citi Hildebrandt Client Advisory, la encuesta anual presentada en diciembre pasado sobre el desempeño de las firmas de abogados, ofrece una buena fotografía de la industria legal. Las grandes firmas de Estados Unidos alcanzaron su mayor progreso en casi una década, con ingresos subiendo un 5,1 % durante los primeros nueve meses de 2019, una facturación que en promedio aumentó el 4,7 % -el mayor crecimiento desde la crisis de 2008- y una demanda, aunque más baja que el 2018, que se incrementaba un 0,9 %.

El mismo informe pero de 2018 afirmaba que ese año había sido el mejor año para el Big Law en una década.

En España, por su parte, y de acuerdo con el *ranking* de despachos de Expansión, la cifra de facturación global para el 2018 creció un 7,1 %, casi dos puntos por encima de 2017, siendo el mejor resultado de los últimos cuatro años.

Si miramos los resultados de las firmas a nivel global, solo cabe concluir una cosa: han sido buenos años para los abogados y el recuerdo de la crisis de 2008 ha quedado en el pasado.

Pero mirar el pasado para sacar las lecciones que permitan seguir avanzando en los años que vienen es fundamental. La crisis de 2008 tuvo un fuerte impacto en la profesión legal: despidos sin precedentes (entre el 2008 y el 2010, las cifras mostraban casi 6.000 abogados despedidos de las principales firmas en Estados Unidos),

reducciones salariales y congelamiento de las contrataciones que dejaron desempleados a un número extraordinario de abogados y la quiebra de algunas importantes firmas, como fue el caso de Dewey & LeBoeuf; Heller Ehrman; Howrey; Brobeck, Phleger & Harrison y Thelen, entre otras.

Muchos analistas se aventuraron a predecir la muerte del *Big Law* y sostuvieron que la crisis de 2008 tendría efectos negativos permanentes en la profesión legal. Pero si algo nos muestra la historia es que toda coyuntura es una oportunidad para la profesión legal y los abogados han sabido adaptarse a los cambios, manteniendo con éxito su estatus profesional, financiero y cultural. Basta recordar cómo los abogados después de la gran depresión emergieron de ella no solo como arquitectos y líderes del *New Deal*, sino que también se establecieron, con el tiempo, como actores principales en la administración del gobierno. Y lo mismo puede afirmarse de la crisis de 2008, la que sería el fin del modelo piramidal, de la facturación por hora y del desplazamiento de las tradicionales firmas de abogados, dio paso a nuevos modelos de negocios.

Pero los datos muestran un escenario distinto. El modelo tradicional de *partnership* de las firmas de abogados persiste y también lo hace la hora facturable, los bufetes crecen en facturación e ingresos y los socios siguen ganando dinero.

Las gerencias legales, aunque han crecido en los últimos años, siguen funcionando bajo las mismas

prácticas tradicionales y los llamados Proveedores Alternativos de Servicios Legales (ALSP, por sus siglas en inglés) no han logrado competir con los incumbentes con la intensidad que se proyectaba.

Los clientes son los amos del mercado y el poder tradicional de los proveedores pasó a los consumidores. Han surgido nuevos proveedores, siendo el caso de Axiom Law quizá el ejemplo emblemático; firma que acaba de aterrizar en España de la mano de Ambar. El impacto de la tecnología, la transformación digital, las nuevas habilidades que se le exige a los abogados, la mayor atención al *management*, las políticas de diversidad y equidad de género en la profesión, así como una práctica más global, son tendencias que comienzan a verse con mayor intensidad.

Pero la historia nos trae un nuevo acontecimiento que, si lo analizamos con cuidado, puede ser el detonante para un cambio más profundo en la profesión legal. Dicen que fue el poeta romano Décimo Junio Juvenal quien habló por primera vez del "Cisne Negro". Pero no fue sino hasta que Nassim Nicholas Taleb en su libro de 2007, *El Cisne Negro*, popularizó esta metáfora para referirse a un evento sin dirección e inesperado, normalmente ignorado por su baja probabilidad de ocurrencia, pero de gran impacto socioeconómico.

La pandemia del COVID-19 para algunos podría ser un nuevo Cisne Negro. Aunque lo sabremos con mayor precisión en los próximos meses, todo indica que la actual crisis sanitaria mundial dejará huella en la vida de las sociedades contemporáneas y lo abogados no serán inmunes a ello.

El "quédate en casa" que el Gobierno español impuso a su población con el estado de alarma y las distintas formas de cuarentena que también están impulsando casi todos los países del mundo han hecho que muchos incorporen el teletrabajo o el *home office* a sus prácticas laborales.

Esto ha obligado a las firmas de abogados a incorporar prácticas que hasta hace poco ni imaginaban. Han debido dejar atrás la creencia de que la eficiencia y productividad se mide por las horas que el abogado se quedaba en la oficina; esa antigua práctica que llevaba a los asociados más jóvenes a pasar 16 horas o más en la oficina para ser vistos por sus superiores como un recurso valioso para el despacho.



El teletrabajo pondrá a prueba la eficiencia y el rendimiento del trabajo de los abogados, la rapidez de respuesta, la tecnología o falta de ella y, lo más importante, los recursos que hoy, entrados en el siglo XXI, ya no son indispensables para el éxito de la firma: las grandes oficinas tapizadas de libros que nadie lee y con grandes salas de reuniones que nadie ocupa.

En un contexto de estrechez económica como el que se avecina, los abogados deberán ser capaces de poner, de una vez por todas, su práctica a la altura de su imaginación verbal.

Tres son los desafíos que a mi juicio deben enfrentar los abogados en los próximos años para adaptarse y hacer de esta crisis una oportunidad. Lo primero es poner en el centro de su negocio al cliente. Ya no es suficiente vender servicios legales, hoy se debe entregar una mejor experiencia al cliente.

Antes de que existiera Amazon, uno podía comprar libros. Antes de que abriera Starbucks, se podía comprar café. Antes de que existiera Uber, se podía tomar un taxi. Antes de Netflix, se podían ver películas. Lo que impulsó el éxito de estas empresas no fue que introdujeran nuevos productos; fue que cambiaron la experiencia de cómo consumir productos que ya existían.

La industria legal está obsesionada con la "innovación", pero no con el resultado: la satisfacción del cliente.

Los innovadores exitosos serán aquellos que puedan crear un mejor ajuste del mercado legal entre los servicios que ofrecen y cómo los consumidores (clientes) quieren (o necesitan) comprarlos, por ejemplo, al hacer que los servicios sean más eficientes y asequibles y así obtendrán más clientes y su firma crecerá como nunca antes.

Un segundo desafío será incorporar tecnología en la práctica legal. Y no se trata de hablar de *Legal Tech*; se refiere a invertir en herramientas tecnológicas que permitan hacer del teletrabajo una práctica habitual y no obligada por la cuarentena. Tecnología que ayude a las firmas a prescindir de esas enormes cargas financieras que son las grandes oficinas; que permita estar más cerca de los clientes; que haga natural la gestión, los procesos, la trazabilidad y el control.

La tecnología nos ha permitido salir del encierro de estos días, trabajar en colaboración con otros, comunicarnos, estar al día con las noticias, saber de la última sentencia o trabajo académico y conocer al instante el último decreto dictado por la autoridad. La tecnología no viene, como han sostenido algunos, a reemplazar a los abogados; viene a entregarnos una herramienta para hacer mejor y más eficientemente nuestro trabajo.

El desafío de las firmas de abogados es hacer de la tecnología un aliado.

Y por último, pero no por ello menos importante, la gran lección que nos dejará el COVID-19 es que lo más importante son las personas. Las firmas de abogados deberán preocuparse y ocuparse de sus colaboradores. Hay que dejar atrás esa idea de que los despachos se construyen con base en una gran máquina de moler carne que asegura grandes beneficios para pocos. Será necesario construir relaciones más horizontales, movidas por el trabajo colaborativo, donde los que tengan más experiencias compartan sus conocimientos con los que vienen entrando y los beneficios se repartan con base en el trabajo, los méritos y el esfuerzo.

Es indispensable preocuparse de la salud física y psíquica de los colaboradores, asegurarles una buena calidad de vida, un espacio de igualdad, donde hombres y mujeres ocupen la misma posición y tengan acceso a los mismos cargos y retribuciones.

Todo esto hará de esta crisis una oportunidad para los abogados y quienes logren adaptarse a estos nuevos tiempos serán aquellos que mantendrán la tradicional dignidad de la profesión.

**Licenciado en Derecho por la Universidad Diego Portales, con un Máster en Economía y en Políticas Públicas por la Universidad de Chile. Actualmente es director de Mirada 360 en Latinoamérica, donde colabora con las firmas de abogados en estrategia, organización, comunicación, marketing y desarrollo de negocio.*

Contacto: rmery@mirada360.es



La fijación de honorarios en las firmas legales en el año 2030: ¿Un viaje al pasado?



Stuart J.T. Dodds*

En la actualidad, el método de cobro que predomina sigue basándose en el costo y no en el valor

Predecir el futuro es una tarea ingrata. Quien se atreve a hacerlo, no solo tiene pocas probabilidades de ser tan longevo como para presenciar la validez de sus predicciones, sino que quizás sea ridiculizado por haber dejado volar su imaginación. Tras cada predicción acertada hecha por Julio Verne o Nostradamus, existen muchas otras más que nunca llegaron a hacerse públicas.

Sin embargo, si revisamos la historia podremos encontrar hechos esclarecedores. A través del entendimiento del pasado, lograremos comprender lo que nos depara el futuro. Por extraño que parezca, la fijación de honorarios de las firmas legales puede abordarse desde esta perspectiva.

En el mercado legal actual sigue vigente la discusión sobre la desaparición del concepto de hora facturable y el auge de los esquemas alternativos para el cálculo de honorarios (tales como los honorarios fijos, honorarios contingentes u honorarios basados en el valor percibido por el cliente, entre otros). Cada vez más, los clientes de las firmas buscan recibir mayor valor y eficiencia de parte de sus proveedores de servicios legales y, además, esperan que ese valor sea generado a un costo adecuado o incluso menor.

Pasemos ahora a la lección de historia. No fue sino hasta el año 1919 que las firmas legales comenzaron a utilizar las horas facturables (o sus incrementos) como método para llevar los registros de su tiempo. Antes de ese momento,

el costo de las asesorías legales solía calcularse de forma anual según los servicios prestados a lo largo del año. Este método se basaba ampliamente en las relaciones sociales, la confianza y la fijación del valor de los servicios prestados durante los doce meses anteriores. Es importante remarcar que la fijación del valor no era realizada por el cliente, sino por el propio abogado, quien, con una figura de asesor de confianza, a menudo jugaba un rol decisivo en el desarrollo de los negocios de sus clientes.

Hoy en día, muchos aspiran a alcanzar tal nivel de importancia en la relación con sus clientes; sin embargo, muy pocos lo logran. Esto se debe, en parte, a la forma cómo los honorarios legales vienen calculándose desde, al menos, 1919.

En la actualidad, el método de fijación de honorarios que predomina sigue basándose en el costo y no en el valor. En lugar de considerar el valor generado para nuestro cliente, el precio del servicio se calcula según los costos de operación, por ejemplo, nuestro tiempo. Si aplicáramos este esquema en un contexto fuera del mercado de los servicios legales, el precio actual de un teléfono móvil o una vivienda sería muchísimo menor.

Con el método de **fijación de honorarios según el valor percibido por el cliente**, partimos de lo que el cliente está dispuesto a pagar por nuestros servicios, luego determinamos el valor real de estos y finalmente tratamos de moderar nuestros costos tanto como sea posible para lograr



la fijación de un precio ajustado a tal valor y que esté alineado con lo que nuestro cliente necesita. En otras palabras, haríamos todo lo contrario a lo que muchas firmas están haciendo hoy.

De hecho, el valor percibido de cualquier producto o servicio puede resumirse en una simple ecuación: 'valor percibido es igual al beneficio/esfuerzo percibido'. Hacemos este cálculo diariamente cuando estimamos el potencial beneficio de determinada compra versus cuánto nos costará y cuánto tiempo nos llevará hacer ese 'esfuerzo'. Un ejemplo sencillo que ilustra esta operación sería cuando elegimos qué almorzar. Incluso, la habilidad para identificar, construir y generar valor en el contexto legal puede resultar un tanto difícil de explicar. Necesitamos reconocer cómo **creamos y proporcionamos** valor a nuestros clientes, cómo **les comunicamos este valor** y cómo **los convencemos** de que deben pagar ese valor determinado.

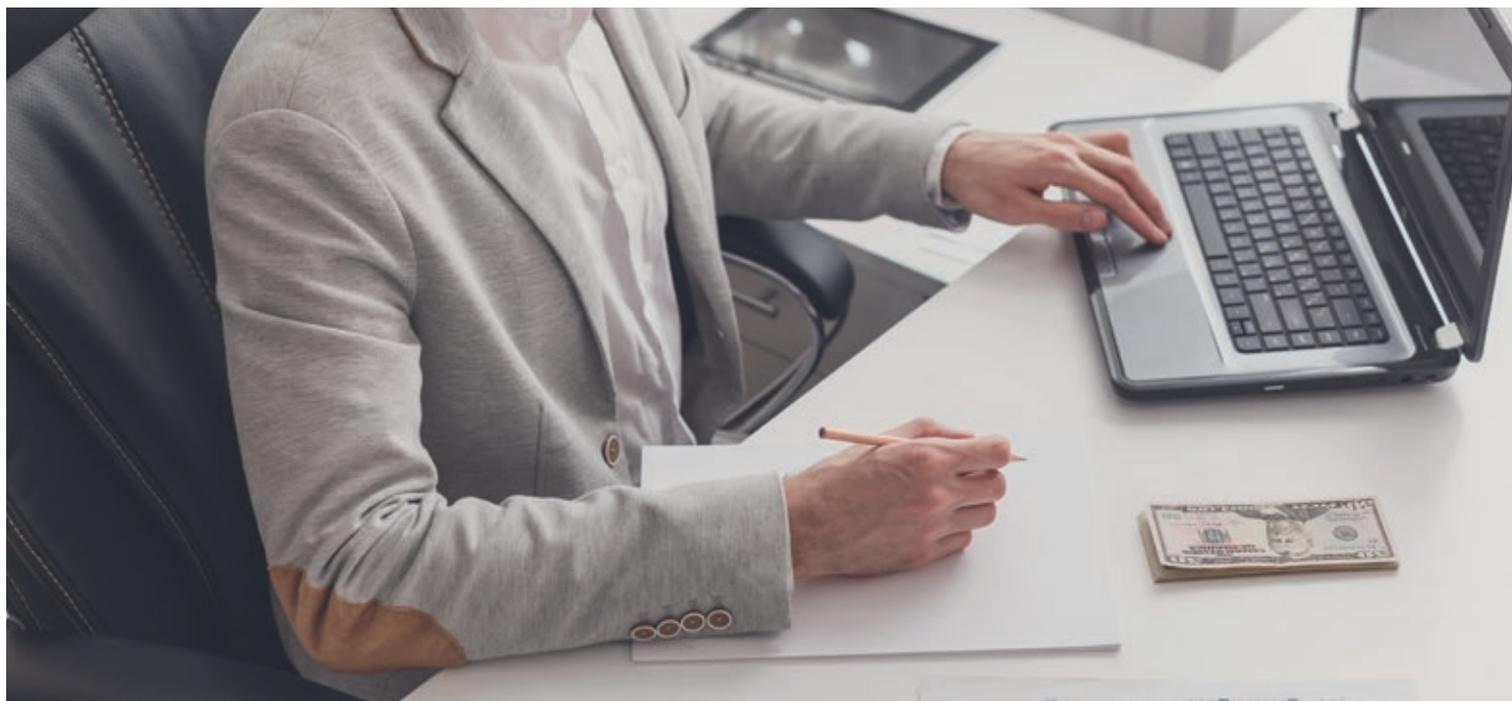
Deberíamos asumir como prerrequisito generar y proporcionar valor a nuestros clientes; por ejemplo, a través de la mitigación de un riesgo real o percibido, de la generación de una ganancia adicional gracias al lanzamiento o adquisición de una nueva línea de productos o quizás a través de la asesoría prestada a nuestros clientes para que reduzcan costos o mejoren su flujo de caja. Con frecuencia olvidamos que no solo agregamos valor a nuestros **clientes individuales**, sino a la organización entera; por ejemplo, al hacer su vida más fácil y ayudarlos a ser exitosos profesionalmente. Y, finalmente, agregamos valor al ofrecer algo que es distinto (e idealmente mejor)

a lo que ofrece nuestra competencia. Cuando comunicamos nuestro valor, debemos hacerlo utilizando el lenguaje de nuestro cliente – es decir, **el lenguaje de los negocios, no el lenguaje jurídico** – y debemos hacerlo de forma que sea directamente relevante para ellos.

Afortunadamente hay una luz al final del túnel. Un número creciente de firmas legales están evolucionando hacia un enfoque basado en la percepción de valor. Estas firmas asumen métodos de fijación de honorarios más adecuados, como el de ofrecer honorarios fijos para determinados servicios (suena muy sencillo, pero no lo es) a través de enfoques de riesgo compartido para asuntos más complejos o portafolios enteros. Además de estar cada vez más enfocadas en proporcionar valor a sus clientes, estas firmas están trabajando en los medios que usan para proporcionar ese valor mediante el uso flexible de recursos y la adopción de tecnología. Con el pasar de los años, estos temas van cobrando más importancia, por lo que dentro de diez años las habilidades que deberá tener un abogado para ser exitoso serán significativamente distintas a las habilidades requeridas diez años atrás (2010).

Quienes quieran ser exitosos requerirán de un mayor entendimiento de aquello que impulsa y afecta la rentabilidad dentro de su firma y exhiben una sólida actitud comercial. Necesitarán poseer fuertes habilidades para el desarrollo de negocios a lo largo de su carrera si quieren diferenciar su oferta y su valor en un mercado cada vez más competitivo, lo que, a su vez, deberá acompañarse y complementarse con una eficaz conciencia de precios y un enfoque basado en la percepción del valor. Estos profesionales deberán estar en capacidad de **manejar exitosamente** sus proyectos, a menudo poniendo en práctica una amplia gama de recursos adicionales, como la provisión de servicios legales a bajo costo y la comunicación proactiva con sus clientes.

Asimismo, deberán tener muy en claro el papel determinante que la tecnología jugará a la hora de proporcionar soluciones legales y considerar, por ejemplo, los importantes avances logrados en la actualidad con respecto al descubrimiento, la producción documentada y el papel de la analítica predictiva.



En lugar de reemplazar el rol del abogado, la automatización que estas soluciones permitirá al abogado del futuro contar con mayores oportunidades para desarrollar una relación de asesoría sólida y confiable con sus clientes. Después de todo, no olvidemos que, a pesar de los grandes avances ocurridos en la tecnología médica, aún necesitamos doctores.

Mi consejo para quienes recién comienzan su recorrido en la profesión legal es el siguiente: 'estén preparados' para las oportunidades venideras y enfóquense en el valor del cliente, pues será este elemento el que determine su éxito.

En el año 2030, aún seré relativamente joven, así que quizás llegue a tener la fortuna de ver si mis predicciones sobre el futuro de la fijación de precios de las firmas legales resultan ciertas o no. Esperemos que sí lo sean.

**Stuart Dodds es cofundador y director de Positive Pricing. Con más de 18 años como consultor de administración, Stuart luego trabajó con Linklaters y Baker McKenzie, para así ofrecer sus servicios de consultoría a numerosas firmas de abogados, convirtiéndose luego en el primer director de precios y Legal Project Manager en la industria. Autor de "Smarter Pricing, Smarter Profit" y editor de "Pricing on the Front Line".*

Contacto: stuart.dodds@positivepricing.com

Lo que los clientes de las firmas legales quieren ahora más que nunca

El desafío es alejarse de la mentalidad que predica que es preferible continuar trabajando a cualquier precio a dejar de trabajar



*Dra. Silvia Hodges Silverstein**

Espero que cuando lean estas líneas lo peor de la pandemia del COVID-19 haya pasado. Me atrevo a afirmar que, de alguna forma u otra, habremos cambiado para siempre. Desde la manera cómo nos saludamos, ¿comenzaremos a hacer una reverencia o a agitar nuestras manos para "decir hola" en el futuro?, pasando por lo que consideramos "esencial" en términos de reuniones y viajes, hasta nuestra actitud hacia el trabajo flexible y remoto. En nuestra industria, esta pandemia habrá impulsado cambios drásticos en nuestras prioridades. Los litigios de gran peso (conocidos como *bet-the-company litigation*) comenzarán a cobrar un nuevo sentido y, a la par, nuestra manera de prestar servicios y de tratar a nuestros clientes también irá cambiando.

Muchos sectores de negocios e industrias alrededor del mundo se encuentran en una situación crítica. Líneas aéreas, hoteles, restaurantes y comercios (con sede física únicamente) son los más golpeados. Tanto empresas como individuos han perdido miles de millones en el mercado bursátil. Los dividendos empiezan a sufrir recortes. Volver a una situación "normal" nos llevará meses, quizás años. Tal como ocurrió durante la recesión anterior, la industria legal también ha resultado impactada. Los clientes solicitarán rebajas en los precios, en forma de descuentos o tarifas planas. Pedirán a los abogados que desistan de ciertos casos y muy probablemente aumenten la carga laboral a los equipos in-house. Además, dejarán de encargar ciertas actividades rutinarias a los asesores legales externos, por lo que esa remuneración tampoco será percibida.

Antes de la Gran Recesión de 2008-2009, la mayoría de los servicios legales habían estado exentos del escrutinio de costos al que sí fueron sometidos, durante años, otras unidades de negocio. La Gran Recesión fungió como catalizador y aceleró el proceso hacia la contratación de servicios legales externos, en particular entre las grandes corporaciones. Entre las primeras en asumir este tipo de contrataciones contamos a las compañías pertenecientes a las industrias fuertemente reguladas: empresas farmacéuticas, de servicios financieros, aseguradoras, así como proveedores de energía/servicios básicos. Estas compañías solían gastar cientos de millones de dólares en servicios legales. En los Estados Unidos, la publicidad negativa ocasionada por prácticas de facturación cuestionables, gastos excesivos y presión para generar ganancias hizo que las firmas legales incorporaran expertos en *pricing* y *project managers* a sus equipos. Entonces, me pregunto, ¿cómo nos adaptaremos esta vez?

Tal como ocurrió durante la Gran Recesión, el flujo de trabajo relacionado con *M&A* será el primero en ralentizarse o incluso extinguirse temporalmente. Los clientes están redistribuyendo sus recursos y postergando las inversiones para el siguiente cuatrimestre, finales de año o, incluso, para el 2021. En cambio, esperamos ver un aumento significativo en la litigación y en la reestructuración financiera en los próximos meses. En general, los clientes comenzarán a solicitar descuentos y otras reducciones en nuestros honorarios;

en tanto aquellos clientes que hayan sufrido directamente los embates de esta crisis pedirán a sus firmas importantes reducciones en las tarifas o quizás una revisión de las condiciones y plazos de pago.

A inicios de este año (antes del brote de COVID-19), como parte de la consulta anual denominada *Legal Procurement Survey*, adelantada por la organización internacional que agrupa a quienes contratan servicios legales y tecnología legal (*Buying Legal Council*), profesionales y miembros fueron consultados sobre las prioridades del sector para el 2020. En el tope de la lista, con un avance de dos posiciones respecto al año anterior, se ubicó el objetivo referido a una “(mejor) recolección y análisis de datos de gastos”. Esto sugiere que las contrataciones vienen ganando en madurez y evolución. Mientras tengamos cada vez más datos precisos disponibles, con criterios de base internos y parámetros comparativos externos (*benchmarking*), el proceso de toma de decisiones en contrataciones legales seguirá rigiéndose por esos datos.

El segundo objetivo más importante para los profesionales de contrataciones de servicios legales fue nuevamente la “reducción del gasto legal”. Para los clientes, el enfoque que apunta a una reducción del gasto legal sigue evolucionando en términos de estrategia y sofisticación.



Considerando que este estudio fue realizado justo antes del inicio de la pandemia de COVID-19 y su consecuente declive económico, es muy probable que, si realizáramos una nueva encuesta ahora, la reducción del gasto legal lideraría la lista de prioridades. De hecho, una breve encuesta informal realizada entre profesionales de contrataciones legales confirma que la “reducción de costos” es ahora una idea recurrente en la mente de todos y que muy probablemente se materialice en las próximas semanas y meses.

El tercer objetivo para el 2020, que se había ubicado a la cabeza de la lista en 2019, consiste en conseguir una “mejor gestión del trabajo legal”. Ahora los clientes prestan mucha más atención a cómo se gestionan los trabajos legales, lo que quiere decir que ponen la lupa sobre asuntos como el alcance del proyecto, la cantidad de staff que se requiere y los resultados generados. Asimismo, se aseguran de que los lineamientos emitidos por los asesores legales externos y los presupuestos acordados sean respetados y vigilan que los parámetros comparativos sean alcanzados. La gestión eficiente del proceso de generación de resultados representa el mayor punto de apoyo para impulsar un crecimiento sostenido. Los clientes también mencionaron entre sus prioridades para 2020 la “implementación de (más) estrategias y procesos formales” para la adquisición de servicios legales y tecnología; una “gestión eficiente de las relaciones con los proveedores” y una “reducción del número de firmas/proveedores de servicios legales”.

A medida que avanza el año, muchas empresas –muy probablemente aquellas con mayor gasto en servicios legales– no demorarán en entrar en modo control de gastos. Redefinirán el concepto de litigios de gran peso y dedicarán sus esfuerzos a desaglutinar la carga de trabajo. Decidirán cuáles tareas pueden ser realizadas por firmas legales de bajo costo en locaciones menos costosas o cuáles pueden ser adelantadas por proveedores de servicios legales alternativos o por proveedores de procesos legales externalizados (ALSPs y LPOs, respectivamente, por sus siglas en inglés).

Las firmas pueden –y deben– prepararse y reaccionar ahora. El desafío es alejarse de la mentalidad que predica que es preferible continuar trabajando a cualquier precio a dejar de trabajar.

Los expertos en *pricing* de algunas firmas recomiendan eliminar los objetivos de horas facturables y centralizar las estrategias de fijación de precios. Dado que el desarrollo económico impactará de forma diferenciada cada área de especialidad, no tiene sentido aplicar el mismo esquema de fijación de precios a todas ellas. Algunas áreas, como las de propiedad transnacional y *M&A* padecerán disminuciones, mientras otras como las de empleo, litigios e insolvencia/reestructuración experimentarán una demanda exponencial. Adoptar una mentalidad que se adapte a todas las áreas irá en detrimento de las firmas. En cambio, será beneficioso que conversemos con nuestros clientes para explicarles los matices que rigen las diferencias de precios entre las distintas áreas de especialidad. Seamos creativos e ideemos nuevas formas de manifestar nuestra sensibilidad y entendimiento.

Las firmas deberían considerar cómo reducir el gasto legal de sus clientes, pero sin perjudicar su propio margen de ganancia. Por ejemplo, podrían cambiar el alcance de los proyectos. Enfocarse en lo que es realmente importante para el cliente. ¿Es necesario dejarse la piel en cierto proyecto o podemos convenir un modelo que implique menos esfuerzo? También podemos ofrecer descuentos por pronto pago. Al ofrecer descuentos especiales durante 30 o 60 días ayudamos a nuestros clientes a ahorrar y, a la vez, nos aseguramos algunos ingresos para nuestra firma. Consideremos también la posibilidad de negociar tarifas planas o descuentos por volumen, siempre sujetos a plazos de tiempo limitados con el objeto de disminuir nuestros riesgos. A fin de cuentas, se trata de demostrarles a nuestros clientes que pueden contar con nosotros durante los tiempos difíciles.

Es conveniente discutir y quizás reconsiderar qué "valor agregado" (gratuito) podemos brindar a nuestros clientes. Fomentemos conversaciones para descubrir lo que realmente tiene valor para ellos. Con frecuencia desperdiciamos dinero, tiempo y recursos por no tener claro el valor agregado que nuestros clientes buscan. Según nuestra encuesta 2020, los servicios de valor agregado que las firmas suelen ofrecer son (en este orden):

1. Adscripciones.
2. Seminarios y capacitaciones en temas de negocios.

3. Atención telefónica permanente/acceso a expertos para consultas urgentes.
4. Reuniones de planificación previas al inicio de los proyectos.
5. Participación de asesores/proveedores externos en las reuniones internas.
6. Uso de las salas de reuniones de las firmas/proveedores.
7. Consultoría en negocios/análisis de causa raíz.
8. Uso de tecnología (innovadora).
9. Disponibilidad de *project managers*.

Sin embargo, comparemos esta lista con los tres valores agregados más buscados por los clientes:

1. Uso de tecnología (innovadora).
2. Reuniones de planificación previas al inicio de los proyectos.
3. Consultoría en negocios/análisis de causa raíz.

Claramente, los clientes buscan mayor innovación. La asocian con la tecnología y con una gestión más sofisticada de los proyectos. También, más allá de hacer control de daños, quieren llegar a la raíz de sus problemas actuales y evitarlos a futuro. Las firmas deben tomar conciencia de esto y pasar a la acción.

Solo el tiempo dirá cómo esta revolución, todavía en desarrollo, terminará de cambiar nuestro mundo, la habilidad de nuestras firmas para generar honorarios y su futuro en general. A medida que la industria legal evoluciona, debemos aplicar lo que hemos ido aprendiendo en el camino para ganar cierta ventaja competitiva y colaborar con nuestros clientes para crear productos y servicios innovadores que perpetúen la prosperidad de la industria legal. Mi pregunta para ustedes es la siguiente: ¿cómo lo lograrán? Me encantaría recibir sus reflexiones al respecto. Muchas gracias. ¡Qué estén bien!

**La doctora Silvia Hodges Silverstein es CEO del "Buying Legal Council", organización internacional de contrataciones de servicios legales, y profesora de Derecho en la Universidad de Columbia. Editora del "Legal Procurement Handbook" y "Winning Proposals-The Essential Guide for Law Firms and Legal Services Providers".*

Contacto: silvia@buyinglegal.com

El propósito en las firmas de abogados



Un propósito inspira y atrae a todas las personas que se relacionan con una marca, comenzando por sus profesionales

Andréia Gomes*

Estamos todos pensando y hablando mucho sobre la pandemia causada por el coronavirus. Ella está presente, imponiéndose, agotando la salud y los recursos, atemorizando e interfiriendo despiadadamente en la paz de muchos.

A pesar de nuestras críticas, el Gobierno y la iniciativa privada se esfuerzan para evitar una calamidad mayor. En una situación 100 % imprevisible como esta que estamos viviendo, admiro a todos los que estén haciendo algo para mejorar el momento presente y enfrentar los retos que vivimos todos los días.

Pero debo preguntarme, ¿voy a quedarme analizando el impacto desastroso que está generando el Covid-19? No. Eso solo sirve para generar un pensamiento positivo sobre un tema que, en escenarios como este, es absolutamente visible y, de cierta forma, palpable.

¿Vamos a hablar de propósito?

Tuve la oportunidad de analizar esto pocos días antes del aislamiento social. Es uno de los temas que salen del alma, de los que solo tiene sentido hablar cuando nosotros mismos lo estamos viviendo.

Hay muchos elementos ya utilizados como novedosos en lo que llamamos mercadeo de servicios legales. En verdad, técnicamente, estamos equivocados en el uso del término, porque mercadeo es aquel que se refiere

a las aplicaciones para productos y servicios y el resto es el mercado y sus diferentes sectores e industrias los que exigirán estrategias distintas por sus particularidades y regulaciones.

Pero vamos a seguir usando “mercadeo de servicios legales” para delimitar nuestro terreno de conocimiento. Y vamos usando nuevas nomenclaturas para reforzar diversos servicios y herramientas de la disciplina de mercadeo, esencial para la gestión de las organizaciones jurídicas.

En medio de tantos “nuevos” conceptos surge la palabra “propósito”. Esa me hizo detenerme para observar más. En verdad, todavía presente en el mercado de las empresas y de otras instituciones, el propósito viene no como algo nuevo, pero pasa a ocupar el puesto más importante dentro de las organizaciones: la estrategia. Finalmente, algo nuevo para discutirse en lo que se refiere a la esencia del mercadeo.

¿Y cómo definir el propósito a ese nivel de importancia?

Antes de cualquier definición que puede acabar por agotar nuestro análisis de lo que realmente importa, vamos a reflexionar, el momento actual es bastante propicio para eso. Son solamente algunas pocas preguntas para iniciar un ejercicio que está lejos de ser agotado por ellas.

¿Por qué iniciamos nuestra firma? ¿Por qué trabajamos dónde trabajamos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos todos los días? ¿Por qué a las personas les gusta (o no) trabajar con nosotros? ¿Por qué nos enorgullecemos (o no) de lo que hacemos todos los días?

Y como resultado de las respuestas a las preguntas que anteceden, ¿cuál es nuestro aporte individual y de nuestra organización a la sociedad? Si necesitamos de una definición para “propósito corporativo”, ella existe. Es la razón esencial para la existencia de la organización, más allá de los productos o servicios que ofrece.

Claro, preciso, esencial

La magia del propósito como centro de la estrategia del negocio y luego como centro de la orientación del mercadeo, es que el otro nos importa más que nosotros mismos.

Propósito, misión, visión y valores

Como muy bien ha escrito Graham Kenny para la Harvard Business Review, el propósito no es la misión, la visión, ni los valores de una organización – que muchas veces se resumen a textos impresos en publicaciones nobles de las empresas. Un propósito inspira y atrae a todas las personas que se relacionan con una marca, comenzando por sus profesionales. Él viene para direccionar y darle mayor sentido a todo cuanto hace una organización. Es el *quid* de su existencia.

Comience por el porqué

En su libro “Comience por el Porqué” (Start with why), Simon Sinek trae el concepto del círculo dorado (Golden circle) sistematizando la razón por la que algunas personas y organizaciones son más innovadoras, reconocidas y exitosas que otras. La obra es una que no puede faltar y nos insta a un nuevo método de pensar, actuar con el propósito de crear impacto en el mundo.

Para Sinek, lo que distingue a esas personas y organizaciones líderes es el sentido de propósito que ellas tienen más allá de su actividad, es decir, ellas causan un impacto positivo mucho más grande en el mundo.



Por la lógica del círculo dorado tenemos tres esferas, de adentro hacia afuera: porqué, cómo, y el qué. De una forma o de otra, todas las organizaciones saben decir qué hacen, algunas saben explicar cómo lo hacen y bien pocas saben el porqué de lo que hacen. Ahora, las personas y organizaciones que saben exactamente el porqué desarrollan un producto o servicio que parte de ese propósito para llegar a lo que hacen.

El libro trae excelentes casos prácticos que, claramente, sostienen el concepto del círculo dorado. Trayendo dicho concepto para el mercado de los servicios legales observamos lo que ocurre con la gran mayoría de los despachos. Todos, con pocas excepciones, transmiten en la comunicación lo que hacen; algunos – también de forma similar – consiguen explicar cómo lo hacen; y bien pocos saben y logran expresar el porqué lo hacen, cuál es la razón principal de los servicios legales que prestan.

Considerando el modelo decodificado por Simon Sinek en la inmensa mayoría de los casos, la jerarquía en el proceso es la misma, de afuera hacia adentro. Es decir, defino toda mi estrategia de negocio a partir de lo que yo hago. Incluso necesito detallar mucho lo que yo hago porque creo que es por eso que retengo a mis colaboradores, voy a mantener a mis clientes actuales y atraer nuevos clientes. Engaño ingenuo.

La inspiración Algar

Como un ejemplo fuera del mercado de los servicios legales vamos a citar el Grupo Algar. Entre sus tantos negocios tiene un único fin, "gente sirviendo a la gente". En el caso de ellos, el propósito es también el lema que acompaña a la marca. Pero no es la "frase de efecto" que importa y sí un legado consistente que acompaña su larga historia. No importa lo que hagan: telefonía, tecnología, agronegocio, entretenimiento o cualquier otro negocio que añadan a su portafolio, la estrategia es que el grupo tiene como base ese propósito único de servir a las personas, claramente expresado en estas palabras de su fundador Alexandrino Garcia.

El propósito y el beneficio

Nuestro propósito es lo que nos diferencia de hecho y, en un mercado tan competitivo y desnivelado en términos de fijación de precios, es la única estrategia sostenible para las organizaciones de todos los sectores. Paremos para pensar por qué muchas firmas de abogados han perdido tanto talento, tanto cliente y tienen tanta dificultad para atraer nuevos profesionales y nuevos clientes. Por el orden, ¿será que es, esencialmente, por cuestiones de remuneración y precio de los servicios? Es bien probable que no. Incluso porque si comparto un propósito mayor, ciertamente le doy a mi empleador o a mi prestador de servicios la oportunidad de una negociación.



No estoy diciendo que la ganancia financiera y el beneficio no tienen relevancia, sin eso el negocio simplemente no existiría. Pero ese debe ser el resultado de una entrega con significado mayor. Tiene que ver con el impacto positivo que yo causo en la vida de las personas,

sean ellos mis colaboradores, mis clientes, socios y otras personas con quien mi marca se relaciona. Debemos recordar que la marca es construida a partir de la experiencia generada por quienes la representan, que son absolutamente todos sus profesionales, de la base al tope de la pirámide.

La autenticidad del propósito

El riesgo es que se repita en el mercado de los servicios legales lo que ha ocurrido con tantas empresas: propósitos vacíos, a semejanza de tantos textos sobre misión, visión, valores y principios.

Un estudio de la multinacional Gallup apunta al desafío vivido por las empresas en relación con lo que desean en términos de propósito y la marca y la cultura que sus profesionales crean por sus acciones.

El hecho es que el fin solamente será un diferencial de marcas si hubiere autenticidad, inevitablemente, si parte del liderazgo de su ejemplo. No sirve invertir días, semanas, meses o años (como ya oí relatos) para construir una declaración inspiradora. Lo que va a inspirar, efectivamente, es la verdad del propósito en la gestión del negocio, en cómo el liderazgo conducirá a las grandes y pequeñas decisiones del día a día, de los "sí" y "no" que se dirán para contagiar a sus colaboradores. Es esa fuerza sumada que va a expresar el propósito externamente e inspirar a quien está "de la puerta hacia afuera" de la organización. No es sobre lo que hablamos o escribimos, es sobre nuestras actitudes.

Ya escribí sobre cultura organizacional en otras ocasiones. Sobre su soberanía. Nada se sobrepone a ella, ningún mega programa de mercadeo o deseo de "liderazgo". El propósito va a hurgar en las estructuras internas de la organización. Partiendo de un propósito genuino podemos, ciertamente, revisar nuestra cultura, pero jamás ignorarla. Ella siempre vence, inevitablemente.

Como fue bien ilustrado por Gallup, como un engranaje, al tratar de propósito, marca y cultura, es esencial que haya 1. Claridad, 2. Compromiso, 3. Consistencia y 4. Alineación interna.



Posicionamiento por propósito

¿Y cómo traer al centro de la mesa la discusión sobre propósito? Hay varios caminos y depende del momento en cada firma, pero todos ellos partirán de la pregunta "¿Por qué?". Si su firma ya está establecida en el mercado, permítase iniciar por aquellas preguntas, tal vez incómodas, del inicio de este artículo. Nuevamente, revise su historia personal y luego la de su firma.

Muchas firmas todavía discuten la posición de sus marcas por los servicios que prestan. Es muy probable que eso no las sostenga en un mercado cada vez más competitivo. Las ganancias más grandes no serán suficientes para mantener a los mejores profesionales. De hecho, estos aspiran a algo que va más allá de lo que el dinero puede proporcionar, la calidad técnica del servicio tampoco será suficiente para fidelizar a sus clientes, ellos quieren cada vez más relaciones con sinergia de propósito. A eso serán fieles.

Analizando todo eso bajo la óptica de posicionamiento de mercado, necesitamos elevar el nivel de la discusión más allá de la excelencia técnica de los servicios, del nivel de formación de nuestro equipo de profesionales y de nuestros precios y remuneraciones. Podemos posicionarnos en el ámbito de la diferenciación por propósito y,

al final del día, vamos a descubrir que la escogencia no está entre propósito o beneficio y sí propósito + beneficio.

El propósito a prueba

¿Cuál es la relación de todo eso con el COVID-19 citado en la introducción de este artículo?

El escenario actual ha demostrado el valor del propósito en las organizaciones. Él es transmitido en la forma como trato a mis profesionales mientras estén físicamente distantes, si me preocupo por sus condiciones y por su estado emocional; en las relaciones con mis clientes (personas detrás de las marcas) al compartir sus inquietudes, sus miedos y preocupaciones y si hago algo para minimizarlos; en aquello que yo hago para aliviar las aflicciones de personas que yo ni siquiera conozco, simplemente porque el bienestar de la sociedad como un todo me importa.

Es sobre eso lo que habla el propósito. Y es eso lo que realmente va a diferenciarnos en estos días y cuando termine este capítulo "coronavirus".

**Andreia Gomes es la socia fundadora de AGomes Marketing, consultoría especializada en gestión estratégica de marketing, comunicación y desenvolvimiento de negocios para el sector legal. Cofundadora del Latin America Legal Marketing Alliance.*

Contacto: agomes@agomesconsultoria.com.br

10 reglas que todo socio propietario debe cumplir

El rol de los jefes es crucial al momento de establecer los estándares de la firma y determinar la calidad de la experiencia de los clientes



Robert Millard*

Al igual que muchos otros aspectos del modelo de una sociedad de abogados tradicional, la noción de participación en el capital de la firma siempre ha sido objeto de debate entre aquellos que la “tienen” y los que no. Quiénes deberían formar parte de este club exclusivo, qué requisitos deberían cumplirse para entrar, qué contribuciones deberían realizar sus miembros y cómo debería funcionar la remuneración son preguntas que se siguen haciendo los socios. La separación de los roles de los socios como propietario e industrial o asalariado se ha vuelto cada vez más clara y, por lo tanto, el perfil de los socios propietarios está cambiando. Sin embargo, hay una serie de requisitos fundamentales que se mantendrán iguales.

No es sorpresa para nadie que muy pocos abogados lleguen a ser socios propietarios. El modelo de negocios de firmas de abogados de las últimas décadas del siglo XX, conocido como “la competencia entre abogados”, se basaba en el principio de “asciendes o estás fuera” para mantener su crecimiento. Su popularidad ha disminuido desde la crisis financiera global de 2008-2010, no solo por la determinación de los clientes a no recibir un servicio tradicional apalancado, sino también porque la tecnología ha asumido cada día más los roles ejercidos previamente por abogados júnior. Las firmas de abogados están evolucionando, convirtiéndose en otros tipos de negocios y las posiciones de socios propietarios son cada vez más escasas.

La calidad de una sociedad de abogados nunca había sido tan importante como ahora. El rol de los socios, especialmente el de los socios propietarios, es crucial al momento de establecer los estándares de la firma y para determinar la calidad de la experiencia de los clientes. Gran parte de las críticas dirigidas a las firmas de abogados no se deben a ningún desequilibrio fundamental entre las mismas per se y las exigencias del mundo moderno.

A pesar del surgimiento y la proliferación de estructuras alternas y modelos de compensación, las firmas de abogados siguen siendo una opción completamente viable para profesionales capacitados y especializados que desean ejercer juntos. En cuanto a las críticas, estas normalmente van dirigidas a las deficiencias en la gestión dentro de la firma, que, en su mayoría, podrían corregirse de dos maneras:

- Enfocándose en la responsabilidad que tienen los socios entre ellos y, colectivamente, con sus firmas.
- Hacer cumplir sus obligaciones en este respecto.

Es por ello que, independientemente de que la evaluación de desempeño sea un proceso formal o informal y de que exista o no un vínculo directo entre dicha evaluación y la compensación, los socios propietarios son mutuamente responsables de su éxito. Por tanto, deben rendir cuentas, al medir hasta qué punto cumplen con sus obligaciones y se esfuerzan por mejorar dicho éxito,

así como los negocios de la firma.

Consideramos que existen diez requisitos que deben aplicar a cualquier socio propietario de una firma de abogados.

1. Demostrar de manera proactiva los valores compartidos y el ethos de la firma

La mayoría de las firmas de abogados posee valores o una visión y misión similares, que, usualmente, se centran en el cliente, la integridad, la calidad y el compañerismo. Con frecuencia, se refieren a un ambiente de trabajo positivo, a la comercialidad, es decir, al cumplimiento de ciertos niveles de rentabilidad y a la habilidad de atraer y retener al mejor talento. Sin embargo, las mejores firmas destacan por la congruencia entre los valores que defienden y el comportamiento de los socios, es decir, las que predicán con el ejemplo, incluso en los momentos más difíciles. Este es el atributo más importante que una firma de abogados debe esperar de sus socios, porque a) engloba todos los demás requisitos de una firma de abogados (continúan abajo) y b) porque también es el más difícil de replicar en un mercado en el que las firmas se diferencian cada vez menos. Esto se evidencia entre socios propietarios debido al rol de liderazgo que cumplen dentro de la firma como un todo.

Los bufetes cuyos socios propietarios no poseen este atributo rara vez logran prosperar, pero cuando lo hacen, a menudo se les dificulta replicar su éxito de una generación a otra. Además, tampoco suelen ser lugares agradables para trabajar. Por ende, aquellos profesionales promovidos a socios propietarios ya deberían haber demostrado una congruencia entre valores y comportamientos, ya sea en calidad de socios industriales o asalariados u otros roles sénior sin participación en el capital de la firma.

2. Mantener un flujo de fondos positivo y dirigir un equipo rentable

Los socios propietarios tienen la responsabilidad financiera de generar suficientes ingresos que no solo sirvan para cubrir sus propias compensaciones y parte de los gastos generales de la firma, sino también para crear un nivel de competencia en términos de rentabilidad dentro de sus mismas áreas de práctica y así contribuir con las ganancias

de los socios en general. Durante el período activo de un socio propietario, los niveles de rendimiento pueden variar de acuerdo con las expectativas asociadas con cada nivel de desarrollo. Por ejemplo, los socios que se preparan para retirarse deberían enfocarse más en transmitir su capital de contactos y relaciones a los socios más jóvenes que en generar ingresos. Por el contrario, los socios propietarios que se encuentren en el mejor momento de su vida profesional, deberían estar generando una cantidad mucho mayor de ingresos. Sin embargo, durante el curso de permanencia de un socio propietario, este deberá cubrir sus costos además de contribuir al crecimiento del fondo común de capital.

Los socios propietarios no suelen ejercer solos. Ya sea que un socio tenga un equipo de socios asalariados, asociados, paralegales u otros profesionales asignados, o que el equipo no sea permanente sino conformado para cada caso en particular, el grupo a cargo del socio propietario debe ser rentable. En la práctica, esto significa delegar la carga de trabajo equitativamente, supervisar la calidad del trabajo realizado y asegurar que las personas responsables de realizar este trabajo estén comprometidas y dedicadas a dar lo mejor de sí. Además, actualmente, el trabajo involucra cada vez más a equipos compuestos por varios socios. Administrar un equipo rentable con la participación de más de un socio significa asegurarse de que el trabajo sea asignado de manera efectiva entre cada uno de los involucrados, tanto entre socios propietarios como los demás, y que sea ejecutado con los mismos estándares elevados de calidad y rentabilidad.



3. Gestionar la interfaz del cliente

La generación de ingresos usualmente requiere que los socios propietarios asuman más responsabilidades que los otros miembros de la firma en lo que a clientes y desarrollo del negocio se refiere. Es poco probable que un abogado que sea competente, pero que no sea capaz de establecer relaciones, pueda aportar el mismo valor que un socio propietario, por lo menos no como lo esperan los clientes. En su calidad de generadores principales de negocios, los socios propietarios deben poseer una serie de capacidades incluyendo entender los entornos operativos de sus clientes principales, tener la habilidad de alinear los problemas comerciales del cliente con las soluciones legales correspondientes y de convertir oportunidades en ingresos rentables, además de ser empáticos con sus clientes y relacionados. Estos son atributos que se pueden aprender y desarrollar con el tiempo, pero que necesitan hacerse evidentes antes de que un abogado pueda ser ascendido a socio propietario, en lugar de esperar que los aprenden luego de ser promovidos.

4. Desarrollar y educar a futuros socios propietarios

El éxito sostenible de una firma a largo plazo se basa en la calidad de sus profesionales. En gran parte, esta se caracteriza por la transición sistemática de una generación de socios propietarios a la siguiente. Su principio fundamental debe basarse en que cada socio propietario que vaya a retirarse debe dejar la firma más fuerte que cuando se incorporó a ella. Por tanto, el siguiente equipo de socios propietarios debe ser más fuerte que el anterior. Más importante, cada socio tiene la responsabilidad de identificar a los posibles candidatos al comienzo de sus carreras y, junto con el apoyo del resto de los socios, educarlos como los futuros socios accionistas de la firma.

5. Promocionar las áreas de práctica de otros socios propietarios

Los socios propietarios tienen la responsabilidad de identificar oportunidades para introducir y ayudar activamente a sus colegas a promocionar los servicios en los que ellos se especializan y que sus clientes requieren mediante una política

de colaboración. Puede que las necesidades de estos clientes ya estén siendo atendidas por otro proveedor de servicios o, en algunos casos, que hasta la fecha sus problemas no hayan sido resueltos. Al promover el área de práctica de uno de sus colegas, desarrollando una política de colaboración entre distintas áreas de práctica de la firma, se entiende que la propuesta de valor que se presenta a los clientes debe ser convincente. La colaboración entre las distintas áreas de práctica para desarrollar los servicios que se presentan a los clientes pueden llegar a ser exitosas en los casos en los que:

- El cliente se encuentra insatisfecho con su proveedor de servicios actual.
- El conocimiento de los especialistas de la firma esté al mismo nivel que las áreas de práctica pertinentes de otros proveedores y que el cliente se encuentre satisfecho con el desempeño de la firma en otras áreas y en general.
- Una colaboración sea requerida y que dos o más socios de la misma firma hagan un mejor trabajo, desde el punto de vista del cliente.
- Un socio tenga conocimientos especializados específicos, que serían un valor agregado para el cliente.
- La colaboración se traduzca en una reducción de los costos para el cliente y en la prestación de un servicio más competitivo y eficiente.

El efecto silo es un comportamiento común en las firmas en las que la competencia interna es norma a nivel cultural. La promoción activa de las prácticas de otros socios y, mejor todavía, la generación de corrientes de trabajo que requieran de una colaboración constante entre dichas áreas pueden ser medidas efectivas para combatir este tipo de comportamiento. La disposición de colaborar de manera activa y voluntaria es una característica crucial para los aspirantes a socios propietarios. El bienestar de una firma se puede medir a través del nivel de contribución neto entre sus socios. Algunas prácticas pueden ser "complementarias" por naturaleza, sin embargo, aquellos socios de las áreas de prácticas que generan otros servicios deberán desempeñar un papel fundamental en incrementar los ingresos de la firma. En la mayoría de los casos, esto puede repercutir sobre la influencia relativa de cada socio, pero, los objetivos principales seguirán siendo proveer soluciones coherentes y aumentar la rentabilidad de la firma.



6. Desarrollar el compromiso tanto de los socios como de todos los profesionales

El compromiso es crucial para la rentabilidad. Investigaciones llevadas a cabo respaldan la proposición de que existe una causalidad entre dichos factores y que, por lo contrario, el comportamiento agresivo o irrespetuoso es dañino y tiene un impacto que debilita tanto el desempeño como la rentabilidad. Por lo tanto, el nivel de compromiso que los socios y otros profesionales demuestran es una de las claves del éxito de una firma de abogados. Los altos niveles de compromiso también reducen el desgaste de los profesionales y crean un ambiente de trabajo más positivo. Por consiguiente, cultivar los niveles de compromiso dentro de la firma es uno de los roles más importantes para cualquier socio, especialmente, para un socio propietario.

Este tipo de compromiso se puede lograr siendo respetuosos y apoyándose mutuamente, al estar de acuerdo en público a pesar de diferir en privado. Promocionar las áreas de práctica de sus colegas y compartir clientes, como mencionamos anteriormente, es una gran herramienta al momento de cultivar el compromiso. Esto también se puede lograr mediante la mentoría, ya sea formal o informal, y a través de la formación de capacidades, que, a su vez, pueden llevar a los abogados júnior a asumir un trabajo más complejo y sofisticado. Reconocer los logros de los profesionales y el trabajo en equipo, este último siendo especialmente importante

para los millennials, también pueden desarrollar el compromiso.

7. Participar activamente en discusiones sobre la firma

Los socios, en su capacidad de propietarios de la firma, tienen dos responsabilidades únicas y relacionadas entre sí. La primera es participar activamente en discusiones que tengan que ver con la dirección que tomará la firma a futuro o sobre la resolución de problemas importantes y difíciles, de la manera en que se podría esperar que lo haga el accionista de un negocio "convencional". Dichas discusiones y debates siempre van a resultar en mejores soluciones si se llevan a cabo con la actitud correcta y poniendo los intereses de la firma siempre por delante. Sin embargo, esto requiere que haya altos niveles de confianza entre los socios y que los individuos sean capaces de dejar de lado su agenda personal.

8. Respalda la decisión tomada una vez se llegue a un acuerdo

La segunda responsabilidad, interrelacionada con la primera mencionada en el punto anterior, es la de respaldar las decisiones tomadas por todos los socios. En muchos casos, estas decisiones implican un gran compromiso, ya que pueden venir de un consenso sobre la opción "menos impopular" en vez de la más anhelada. Pero, una vez tomada la decisión, todos deben estar de acuerdo al momento de ejecutarla. Por lo tanto, cada socio tiene el deber de respaldar dicho acuerdo, dejando de lado su opinión personal. En algunas sociedades disfuncionales, los esfuerzos por sabotear una decisión no solo provocan una pérdida de tiempo y otros recursos, sino que también pueden socavar la capacidad de una firma de actuar de manera contundente y con la agilidad necesaria.

9. Desarrollar la marca de la firma y su reputación en los diferentes mercados

A pesar de que la responsabilidad de proteger y mejorar la reputación de la firma debe ser trabajo de cada uno de los miembros de la misma, también recae en gran parte en los socios propietarios.

Una forma de lograrlo es buscando posiciones de liderazgo en la comunidad al ofrecer sus servicios en asociaciones y juntas de organizaciones de la comunidad. Igual buscar posiciones de liderazgo en asociaciones internacionales de abogados. Otras incluyen dar charlas, dar clases y escribir artículos relacionados con las leyes aplicables a su área de especialidad.

10. Centrar su atención en el futuro

Las necesidades de los clientes son cada vez más complejas a medida que sus negocios se ven alterados por las mismas tendencias disruptivas que afectan a las firmas de abogados. Al mismo tiempo, los departamentos legales incrementan la exigencia de obtener "más por menos", aumentando así paulatinamente la presión sobre los costos de los asesores legales externos.

Nunca había sido tan importante para las firmas de abogados saber qué aspectos necesitan permanecer iguales y qué otros requieren cambios. Los socios propietarios deben ser los primeros en hacer frente a este complicado balance; deben mantenerse al día en las tendencias emergentes e informar a sus clientes acerca de cómo sus negocios están cambiando.

Conclusión

A medida que continúen apareciendo tendencias que alteren la profesión legal en general y, particularmente, a las firmas de abogados, la naturaleza de las relaciones entre los socios seguirá evolucionando. Y, en la medida en que la tecnología siga adquiriendo mayor importancia en la generación y prestación de servicios legales, también se espera que se le dé menos importancia a las "horas facturables" como una medida de desempeño. Podemos afirmar que, durante los últimos años, algunas de las características fundamentales que deben poseer los socios propietarios y que fueron descritas en este artículo, se han visto atenuadas debido a la importancia que las firmas le han dado a la productividad, dejándose llevar por modelos de negocio basados ampliamente en el esfuerzo humano. Citando al antiguo general counsel de General Electric, Ben Heineman:

"A los departamentos legales les disgusta, a algunos más que a otros, el modelo económico de una firma de abogados que solo busca generar ingresos, muchas veces dejando a un lado el valor, mientras que, al mismo tiempo, las empresas se esfuerzan inexorablemente por reducir costos y aumentar el valor".

La transición a la que debe someterse el modelo económico de una firma de abogados para poder alinear sus propuestas de valor con las nuevas necesidades de los clientes, las tecnologías emergentes y las realidades sociopolíticas actuales solo podrá lograrse de manera exitosa por las firmas que cuentan con un gobierno corporativo sólido impulsado por socios propietarios sumamente competentes. Para las firmas de abogados nunca había sido tan importante el evaluar las cualidades que deben esperarse de los socios y el comportamiento requerido para asegurar el éxito de la firma o simplemente sobrevivir.

**Robert Millard es el fundador de Cambridge Strategy Group. Asesora a firmas de abogados en cuestiones de estrategia, digitalizando modelos de trabajo y construyendo los sistemas, estructuras y mentalidades necesarios para surgir en este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés).*

Contacto: robert.millard@camstrategy.com

Si una crisis estremeciera los cimientos de la firma, ¿escucharíamos el crujir?



A pesar de que la necesidad de cambio es evidente frente a la crisis de COVID-19, muchos abogados conciben la urgencia de confrontarlos como algo incierto y ambiguo

Jaime Fernández Madero*

“El cielo precipitó, los cimientos crujieron tan fuerte que nadie escuchó”.

-Antigua canción española.

Una de las razones por las que detestamos los cambios es porque estos nos exigen actuar, pensar o sentir en formas que consideramos incómodas o peligrosas. Con entusiasmo acogemos cambios que nos producen placer o bienestar; pero adoptamos una postura negativa ante aquellos que nos demandan cambiar nuestro status quo de manera poco placentera, incluso cuando en el fondo sepamos que es necesario cambiar.

El especialista Richard Susskind despertó un fuerte rechazo cuando escribió *The End of Lawyers* en 2009. Para entonces, una opinión popular en el mundo legal sostenía que Susskind estaba exagerando y que su pronóstico sobre cómo el ejercicio de la abogacía evolucionaría estaba errado. Pero en 2012, tres años después de la crisis financiera de 2009, publicaba *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. En su introducción, el autor expresó: “Sin duda, estamos a punto de experimentar un cambio fundamental en el mundo de la abogacía y mi objetivo principal es alentar una discusión más amplia sobre las fuerzas en juego y su potencial impacto”. El tema central es el impacto de la tecnología y de otros cambios sobre la naturaleza de la profesión y las modificaciones que sufrirá el panorama legal en el futuro. Luego de la publicación de *Tomorrow's Lawyers* el autor se convirtió prácticamente en una celebridad

con presencia en muchos de los foros y eventos donde se discute el futuro de la industria legal.

El mercado legal en Latinoamérica ha experimentado todos estos cambios de forma distinta. A lo largo de la última década, la tecnología fue progresivamente ganando importancia, pero nunca alcanzó niveles trascendentales. El fenómeno de los proveedores alternativos de servicios legales (ALP, por sus siglas en inglés) no se ha establecido en nuestras latitudes como una figura relevante. Las *Big Four* han comenzado a expandirse en la región, pero, salvo contadas excepciones, aún no llegan a liderar sus respectivos mercados. Con todo, eso no significa que las cosas no hayan cambiado. La observación principal aquí es que dos elementos han sido determinantes al combinarse correctamente para adaptarse a las necesidades de un mercado más competitivo: (1) convertirse en una institución, con reglas, sistemas y culturas que dan prioridad al bienestar de la firma sobre las individualidades, y (2) el tamaño de la firma. Quienes han sido incapaces de combinar ambos elementos han tenido que luchar para mantener su eficiencia y competitividad.

Sin embargo, con la implementación de los cambios aquí mencionados las firmas líderes de la región tan solo han logrado hacerse de una posición similar a la que poseen otras firmas líderes tradicionales en mercados más desarrollados. Si bien se han aplicado aquellas mejores prácticas que ya han funcionado en mercados más avanzados,

la industria legal en general ha permanecido casi intacta en cuanto a sus principios fundamentales y al modelo de negocio. La implementación de cambios más profundos se ha considerado innecesaria y la mayoría de los ajustes han apuntado a mejorar el modelo existente. Por una variedad de razones que exceden el ámbito de este artículo, muchas de las firmas líderes internacionales han logrado mantenerse exitosas en el modelo existente. Aunque también es cierto que gran parte del crecimiento en los servicios legales durante los últimos 10 años no fue capitalizado por las firmas legales, sino por otros proveedores, sobre todo por los abogados *in-house*. Desde hace un tiempo venimos hablando de innovación y cambio, pero limitados al mejoramiento del modelo existente.

La situación actual creada por la pandemia de COVID-19 despierta una serie de inquietudes: ¿se trata de una situación de emergencia que necesitamos abordar con el mayor de los cuidados y que al finalizar dará paso a una vuelta a la vida tal y como era antes de la crisis?, ¿o la crisis disparará cambios permanentes? De ser así, ¿los cambios serán radicales desde nuestra perspectiva o tan solo una aceleración de las mejoras aplicables al modelo existente?

Últimamente, he estado leyendo *The Autonomous Revolution. Reclaiming the Future We've Sold to Machines* de William H. Davidow y Michael S. Malone. Los autores plantean que estamos a las puertas de una 'Revolución Autónoma', un punto de inflexión en la historia del hombre tan decisivo como la revolución agrícola o la industrial. "Las grandes transformaciones estructurales tienen lugar cuando pequeñas transformaciones estructurales se acumulan e interactúan afectando amplios segmentos de la economía y de la sociedad. Dado que resultan de la acumulación, ocurren de forma relativamente lenta... pero cuando en una sociedad se ha acumulado suficiente transformación estructural, las instituciones comienzan a cambiar su forma, a obedecer a reglas distintas y a necesitar nuevas herramientas para manejar los cambios". A medida que leo -y vuelvo a leer- sobre los impresionantes cambios que está atravesando la humanidad y que quizás sean solo el comienzo, me pregunto cómo la profesión legal será capaz de continuar funcionando sin cambiar. Aclaro: ¡esto fue escrito antes de las crisis de COVID-19!

Cuando analizo los cambios observo algunos aspectos que se superponen: (a) vastos sectores de la economía y de la sociedad han estado cambiando rápidamente en los últimos años de forma sustancial y pareciera que seguirán cambiando todavía más aceleradamente en el futuro cercano, (b) los cambios en la profesión legal han sido el objeto de discusiones y análisis desde hace varios años, aunque las modificaciones concretas han sido parciales y lentas y (c) la crisis de COVID-19 está revelando cuán rápido las firmas legales y los clientes pueden adaptarse a una situación de emergencia con un impacto importante en la manera cómo se provee el servicio. Tomando en cuenta estos tres aspectos, pareciera que finalmente estaríamos ante una época que traerá cambios más profundos y disruptivos en la profesión legal. La pregunta es: ¿estaremos listos para eso?

A pesar de que la necesidad de cambio es evidente, el problema reside en que muchos abogados conciben la urgencia de confrontarlos como algo incierto y ambiguo. Vivimos tiempos llenos de confusión y existen múltiples formas de actuar en ellos. Es aquí donde se hace necesario contar con buenos líderes. Como lo indica Karl Weick en su libro *Sensemaking in Organizations*: "Un líder es aquel que brinda a otros un sentido distinto del significado de lo que hacen, al recrearlo de una forma diferente, con un "rostro" distinto... un líder es un generador de sentido".





Cuando nos enfrentamos a situaciones de vida que nos incomodan o nos llenan de incertidumbre, podemos optar por hacernos la vista gorda, aun cuando nuestros cimientos estén crujiendo. Esa actitud puede darnos una sensación de alivio inmediato, pero no cambiará la realidad. Nadie puede adivinar qué pasará con la abogacía en un futuro, quizás no tan lejano. Ciertamente, yo no puedo. Pero nos debemos a nosotros mismos y a nuestras firmas un análisis más audaz y claro de nuestros negocios y organizaciones, para poder erigirnos como los líderes creíbles y generadores de sentido que el futuro requiere.

**Jaime Fernández Madero es fundador de Fernández Madero Consulting, dedicada al management y estrategia en firmas de Latinoamérica, asociada a Hildebrandt Consulting. Fundador y ex managing partner en Bruchou, Fernandez Madero & Lombardi Abogados, firma líder en Argentina. Autor del libro "Organizando Firmas de Servicios Profesionales, El caso de los Abogados".*

Contacto: jfm@fmaderoconsulting.com

Pensemos a futuro: medidas a largo plazo ante la nueva realidad

Aumentar la resiliencia es clave para el éxito a largo plazo en el manejo de las crisis del coronavirus



Rupprecht Graf von Pfeil*

“Tuvimos tanto éxito por tanto tiempo que no conocíamos otra perspectiva. Luego, cuando el mercado cambió, casi quedamos en la quiebra”.

- Sam Palmisano, 2004, CEO de IBM (2002-2012).

Quienes piensan en el futuro con frecuencia caen en la trampa de extrapolar el presente de forma lineal. Es como conducir con la mirada siempre puesta en el espejo retrovisor. Enfocarse únicamente en preservar el éxito del pasado resulta algo muy peligroso. Sam Palmisano describe cómo esto casi destruyó IBM.

¿Qué significa pensar el futuro hoy? Seguimos inmersos en los inicios de la crisis de COVID-19. Lentamente vamos entendiendo que muchos de los factores constitutivos de nuestra vida social y económica cambiarán, pero aún no sabemos cómo, ni cuánto, ni cuáles serán las consecuencias. Al no ser clarividentes, necesitamos desarrollar nuestro criterio de observación para reconocer e interpretar “las señales” y estar mejor preparados para enfrentar un futuro incierto. Se trata de ejercer la disciplina suprema del liderazgo. Esto implica tomar decisiones sostenibles a largo plazo dentro de un contexto de incertidumbre radical.

Este es el tema de nuestra última entrega. Aquí consideraremos:

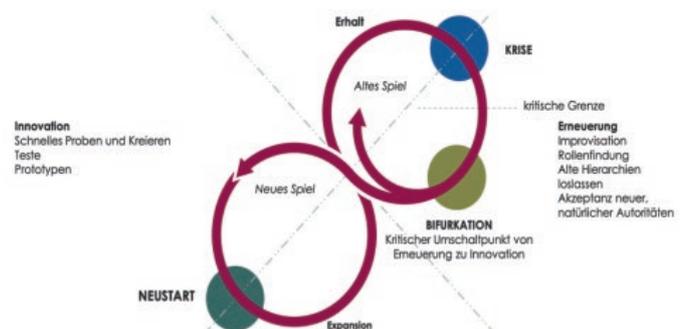
1. El modelo de pensamiento conocido como Lazy Eight.

2. Los propulsores de los cambios a largo plazo en el mercado legal.

3. Los enfoques sobre la adaptabilidad y resiliencia de las firmas legales.

1. El ciclo adaptivo(1)

Las firmas legales, como cualquier otra organización, son sistemas sociales con pujantes fuerzas inerciales. Especialmente durante las crisis, nuestra primera reacción es luchar por restaurar el statu quo antes de implementar ciertos cambios inevitables a partir de esa supuesta posición de seguridad recuperada.



Fuente: Zukunftsinstitut, *The Economy after Corona*, 2020

La parte superior del ciclo adaptativo representa este recorrido, delineado por la figura del número ocho (*Lazy Eight*). Su objetivo es la continuidad, el mismo juego de siempre. Esto suele funcionar bastante bien durante un tiempo considerable, esto es, hasta que estalla una crisis de carácter fundamental. Cuando las crisis alcanzan cierta magnitud,

las organizaciones comienzan a notar que los recursos del pasado tienen una vida útil limitada. A pesar de eso, suelen adoptar nuevos enfoques con renuencia. Este es el momento crucial que marca el curso de los acontecimientos. ¿Se continuará jugando como siempre con las medidas diseñadas para la situación previa a la crisis? ¿Las reglas y relaciones que rigen a los accionistas permanecerán tan inalterables como su modelo de negocios? ¿Haremos un giro hacia la parte inferior del ciclo adaptativo cuando la firma haya admitido que el viejo juego no tiene futuro y que uno nuevo debe comenzar?

Si la firma hace ese giro, la innovación y el cambio reinarán: se identificarán nuevas necesidades, se hallarán nuevas formas de satisfacerlas y se pensarán nuevas formas de organización y cooperación, lo que aumentará la generación de valor; es decir, el propio modelo de negocios de la firma será sometido a una revisión.

Creemos que el modelo de ciclos adaptativos resulta útil para la situación actual porque plantea la siguiente interrogante: ¿el carácter de la crisis del coronavirus es tan fundamental como para que las firmas necesiten pensar si continúan o no con el “viejo juego”? Además, deja claro que las firmas deben tomar una decisión muy pronto. Luego de tres meses, aún no conocemos la respuesta, sin embargo hay muchas señales que sugieren que deberíamos estar preparándonos para una renovación.

2. Los propulsores del cambio a largo plazo

Debido a la incertidumbre y la necesidad de tomar decisiones dentro del contexto actual, creemos que es vital identificar los propulsores del cambio a largo plazo. Necesitamos un sistema de alerta temprana con indicadores que nos permitan inferir cómo podría evolucionar la situación.

Resulta poco probable que las cosas retornen al estado previo a la crisis, al menos no en el futuro cercano. Sería tan sencillo si pudiéramos revivir la economía con tan solo pulsar un botón. Las cadenas de abastecimiento están interrumpidas, todos los sectores de la economía se han visto afectados con mayor o menor gravedad y el ritmo de la crisis varía de un sector a otro y de una compañía a otra. Casi ninguna industria será capaz

de alcanzar nuevas alturas insistiendo con “más de lo mismo”. En pocas palabras, la situación es tan cambiante desde el punto de vista del cliente que también deberá cambiar para las firmas, esto independientemente de cómo evolucione la demanda de servicios legales. Muchos socios subestiman este hecho y cómo afecta su negocio.

Desde ya podríamos identificar algunos propulsores de cambio en las firmas legales como:

Concentración del crecimiento en unos pocos jugadores y en pocas áreas de especialidad.

Presión sobre los precios de parte de los clientes.

Excelencia y digitalización operacional.

Propósito/Sostenibilidad/ Cultura/ Liderazgo.

2.1 Concentración del crecimiento

Los análisis muestran que antes de la crisis del COVID-19 en los Estados Unidos tan solo las primeras 50 firmas dentro de un ranking de 200 habían experimentado algún crecimiento económico medido según el desarrollo de costos(2). El resto de las firmas vieron sus costos aumentar por encima de sus ingresos, lo que se tradujo en una caída de su rentabilidad.

Aunque no existen cifras comparativas para el mercado legal de Europa continental, a través de conversaciones que sostuvimos con diversas firmas legales logramos confirmar que en Europa las firmas experimentaron un desarrollo similar.

Las firmas necesitan comprender con exactitud cuáles son las diversas áreas (grupos de especialidad, sectores, tipo de clientes, países) que presentan crecimiento real. Estos datos nos brindan información esencial que nos ayudará a decidir dónde aplicar una reestructuración. Simultáneamente –como uno de los criterios de observación en el contexto de este artículo– estos datos permitirán elaborar una radiografía que mostrará dónde se ubican los propulsores del crecimiento específico de cada firma. También nos mostrarán dónde viene surtiendo efecto la mercantilización y cuáles áreas están experimentando una caída en las ganancias o están migrando hacia el negocio masivo.

Al analizar la estructura económica de la firma, entre otros datos, este seguimiento nos ayudará a identificar rápidamente si el modelo de negocios vigente puede mantenerse, si será posible mantener el "viejo juego". Los equipos de management de la firma encargados de adelantar estos análisis de manera sistemática y temprana estarán en capacidad de responder esta pregunta a tiempo y preparar a los socios a entrar al nuevo juego, siguiendo las premisas del **ciclo adaptativo**.

2.2 Presión sobre los precios de parte de los clientes

No hace falta decir que la crisis económica actual ha hecho que aumente la presión sobre las tarifas de las firmas. Sería irrelevante mencionar esto, si no fuera ya evidente que los métodos aplicados para ejercer dicha presión son nuevos o poco conocidos. Es por ello que muchas veces las firmas no están preparadas para afrontar esta situación.

Los departamentos legales siguen la premisa básica que establece que algunos asuntos responden a ciertos procesos de trabajo similares que demandan mayor o menor grado de experticia y de tiempo según la complejidad de cada caso. Si el departamento legal tiene la posibilidad de comparar estos procesos con sus costos asociados y las distintas ofertas de servicios de varias firmas legales, la transparencia del mercado legal saldrá fortalecida. En los últimos meses hemos conversado con conocidos proveedores sobre este tipo de soluciones:

- Los sistemas actualmente disponibles ofrecen un gran número de indicadores de rendimiento (*Key Performance Indicators*, KPI) que fomentan la transparencia.
- Ya existe una buena base para comparar los procesos y costos a nivel de mercado; por ejemplo, datos comparativos sobre varias firmas. Al menos un proveedor ya se encuentra utilizando con éxito las herramientas basadas en inteligencia artificial para elaborar estos análisis. Otros proveedores estiman implementarlas en los próximos 12 a 18 meses.

Para ofrecer más detalles sobre este punto (3) tendríamos que transcender los límites de este artículo.

Sin embargo, sabemos con certeza que pocas, ero muy pocas, firmas tienen un entendimiento numérico de sus procesos y de los costos asociados a la provisión de servicios legales. Esto significa que el punto de partida en las negociaciones por honorarios no es muy favorable para la mayoría de ellas, especialmente cuando cada socio/a negocia sus honorarios por su cuenta. Este hecho y sus consecuencias son un factor tan relevante que creemos necesario hacerle seguimiento como indicador de la dinámica de cambio actual.

2.3 Excelencia y digitalización operacional

Si queremos seguirle el paso a la dinámica de precios descrita anteriormente, es necesario que las firmas dividan sus servicios en procesos claramente definidos y asignen los recursos necesarios (cantidad de personal involucrado combinando experiencia/antigüedad, soporte técnico, participación de terceros), todo esto debe ser realizado de la forma más eficiente posible. Muchas firmas ya han demostrado que sí es posible lograrlo. Para nosotros de eso se trata la excelencia operacional.

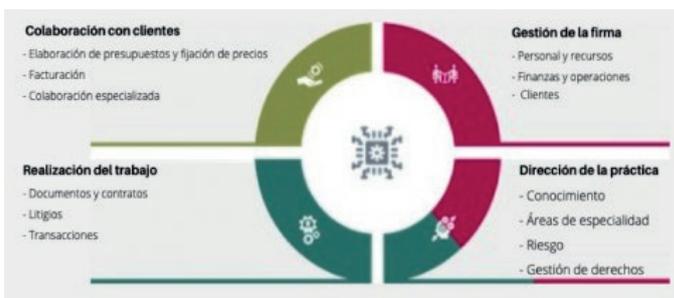
La conexión entre la fijación de precios y la excelencia operacional es obvia. El potencial asociado solo puede aprovecharse cuando lo abordamos desde el nivel de la firma, lo que a su vez tiene repercusiones en cada socio y en su autopercepción.

La cuestión aquí reside en el papel que juegan los llamados servicios híbridos.



Cuando consideramos los recursos requeridos para cada caso, automáticamente nos preguntamos si es necesario convocar a proveedores alternativos de servicios legales y de qué manera se hará: desde la inclusión de los abogados del proyecto a la repartición de la provisión del asesoramiento entre diferentes tipos de firmas. Un excelente ejemplo de esto lo encontramos en la forma cómo los abogados que llevaban el escándalo de emisiones contaminantes de Volkswagen procesaron las quejas de los clientes. Se destaca el rol de la automatización de documentos y la inclusión de los proveedores de servicios de descubrimiento informático (*e-discovery*) en las investigaciones internas.

Para estar en capacidad de implementar y administrar todo esto, es vital que los sistemas informáticos internos de la firma sean actualizados y reforzados de forma drástica y significativa.



Fuente: adaptado de Thomson Reuters – LegalGeek, *LegalTech Startup Report*, 19/10

Si echamos un vistazo rápido al panorama de la innovación legal a través de la tecnología, observamos la presencia de varios subsistemas importantes. En muchas firmas legales, incluyendo las más grandes, estos subsistemas suelen estar presentes tan solo de forma parcial para luego pasar a ser operados como sistemas independientes. Por último, pero no menos importante, estos sistemas también generarán los datos económicos básicos para impulsar la innovación en la prestación de servicios legales, siempre y cuando se encuentren integrados.

Creemos que las firmas legales que logren la integración de estos sistemas contarán con una ventaja competitiva decisiva. Estas firmas:

- Gestionarán sus recursos más eficientemente y, por lo tanto, mantendrán su rentabilidad.
- Tendrán mayor entendimiento y aprovechamiento del rango de negociación disponible al momento de fijar honorarios.

Contarán con la información y las interfaces necesarias a nivel informático para optimizar la colaboración con sus clientes.

En cierto sentido, la excelencia y la digitalización operacional contrarrestan la presión sobre los precios. Prestar atención a esta correlación servirá para que las firmas noten si corren el riesgo de quedar en desventaja desde el punto de vista empresarial.

2.4 Propósito – Sostenibilidad – Cultura – Liderazgo

Las firmas legales son sistemas sociales. Propósito – Sostenibilidad – Cultura – Liderazgo (PSCL) con frecuencia son considerados como factores soft –algo que “se recomienda tener”, pero que no es determinante. En los sistemas sociales, sin embargo, son precisamente estos factores los que conducen al compromiso, a las actuaciones sobresalientes e indirectamente a la rentabilidad por encima del promedio. Negar esto sería ignorar décadas de investigaciones científicas formales sobre estas relaciones causales.

Quienes se adhieren a la idea de que son solo rasgos que “se recomienda tener” también suelen decir que “solo lo hacemos por el dinero”. Ambas actitudes afectan la cultura de la firma, el *branding* del empleador y las relaciones con los clientes. Esto impedirá que la firma pueda atraer a los mejores y, por ende, quedará condenada a permanecer por debajo de su potencial económico.

Aún antes de la crisis de COVID-19, las interrogantes en torno al propósito de las compañías, la sostenibilidad de su actividad económica, su gerencia y su cultura dominaban el debate económico y político diario. El coronavirus nos empujó a poner la lupa breve pero dramáticamente en cómo lidiar con una amenaza concreta para la vida de muchos. Aunque esta última crisis está aún lejos de terminar, los temas relacionados con el propósito, la sostenibilidad, la cultura y el liderazgo están de nuevo en boga, lo cual demuestra su relevancia. La crisis actual actúa como catalizador de debates urgentes y que quizás eran materia pendiente desde hace mucho tiempo: nos hacen preguntarnos, sin distingo generacional: ¿qué estamos haciendo con el mundo?

Con respecto a las firmas, la pregunta que surge se refiere a cómo las firmas definen:

- Su tarea y su rol en la sociedad.
- La sostenibilidad (económica, ecológica y social) de su área de negocios.
- Los valores y actitudes de fondo.
- La imagen del ser humano y la forma cómo nos relacionamos.
- Los comportamientos aceptados derivados de la crisis.

Las respuestas brindadas por el directorio de la firma a estas interrogantes serán cada vez más importantes a la hora de determinar qué empleados o clientes logrará atraer la firma.

La discusión en torno al propósito, la sostenibilidad, la cultura y el liderazgo no puede basarse en una lista de criterios enumerados en un catálogo, pero sí constituye el ADN y los pilares de una firma visible. A diferencia del pasado, cuando bastaba con centrar el propósito de la firma en la maximización de las ganancias y se podía reemplazar la falta de cultura y de liderazgo con dinero, la situación social actual y la complejidad de las firmas de hoy demanda mucho más. Si bien los socios siguen jugando un papel importante, la importancia de los asociados y demás empleados para el funcionamiento de la firma se ha incrementado notablemente.

Propósito, sostenibilidad, cultura y liderazgo son dimensiones muy difíciles de observar y evaluar usando los procesos y criterios existentes. Al mismo tiempo, consideramos que estos factores son extremadamente importantes porque dan cuenta del contexto socioeconómico en el que una firma legal opera. En definitiva, hablamos de la "licencia para operar", el prerrequisito esencial para la continuidad y la expansión del negocio en el futuro.

3. Adaptabilidad y resiliencia

La resiliencia hace referencia a la capacidad psicológica de hacer frente a situaciones difíciles o inciertas y a la capacidad de lidiar con ellas sin padecer daños psicológicos. Esta también puede ser una característica que defina a las firmas legales: cuando la resiliencia de las personas que conforman la firma aumenta, también aumenta la habilidad de la firma como organización



para desarrollar su propia resiliencia. A su vez, esto permite a la organización manejar de forma efectiva los desafíos de la situación económica actual y las consecuencias que se desprendan de ella.

Para alcanzar esto, el liderazgo juega un rol protagónico: un liderazgo resiliente promoverá la resiliencia en la organización en general y los socios a su vez impulsarán la resiliencia en su trato con los empleados. La conexión directa entre propósito, sostenibilidad, cultura y liderazgo se hace evidente.

La resiliencia se construye sobre la base de siete actitudes(5):

- Aceptación: aceptar las experiencias del presente y su irrevocabilidad.
- Optimismo: enfocarse en lo positivo y controlar las emociones con el objetivo de poder administrar las reacciones a la situación.
- Autoeficacia: confiar en nuestras propias habilidades, reconocer nuestras necesidades y actuar en coherencia con ellas.
- Responsabilidad personal: conocer nuestras propias limitaciones y asumir la responsabilidad de nuestros actos.
- Construcción de nexos: crear y mantener relaciones sólidas con el resto.
- Búsqueda de soluciones: conocer los valores, basar las selecciones de la solución en dichos valores y enfocarnos en aquello que aporta a la solución.

- Perspectivas de futuro: tener una visión clara del futuro, controlar los impulsos a corto plazo y preferir el enfoque a largo plazo.

La resiliencia es una habilidad que puede desarrollarse, más no entenderse como una técnica. Las personas que adoptan estas actitudes estarán más capacitadas para manejar las crisis, tomar mejores decisiones y, en definitiva, alcanzar mejores resultados. Dentro de este contexto, los factores *soft* son de nuevo los pilares sobre los cuales se construyen resultados tangibles.

Pensar sobre el futuro es una actividad mental que requiere de ciertos datos obtenidos a partir de la observación de las dimensiones mencionadas anteriormente, entre otros factores. Para manejar de forma efectiva estas dimensiones, es necesario contar con competencias analíticas adicionales, en particular, con la habilidad para lidiar con la incertidumbre y tomar las decisiones necesarias; es decir, necesitamos resiliencia.

Es por ello que consideramos que aumentar la resiliencia es clave para el éxito a largo plazo en el manejo de la crisis del coronavirus.

Con este artículo Venturis Consulting Group concluye una serie de cinco entregas sobre la crisis de COVID-19, tres de ellas publicadas en LexLatin (anteriormente se abordaron las recomendaciones a corto plazo y a mediano plazo para combatir la pandemia). Esperamos haber ayudado a nuestros lectores y a los lectores de LexLatin a estructurar sus ideas en torno a la situación actual.

Continuaremos publicando nuestra opinión sobre los próximos acontecimientos y desafíos impuestos por la crisis del coronavirus y el desenvolvimiento general del mercado legal.

**Rupprecht es socio en Venturis Consulting Group. Con 15 años de experiencia en la industria legal, se especializa en posicionamiento, estrategia y gestión, sistemas de distribución de beneficios y cultura y cambio.*

Contacto:

rupprecht.grafvonpfeil@venturisconsulting.com



¿Es la inteligencia emocional la aliada de la abogacía pos-COVID? Entrevista a Marisa Méndez

Por Fernando Peláez-Pier

La habilidad de identificar emociones es un gran aliado de los abogados que no se está aprovechando, es momento de incorporarla a nivel de firma e individual



Marisa Méndez

Marisa Méndez trabaja como consultora, psicóloga y coach personal. Está asociada a **CSAS | Transforming Law Firms in Latam y a Psycholawgy.es**. No obstante, esta no siempre ha sido su profesión. Su primera carrera fue como abogada y *solicitor* en Clifford Chance, Londres. Allí comenzó el viaje más importante e inacabado de su vida: conocerse. Dejó la abogacía para trabajar como consultora de cooperación internacional en la Fundación Codespa. Trabajó en proyectos de cooperación en Jordania, Brasil y Perú, donde conoció la resiliencia de las personas ante situaciones realmente adversas.

Unos años más tarde regresó a España y, en la actualidad, compatibiliza su trabajo como consultora de desarrollo de negocio con el estudio de la psicología y la inteligencia emocional y con su labor como profesora de pre y postgrado en el IE Law School.

Vamos a conversar con Marisa sobre la inteligencia emocional, un concepto que se remonta a 1990 y que -si bien asociamos con Daniel Goleman y su famoso libro- surge de los trabajos de Peter Salovey y John Mayer. El punto de partida es que la inteligencia humana abarca -más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales- la gestión del mundo emocional propio y de otras personas. Son muchos los autores que desde hace dos décadas profundizan en la idea sin llegar a ponerse de acuerdo en el concepto ni en todas las competencias que incluye,

aunque sí coinciden en que alguien con alto grado de inteligencia emocional será capaz de identificar, experimentar, dar sentido, comunicar y gestionar adaptativamente sus emociones.

Fernando Peláez-Pier: ¿Consideras que la inteligencia emocional debe ser un aliado del abogado y, sobre todo, del abogado en tiempos de crisis y poscrisis?

Marisa Méndez: No me cabe la menor duda de que debe ser un grandísimo aliado del abogado para darle las herramientas que requiere para mejorar su rendimiento. Lamentablemente, no se está aprovechando como se debería, por desconocimiento de su potencial. Definitivamente, creo que estamos en el momento adecuado para incorporarla, tanto a nivel firma como a nivel individual.

FPP: El estudiar y aplicar la inteligencia emocional en el sector de los servicios legales ha sido un tema más en los países sajones que en Hispanoamérica, ¿correcto?

MM: Cierto. Por ejemplo, la ABA (American Bar Association) la ha incorporado como parte del currículo de su programa de formación continua y varias escuelas de Derecho la incluyen también en sus programas de grado y/o posgrado. Desde hace algún tiempo, varias firmas realizan programas de formación interna sobre algunas de las competencias principales

de la inteligencia emocional, pero la realidad es que sigue siendo aún muy difícil encontrar un programa que forme a los abogados en todas sus competencias y que los acompañe a lo largo del tiempo. La principal dificultad de estos programas es que comienzan por la competencia de habilidades sociales dejando atrás otras tres totalmente necesarias para que la primera alcance sus frutos.

FPP: ¿Qué competencias emocionales podría desarrollar un abogado y qué ventajas tendría para ese profesional?

MM: Son seis las competencias emocionales: autoconciencia, expresión emocional, autorregulación, empatía, habilidades sociales y automotivación. Cada una tiene sus peculiaridades y ventajas.

Autoconciencia. Implica reconocer las emociones que sentimos, darles nombre y reconocer el mensaje que nos traen. Para desarrollarla toca aprender a parar, a tomar conciencia de cómo me encuentro y los motivos detrás de esa emoción. Y esto no es fácil, ya que el mundo actual nos permite escaparnos rápidamente de las emociones más desagradables a través de la pantalla de un móvil. Un abogado que toma conciencia de sus emociones tendrá la capacidad de recibir y aprender de las críticas constructivas de sus compañeros y de sus clientes y no reaccionará con enfado cuando sienta culpa o con tristeza y retirada cuando sienta decepción. No tomar conciencia de las emociones está en la base de muchos de los conflictos de comunicación que se viven en las firmas de abogados y que tanto afectan al clima interno.

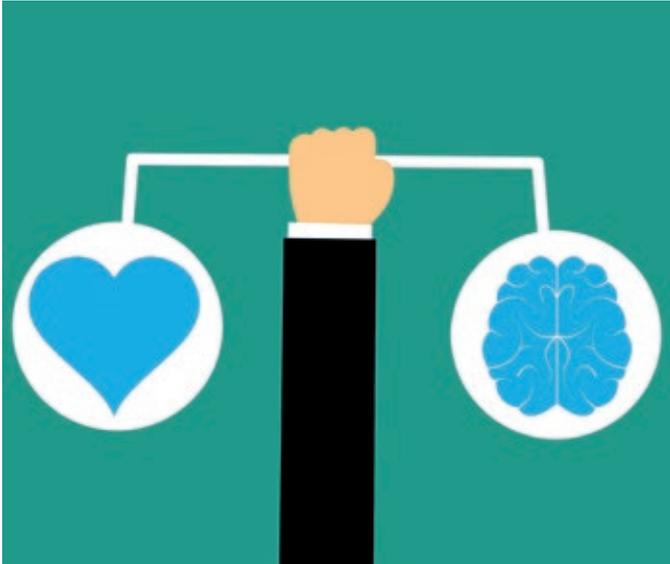
Expresión emocional. Si reconozco las emociones que siento, el siguiente paso será ser coherente en su expresión, tanto verbal como física. Y esto teniendo en cuenta que más del 90 % de la comunicación es no verbal. Transmitimos mensajes a través de nuestro lenguaje corporal, gestos, voz. Por ello generará más extrañeza cuando nuestro cuerpo no acompañe a nuestras palabras. Un abogado con esta competencia desarrollada transmitirá más confianza y credibilidad tanto con su equipo como con los clientes.

Autorregulación. Esta competencia es muy importante, porque habrá momentos en los que tengamos conciencia de lo que nos sucede pero que no sea apropiado ni beneficioso expresar las emociones. En esas situaciones, la competencia de autorregulación nos permitirá moderarnos, controlar y/o redirigir las emociones. En un abogado esto permitirá expresarse con calma en situaciones difíciles, pensar y anticipar sin negar la información que nos da la información y, por supuesto, le facilitará celebrar los éxitos al conectar con la alegría y no solo con el alivio.

Empatía. Esta es una de las competencias más conocidas y que solemos definir como la capacidad de entender y ponerse en lugar del otro y, sin embargo, muchos abogados no la tienen desarrollada. El discurso interno, las prisas, la anticipación interfieren con la empatía e impiden conectar con equipo y clientes, lo cual los lleva a perderse de información muy valiosa. Los abogados que la han desarrollado conectan mejor con equipo y clientes y tienen mayor conocimiento de sus necesidades, preocupaciones y prioridades. Esto les permite tomar mejores decisiones.

Habilidades sociales. Los programas en las firmas suelen comenzar a formar en esta competencia, pero obviando las anteriores y, por ello, no consiguen los resultados deseados. Entre las habilidades sociales necesarias para ser un buen abogado están la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, la negociación y el afrontamiento de la ansiedad social. Reconocemos al abogado que ha trabajado esta competencia porque construye un equipo y trabaja bien con otros.

Automotivación. La última de las seis competencias es esencial para un abogado. Le permite aprovechar sus emociones para alcanzar objetivos y apoyarse en sus fortalezas para superar situaciones complicadas y seguir aprendiendo. Un abogado con esta capacidad será más resistente y optimista ante las adversidades.



FPP: ¿Cuáles son las ventajas de desarrollar esas competencias en un clima como el que hemos estado viviendo este año?

MM: Las firmas que cuenten con abogados con alta inteligencia emocional y que manejen las principales competencias a las que he hecho referencia tendrán enormes ventajas. Esto será percibido en el nivel de colaboración entre sus profesionales y el trabajo en equipo será más y mejor. La creatividad es una marcada necesidad para lograr el cambio impuesto por la realidad que hemos estado viviendo y la espontaneidad natural no estará ausente en sus profesionales. Los clientes se sentirán más conectados y se dejará de malgastar energía en ocultar los fallos, debilidades y conflictos inútiles. A largo plazo, todo ello redundará en un clima de mayor confianza en lo interno y lo externo con todos los beneficios que ello conlleva para los profesionales que integran la firma y para los clientes de esta.

FPP: Dentro de las seis competencias a las que haces referencia -siendo tú abogada y psicóloga- ¿cuáles son las competencias más importantes que todo abogado debe desarrollar?

MM: Todas ellas, pero lo importante es empezar por las tres primeras: autoconocimiento, expresión emocional y autorregulación. Son las competencias intrapersonales y conditio sine qua non para acceder a las interpersonales. Como comentaba antes, parte del fracaso de la inteligencia emocional en los programas internos de las firmas es que se comienza la casa por el tejado.

Se busca que los abogados potencien sus habilidades interpersonales con vistas a generar negocio y se vuelcan en la empatía, la gestión de conflictos, sin que haya una reflexión y formación previa en las competencias emocionales en la relación con uno mismo. Si no reconocemos qué nos pasa cuando nos enfadamos, nos sentimos amenazados o nos frustramos, estaremos limitando tanto nuestros pensamientos como nuestras acciones. La libertad de pensamiento y acción comienza con la atención a nuestras emociones y reacciones automáticas en contacto con el entorno.

FPP: ¿Cuál sería tu última recomendación antes de cerrar esta entrevista?

MM: Espero que en la era pos-COVID las firmas -en sus programas de formación y desarrollo profesional- incluyan programas completos de desarrollo de la inteligencia emocional para todos sus miembros. Esa oportunidad permitirá a los profesionales acceder a más potencial, recursos, creatividad, seguridad, rendimiento y bienestar.

Contacto: mmendez@marisamendez.com



SUSCRÍBETE

a nuestro boletín aquí:

www.lexlatin.com/boletin-gestion

TU OPINIÓN CUENTA

Ayúdanos a mejorar respondiendo una encuesta que te será enviada próximamente

CONTACTO

Contacto editorial Gestión LexLatin:

Fernando Peláez-Pier: fpelaez@fpelaezconsulting.com

Contacto editorial LexLatin:

Alejandro Dabdoub: alejandro.dabdoub@lexlatin.com

Contacto comercial LexLatin:

Tahimy Guevara: tahimy.guevara@lexlatin.com